Государственное профессиональное образовательное учреждение
«Сыктывкарский лесопромышленный техникум»
ГПОУ «СЛТ»
«Сыктывкарса вöр промышленность техникум»
уджсикасö велöдан канму учреждение

УТВЕРДЖАЮ:
Зам. директора
_____ М.А. Арцер
«31» августа 2021 г.

Фонд оценочных средств

по учебной дисциплине

ОП.10. Экономика организации и менеджмент

по основной профессиональной образовательной программе СПО
по программы подготовки специалистов среднего звена по специальности

35.02.01	**Лесное и лесопарковое хозяйство**

Разработчик:

Муравьева Е.Е.	преподаватель

Сыктывкар
2021

1. Общие положения

Контрольно-оценочные средства (КОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОП.10. Экономика организации и менеджмент.

КОС включают контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме зачета.

Оценка по учебной дисциплине «Экономика организации и менеджмент» выставляется с учётом:

1. Оценок за практические работы.
2. Оценки за зачетную работу.

КОС включают контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме зачета. Итогом зачета является «зачет/незачет».
КОС разработаны на основании положений: основной профессиональной образовательной программы СПО по программе подготовки специалистов среднего звена по специальности 35.02.01 Лесное и лесопарковое хозяйство программы учебной дисциплины ОП.10. Экономика организации и менеджмент.

2. Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке

Код ПК, ОК	Результаты обучения (освоенные умения)	Результаты обучения (усвоенные знания)	Основные показатели оценки результатов
ОК 1. ОК 2. ОК 3. ОК 4. ОК 6. ОК 7. ОК 8. ПК 1.1. ПК 1.2. ПК 1.3. ПК 1.4. ПК 1.5. ПК 2.1. ПК 2.2. ПК 2.3. ПК 3.2. ПК 3.3. ПК 4.1. ПК 4.3.	-рассчитывать технико-экономические показатели лесохозяйственной деятельности; -вести учет и документооборот в лесничестве и других организациях; -использовать информационные технологии для расчетов и оформления документации; -организовывать деятельность коллектива; -общаться с руководством, коллегами; -управлять персоналом; -проводить деловые беседы, совещания, телефонные переговоры; -разрешать конфликтные ситуации	-организацию финансово-хозяйственной деятельности организации в лесном хозяйстве; -материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы лесохозяйственной организации, показатели их эффективного пользования; -механизмы ценообразования, формы оплаты труда в современных условиях; цели, задачи, разновидности менеджмента; -основные функции управления; методы и типы структур управления; -методы и уровни принятия решений; -теорию мотивации и ее факторы; -технологию работы с подчиненными; этику делового общения; -особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	- демонстрация знаний по экономике; - демонстрация знаний по менеджменту - организация финансово-хозяйственной деятельности организации; - составление и оформление нормативных документов необходимых в профессиональной деятельности - применение основ управления персоналом

Государственное профессиональное образовательное учреждение
«Сыктывкарский лесопромышленный техникум»
ГПОУ «СЛТ»
«Сыктывкарса вöр промышленность техникум»
уджсикасö велöдан канму учреждение

РАССМОТРЕНО
на заседании МК
«Профессионального цикла»
протокол № 1 от «31» августа 2021
Председатель МК_____ Исакова О.В.

Контрольно-оценочное средство

Форма контроля: текущий

Тип контрольных заданий: практическая работа

Критерий оценки:

Оценка	Критерии
«Отлично» - 5	работа, выполненная полностью без ошибок и недочётов (возможна одна неточность, описка, не являющаяся следствием незнания или непонимания учебного материала).
«Хорошо» - 4	ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочёта, не более трёх недочётов или за 4 правильно выполненные задачи
«Удовлетворительно» - 3	ставится, если обучающийся правильно выполнил 65% задания или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочётов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трёх негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и трёх недочётов, при наличии четырёх-пяти недочётов
«Неудовлетворительно» - 2	ставится, если число ошибок и недочётов превысило норму для оценки «3» или правильно выполнено менее 65% заданий

Разработчик:

Муравьева Е.Е. преподаватель

Сыктывкар
2021

Практическая работа № 1

Расчет показателей использования основных фондов, амортизации, среднегодовой стоимости основных фондов

1. **Цель работы**

Рассчитать показатели эффективности использования основных фондов, амортизации

Определить пути повышения эффективности использования производственных фондов предприятия

2. **Методические рекомендации**

При выполнении работы использовать конспект теоретического материала.

3. **Порядок выполнения работы**

Ознакомиться с теоретическими сведениями по теме (приложение А).

Выполнить задания. Оформить отчет.

Задание (приложение Б)

4. **Контрольные вопросы**

1 Дать определение основных фондов предприятия.

2 Какие средства производства входят в состав основных фондов промышленных предприятий?

3 Какие виды основных фондов относятся к активным, а какие к пассивным?

4 Перечислить методы оценки основных фондов.

5 Перечислить виды износа основных фондов.

6 Что такое амортизация и норма амортизации?

7 Для каких целей нужны амортизационные отчисления и как они рассчитываются?

8 Какие показатели характеризуют эффективность использования основных фондов?

9 Охарактеризовать экстенсивный и интенсивный пути развития производства.

10 Перечислить пути повышения эффективности использования основных фондов.

11. Дать определение производственных фондов предприятия.

12. Назвать составные части производственных фондов.

5. **Выводы**

Приложение А

Теоретический материал по теме: “Основные фонды предприятия, амортизация”

Основные производственные фонды (ОФ) – это та часть производственных фондов, которые участвуют в процессе производства длительное время, сохраняя при этом свою первоначальную форму, а их стоимость переносится на изготовляемый продукт постепенно по частям. ОФ, выраженные в денежной форме, образуют основные средства предприятия.

Износ ОФ – это денежное выражение потери объектами ОФ своих технических и технико-экономических качеств. Существует два вида износа:

Основным источником покрытия затрат, связанных с обновлением ОФ, являются собственные средства предприятий. Они накапливаются в течение всего срока службы ОФ в виде амортизационных отчислений и образуют амортизационные фонды, которые используются на полное возмещение ОФ (реновацию) и частичное возмещение ОФ (капитальный ремонт), модернизацию.

Амортизация – это денежное возмещение износа ОФ путем включения части их стоимости в затраты на выпуск продукции.

Годовая сумма амортизационных отчислений рассчитывается по формуле:

$$A = \frac{H_a \cdot C_{пр}}{100} \qquad (1)$$

где A – сумма годовых амортизационных отчислений

Ha – годовая норма амортизации (в процентах)

$Cпр$ – первоначальная стоимость ОФ.

Норма амортизации, исчисленная в процентах, показывает какую долю своей балансовой стоимости ОФ ежегодно переносят на создаваемую или продукцию. Норма амортизации рассчитывается по формуле:

$$Н_а = \frac{A}{C_{пр}} \cdot 100 \qquad (2)$$

Различают два пути использования ОПФ:

Экстенсивный (или затратный) **путь**, связан с количественным увеличением парка оборудования и с расширением производственных площадей.

Интенсивный путь предполагает максимальное использование имеющегося потенциала путем увеличения производительности, снижения брака, улучшения качества продукции, увеличения фондоотдачи.

Эффективность использования ОФ характеризуют следующие показатели:

Фондоотдача – это показатель выпуска продукции приходящийся на один рубль стоимости ОФ.

Фондоотдача рассчитывается по формуле:

$$Ф_о = \frac{C_{пр}}{C_{оф}} \qquad (3)$$

где $Ф_о$-фондоотдача;

$C_{пр}$- стоимость продукции;

$C_{оф}$- среднегодовая стоимость ОФ.

Фондоемкость – величина обратная фондоотдачи и показывает долю стоимости ОФ, приходящихся на каждый рубль выпускаемой продукции.

Фондоемкость рассчитывается по формуле:

$$Ф_е = \frac{1}{Ф_о} \qquad (4)$$

Фондовооруженность – определяется отношением стоимости основных производственных фондов ($C_{оф}$) к числу работающих на предприятии ($Ч_р$).

$$Фвоор = \frac{C_{оф}}{Чр} \qquad (5)$$

Производительность труда (*П*) - это продуктивность производственной деятельности людей, рассчитывается по формуле:

$$П = \frac{Спр}{Чр} \qquad (6)$$

Коэффициент сменности - показывает, во сколько смен в среднем ежегодно работает каждая единица оборудования.

$$К_{см} = \frac{n_{станкосм}}{n_{общ}} \qquad (7)$$

где $К_{см}$- коэффициент сменности;

$n_{станкосмен}$ - количество работающего оборудования с учетом всех смен;

$n_{общ}$- общее количество единиц оборудования.

Пути повышения эффективности использования ОФ:

- повышение доли активных фондов, сокращение затрат на пассивные фонды;
- увеличение коэффициента сменности работы оборудования;
- повышение фондоотдачи и производительности.

Приложение Б

Задача 1

В цехе имеется 50 единиц оборудования. В первую смену работает 50 станков, во вторую - 40, в третью - 20. Определить коэффициент сменности работы оборудования, сделать вывод об эффективности его использования.

Задача 2

Первоначальная стоимость основных фондов - 200000 рублей. Средний срок их действия - 15 лет. Определить годовую сумму, норму амортизационных отчислений и остаточную стоимость объекта после пятого года использования.

Задача 3

Рассчитать сумму годовых амортизационных отчислений, если годовая норма амортизации 22%, стоимость основных фондов 4100000 рублей. Определить долю амортизационных отчисле-ний на одно изделие, если время его изготовления – 0,3 часа, а время работы оборудования в год 4013 часов.

Задача 4

На участке сборки печатных плат за базисный год численность основных работников составила 60 человек, выпуск продукции - 180000 рублей, стоимость основных фондов - 60000 рублей.

В отчетном году численность работников в результате внедрения средств автоматизации сократилась на 50%, а выпуск продукции возрос до 280000 рублей, стоимость основных фондов составила 70000 рублей. Определить фондоотдачу, фондовооруженность, производительность для каждого года и найти процент их изменений. Сделать вывод об эффективности использования основных фондов.

Задача 5

Определите годовую сумму амортизации и норму амортизации, если срок службы оборудования 10 лет, стоимость приобретения – 110 тыс. рублей, стоимость доставки – 2,5 тыс рублей, а стоимость монтажа – 1,2 тыс. рублей.

Задача 6

Остаточная стоимость основных фондов 7,5 тыс. рублей, первоначальная стоимость – 58 тыс.рублей, а оборудование использовалось в течение 8 лет. Найдите годовую сумму амортизации.

Практическая работа №2

Расчет показателей использования оборотных средств

1. **Цель работы**

1.1 Рассчитать показатели эффективности использования оборотных фондов.

1.2 Определить пути повышения эффективности использования производственных фондов предприятия

2. **Методические рекомендации**

2.1. При выполнении работы использовать конспект теоретического материала.

3. **Порядок выполнения работы**

3.1 Задание (приложение А)

3.2. Ознакомиться с теоретическими сведениями по теме (приложение Б).

3.3. Выполнить задания.

3.4.Оформить отчет.

4. **Контрольные вопросы**

4.1. Дать определение производственных фондов предприятия.

4.2 Назвать составные части производственных фондов.

4.3. Что такое оборотные фонды?

4.4. Что входит в состав оборотных фондов?

4.5. Какие показатели характеризуют эффективность использования оборотных средств?

4.6. Что такое период оборота оборотных средств?

4.7. Назвать пути ускорения оборачиваемости оборотных средств.

4.8. Что такое норматив оборотных средств?

5. **Выводы**

Приложение А

Задача 1

На какую сумму можно увеличить предприятию квартальный объем реализации, если в результате внедрения поточной сварки длительность кругооборота сократилась на 4 дня. Ранее объем реализации был установлен в сумме 3.6млн.рублей. Средний остаток оборотных средств 900000 рублей.

Задача 2

Годовой план выпуска продукции - 21 млн.рублей, норматив оборотных средств - 7 млн. рублей. В результате автоматизации некоторых сборочных операций длительность оборота сократилась на 20 дней. Определить плановое и фактическое количество оборотов, плановую и фактическую длительность оборотов. На сколько можно увеличить выпуск продукции при увеличении оборачиваемости? На сколько можно снизить норматив оборотных средств при неизменном количестве выпускаемой продукции?

Задача 3

Фирма реализовала продукцию в отчетном квартале на 400 тыс. рублей при средних остатках оборотных средств 100 тыс. рублей. Определите ускорение оборачиваемости оборотных средств в днях и их высвобождение за счет изменения коэффициента оборачиваемости в планируемом квартале, если объем реализованной продукции возрастает на 8% при неизменной сумме оборотных средств.

Задача 4

Годовой план выпуска продукции - 10 млн.рублей, норматив оборотных средств – 2.5 млн. рублей. На сколько можно увеличить выпуск продукции при увеличении коэффициента оборачиваемости на 2 оборота?

Задача 5

На какую сумму можно увеличить предприятию квартальный объем реализации, если длительность оборота оборотных средств сократилась на 10 дней. Ранее объем реализации был установлен 4,5 мил.рублей. Средний остаток оборотных средств 1000000 рублей.

Приложение Б

Теоретический материал по теме: “ Оборотные фонды предприятия”

Оборотные производственные фонды (*$O_бФ$*) - часть производственных фондов, веществен-ные элементы, которой расходуются в одном производственном цикле (полностью

потребляются, меняя свою натуральную форму) и полностью переносят свою стоимость на изготовляемый продукт.

***$О_б Ф$* состоят из :**

производственных запасов (сырье, материалы, топливо, покупные п/ф, тара, зап.части для ремонта ОФ);

незавершенного производства и п/ф собственного изготовления (предметы труда, вступившие в производственный процесс, но незаконченные полностью производством);

расходов будущих периодов (затраты на подготовку и освоение новой продукции, затраты на конструирование, переустановку оборудования).

Эффективное использование оборотных средств характеризуют три основных показателя:

- **коэффициент оборачиваемости оборотных средств** (отражает, число оборотов оборотных средств за год), рассчитывается по формуле:

$$К_{об} = \frac{С_{пр}}{С_{обс.}} \qquad (8)$$

где $К_{об}$ - коэффициент оборачиваемости оборотных средств, об

$С_{пр}$ - стоимость реализованной продукции, руб.

$Соб.с$ среднегодовая сумма оборотных средств, руб.

- длительность одного оборота в днях (время, в течение которого оборотные средства совершают полный кругооборот, который начинается с момента оплаты предприятием материальных ресурсов и других элементов, необходимых для производства, и заканчивается возвратом этих затрат в виде выручки от реализации продукции), рассчитывается по формуле

$$Т_{1об} = \frac{Т}{К_{об}} \qquad (9)$$

где $Т_{1об}$ - длительность одного оборота в днях.

Т - количество календарных дней в плановом периоде.

$К_{об}$ - коэффициент о оборачиваемости оборотных средств.

- материалоемкость продукции (затраты оборотных фондов на выпуск единицы продукции).

Для правильного определения потребностей предприятия в оборотных средствах осуществляется процесс нормирования.

Нормирование оборотных средств - это процесс разработки экономически обоснованных величин оборотных средств, необходимых для организации нормальной работы предприятия.

Нормы оборотных средств характеризуют минимальные запасы товарно-материальных ценностей на предприятии.

Норматив оборотных средств представляет собой произведение нормы оборотных средств на стоимость однодневного расхода нормируемых оборотных средств, он показывает, потребность оборотных средствах, необходимых для создания постоянных минимальных, но достаточных запасов для бесперебойной работы предприятия.

Для определения потребности в оборотных средствах расчет ведется отдельно по каждой статье, исходя из норм запаса по формуле:

$$П = \frac{В * Н_з}{Т} \qquad (10)$$

по данной статье

П – потребность в оборотных средствах

В – расход по данной статье, исходя из сметы затрат на данный период, руб.

Нз – норма запаса для данной статьи оборотных средств, дн

Т – число календарных дней в планируемый период. Различают нормируемые и ненормируемые оборотные средства:

- **нормируемые** (производственные запасы, незавершенное производство, готовая продукция, расходы будущих периодов);
- **ненормируемые** (дебиторская задолженность, денежные средства предприятия).

Пути повышения эффективности использования оборотных средств:

– сокращение времени производства, увеличение коэффициента оборачиваемости;
– сокращение времени обращения;
– увеличение доли оборотных фондов непосредственного участвующих в производстве и уменьшение фондов обращения;
– экономия материальных ресурсов.

Практическая работа №3
Расчет заработной платы при различных формах оплаты труда

1. Цель работы

1.1. Выполнить расчет заработной платы при различных формах оплаты труда.

2. Методические рекомендации

2.1. При выполнении работы использовать конспект теоретического материала.

3. Порядок выполнения работы

3.1. Ознакомиться с теоретическими сведениями по теме (приложение А).
3.2. Выполнить задания. Оформить отчет
3.3. Задание (приложение Б)

4. Контрольные вопросы

4.1. Перечислить формы и системы заработной платы.
4.2. Перечислить составляющие тарифной системы.
4.3. Как рассчитать повременную заработную плату?
4.4. Как рассчитать сдельную заработную плату?
4.5. Как рассчитать заработную плату при премиальной системе оплаты труда?
4.6. Нормирование труда и методы нормирования труда.
4.7. Технически-обоснованная норма времени и ее структура.
4.8. Норма времени для массового и серийного производства.
4.9. Показатели эффективности трудовой деятельности.

5. Выводы

Приложение А

Теоретический материал по теме: «Нормирование и оплата труда»

Нормирование труда – определение максимально допустимого количества времени для выполнения конкретной работы.

Технически обоснованная норма времени – это затраты времени, необходимые для выполнения данной операции, устанавливаемые для определенных организационно-

технических условий, с учетом рационального использования производственных возможностей оборудования и рабочего места, а также передового производственного опыта.

Норма времени рассчитывается по формуле:

$$T=Топер+Тобс+Тотд+Тп\text{-}з, \qquad (1)$$

где *Т* – норма времени, час

Топер – оперативное время на непосредственное выполнение работы по техпроцессу, рассчитывается по формуле:

$$Топер=Тосн+Твсп, \qquad (2)$$

где *Тосн* – основное время, в течении которого рабочий непосредственно изменяет форму и размеры, внутренние свойства или внешний вид изделия, согласно техпроцесса.

Твсп – вспомогательное время, на установку и пуск механизма, закрепление, снятие изделия, измерение.

Тобс – время обслуживания, составляет около 2% от оперативного времени или рассчитывается по формуле:

$$Тобс=Торг+Ттех \qquad (3)$$

где *Торг* – время на организацию (уборку и приведение в порядок) рабочего места, час

Ттех – время на техническое обслуживание (уход за станком, инструментом, переналадка) рабочего места, час

Тотд – время отдыха, зависит от тяжести и напряженности труда, составляет от 2-12% от оперативно времени, час

Тп-з – подготовительно-заключительное время, на подготовку рабочего места, ознаком-ление с работой, получение и сдачу технической документации, материалов, инструментов, со-ставляет 5% от штучного времени (Тшт), которое рассчитывается по формуле:

$$Тшт=Топер+Тобс+Тотд \qquad (4)$$

В массовом производстве Т=Тшт, так как подготовительно-заключительное время затрачивается один раз на всю продукцию, и его доля на одно изделие невелика.

В серийном производстве Т=Тшт+Тп-з, так как подготовительно-заключительное время затрачивается на каждую очередную серию.

Оплата труда работников - это цена трудовых ресурсов, задействованных в производственном процессе.

Различают две формы заработной платы: сдельную и повременную.

При **сдельной форме**, оплата труда осуществляется за каждую единицу продукции или вы-полненный объем работ.

Сдельная заработная плата рассчитывается по следующим формулам:

$$З_{сд} = Р_{сд} * N_{ф}; \qquad (5)$$

где $З_{сд}$ - сдельная заработная плата, руб.

$Р_{сд}$ - сдельная расценка, руб.

$N_{ф}$ - фактическая программа выпуска изделий, шт.

Сдельная расценка рассчитывается по формуле:

$$Р_{сд} = ЧТС * t_{шт}; \qquad (6)$$

где *ЧТС* - часовая тарифная ставка, руб.

$t_{шт}$ - время на изготовление единицы продукции, час.

Сдельно-премиальная (с учетом премии):

$$З_{сд-п} = Р_{сд} * N_ф * (1+ (К/100)); \quad (7)$$

где $З_{сд-п}$ - сдельно-премиальная заработная плата, руб.

К - процент премии.

При **повременной форме**, оплата осуществляется за отработанное время, но не календарное, а нормативное, которое предусматривается тарифной системой.

Простая-повременная (без учета премии):

$$З_{пов} = ЧТС * Т; \quad (8)$$

где $З_{пов}$ - повременная заработная плата, руб.

ЧТС - часовая тарифная ставка, руб

Т- отработанное время,час.

$$З_{пов} = (ЧТС * Т) * (1 + (К/100)); \quad (9)$$

где *К* - процент премии.

Эффективность затрат труда в материальном производстве характеризует производительность труда.

Уровень производительности труда характеризуют следующие показатели:

- **выработка продукции в единицу времени** (В) (количество единиц продукции, производимое в единицу времени), рассчитывается по формуле:

$$В=N/Т, \quad (10)$$

где *N* – объем произведенной продукции. шт

Т- затраты времени на производство данного объема продукции. час

- **трудоемкость изготовления продукции** (Тр), сумма затрат труда на производство единицы продукции), рассчитывается по формуле:

$$Тр=Т/N, \quad (11)$$

В качестве факторов роста производительности труда выступают: технический прогресс, совершенствование организации производства, управления и труда.

Приложение Б

Задача 1

Рассчитать сдельные расценки по операциям техпроцесса, суммарную сдельную расценку, величину заработной платы при годовой программе выпуска изделий 20000 штук, а так же рассчитать годовую заработную плату с учетом премии - 25%. Данные представлены в таблице

Таблица 1

Операции техпроцесса	Трудоемкость операции, час	ЧТС, руб.
1	0,1	46
2	0,25	50
3	1,1	50
4	0,3	46
5	0,06	50
6	0,02	46

Задача 2

Определить месячную заработную плату слесаря, оплачиваемую по повременно - премиальной системе, если его ЧТС равна 43 руб., в месяце 22 рабочих дня, продолжительность смены 8 часов, процент премии 20%.

Задача 3

Определите выработку продукции на одного работающего в натуральном и денежном выражении на основе следующих данных: годовой объем выпуска предприятия – 200 тыс. шт., годовой объем валовой продукции – 2 млн. руб., среднесписочное число работающих на предприятии – 500 человек. Определите трудоемкость производства данной продукции.

Задача 4

Определите трудоемкость единицы продукции по плану и фактически, а также рост производительности труда на основе следующих данных: трудоемкость всего выпуска продукции по плану – 30 тыс. часов; плановый объем выпуска – 200 шт; фактическая трудоемкость всего выпуска продукции – 26 тыс. часов; фактический объем выпуска – 220 шт.

Задача 5

Рабочий-повременщик отработал 170 часов и в течение месяца сэкономил материалов на 560 рублей. На предприятии действует положение о премировании за экономию материалов в размере 40% от суммы экономии, тарифная часовая ставка рабочего 43 рубля, вычислите его заработную плату.

Задача 6

Определите норму времени для массового и серийного производства, если основное время 34 минуты, вспомогательное 5 минут, а подготовительно-заключительное составляет 2,2 часа на всю партию продукции, в которой 170 штук.

Задача 7

Трудоемкость изготовления продукции составляет 0,7 часа. В результате совершенствования производства производительность увеличилась на 40%. Найдите процент изменения трудоемкости.

Практическая работа №4
Расчет количества оборудования и его загрузки

1. Цель работы

1.1. Рассчитать количество рабочих мест и их загрузку.

1.2. Построить график загрузки рабочих мест.

2. Методические рекомендации

2.1. При выполнении работы использовать конспект теоретического материала.

3. Порядок выполнения работы

3.1. Ознакомиться с теоретическими сведениями по теме (приложение А).

3.2. Выполнить задания. Оформить отчет

3.3. Задание (приложение Б)

4. Контрольные вопросы

4.1. Как определить расчетное количество рабочих мест?

4.2. Как определить принятое количество рабочих мест?

4.3. Как определить коэффициент загрузки рабочих мест?

4.4. Как определить средний коэффициент загрузки всего участка?

4.5. Когда необходимо производить догрузку оборудования?

4.6. Как рассчитать количество основных рабочих?

4.7. Перечислите основные характеристики поточного производства.

4.8. Как рассчитать такт, ритм, темп поточной линии?

5. Выводы

Приложение А

Теоретический материал по теме: «Расчет количества рабочих мест и их загрузки»

Расчет количества рабочих мест и их загрузки на заданную программу в серийном типе производства ведется по формуле:

$$Ср = (Nгод*t\ шт\text{-}к)/Фд, \qquad (1)$$

где *Ср* – расчетное количество рабочих мест; *Nгод* – годовая программа выпуска изделий, шт;

t шт-к – штучно-калькуляционное время на операцию, час;

Fg – действительный фонд времени на одном рабочем месте, час.

При двусменной работе *Fg* = 4013 часов.

Коэффициент загрузки рабочих мест по операциям определяется по формуле:

$$Кз = Ср/Спр, \qquad (2)$$

где *Кз* – коэффициент загрузки;

Ср – принятое количество рабочих мест;

Спр – определяется округлением *Ср* в сторону ближайшего большего целого числа.

Средний коэффициент загрузки всего участка определяется по формуле:

$$Кср = \Sigma Ср/\Sigma Спр, \qquad (3)$$

где *Кср`* - средний коэффициент загрузки;

При коэффициенте загрузки ниже 0,85, необходимо произвести догрузку оборудования до 95%.

Трудоемкость годовой заданной программы N*Тш ; трудоемкость годовой программы с догрузкой Фд*Спр*0,95; трудоемкость догрузки (Δ) определяется по формуле:

$$\Delta = Фд*Спр*0{,}95\text{-}N*tш\ , \qquad (4)$$

В серийном производстве количество основных рабочих определяется по формуле:

$$P = Q/Фд.р., \qquad (5)$$

где *P* – количество основных рабочих, чел.; *Q* – трудоемкость годовой программы с догрузкой;

Fд.р. – действительный годовой фонд времени работы одного рабочего, 1860 час.

Общее количество основных рабочих – P, определяется по формуле:

$$P = P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5 + P_6 \qquad (6)$$

Наиболее эффективной формой организации производственного процесса является поточное производство.

Поточная линия - совокупность рабочих мест, расположенных в последовательности, определяемой технологическим процессом.

Поточную линию характеризуют следующие показатели:

Такт потока - промежуток времени, через который с последней операции потока сходит поочередно готовый узел, деталь или изделие, рассчитывается по формуле:

$$\tau = \frac{F_д}{N} (мин), \qquad (7)$$

где F_d - действительный фонд времени работы поточной линии за планируемый период с учетом потерь на ремонт, переналадку, регламентируемые перерывы;

N- программа запуска за тот же период в штуках.

Ритм поточной линии определяется, если изделия передаются на операцию передаточными партиями, при передаче деталей транспортными партиями по n деталей в партии, ритм движения партии будет больше соответствующего такта в n раз, рассчитывается по формуле

$$R = \tau \cdot n \qquad (8)$$

Темп поточной линии - величина обратная такту, характеризует производительность данной поточной линии в единицу времени, обычно в один час или за одну смену, рассчитывается по формуле:

$$t = \frac{1}{\tau} = \frac{N}{F} \qquad (9)$$

Программа запуска - количество заготовок или полуфабрикатов, которое надо запустить в производство, для того чтобы выпустить плановое количество готовой продукции, рассчитывается по формуле:

$$N_{зап} = \frac{N_{вып} \cdot 100}{100 - a}, \qquad (10)$$

где $N_{вып}$ - плановая программа выпуска, шт.

a - процент брака

Расчетное число рабочих мест на поточной линии, рассчитывается по формуле:

$$C_р = \frac{t_{шт}}{\tau}, \qquad (11)$$

где $t_{шт}$ - чистое время операции или всех операций, мин.

Длина поточной линии, рассчитывается по формуле:

$$Z = Ш \cdot C_{пр} \qquad (12)$$

где $Ш$ - шаг конвейера (длина рабочего места), м.

Скорость конвейера, рассчитывается по формуле:

$$U_к = \frac{Ш}{\tau} \qquad (13)$$

Приложение Б

Задача 1

Рассчитать количество рабочих мест, их загрузку, произвести догрузку рабочих мест и построить график загрузки рабочих мест. Найти общее количество основных рабочих. Данные представлены в таблице

Таблица 1

Номер операций	Т шт-к, час
1	0,4
2	0,6
3	0,2

Годовая программа выпуска изделий равна 10000 шт; 13500 шт

Задача 2

Определить такт поточной линии, если программа запуска - 228 шт/сутки. Предприятие работает в две смены, рабочий день - 8 часов, регламентированные потери времени - 5%.

Задача 3

Определить такт поточной линии, если программа выпуска - 600 деталей в сутки. Предприятие работает в две смены, рабочий день - 8часов, регламентированные потери времени 5%, брак - 10%.

Задача 4

Такт поточной линии - 3 минуты, суточная производительность - 240 штук. Определить возможную суточную производительность поточной линии, если действительный фонд времени равен 960 минут в сутки.

Задача 5

Такт поточной линии 8 минут. На линии выполняются операции продолжительностью: 6 ми-нут, 5 минут, 4 минуты, 8 минут. Определить расчетное и принятое количество рабочих мест на каждую операцию, а также коэффициент загрузки каждого рабочего места.

Практическая работа № 5

Составление сметы затрат и калькуляции. Определение полной себестоимости продукции

1. Цель работы

1.1. Рассчитать себестоимость изделия с использованием опытно-статистических про-центов косвенных расходов..

1.2. Рассчитать процент косвенных расходов на основе смет затрат.

2. Методические рекомендации

2.1. При выполнении работы использовать конспект теоретического материала.

3. Порядок выполнения работы

3.1. Ознакомиться с теоретическими сведениями по теме (приложение А).

3.2. Выполнить задания. Оформить отчет

3.3. Задание (приложение Б)

4. Контрольные вопросы

4.1. Определение себестоимости продукции.

4.2. Какие затраты входят в состав себестоимости?

4.3. Как рассчитать стоимость основных и вспомогательных материалов?

4.4. Как рассчитать стоимость полуфабрикатов и комплектующих?

4.5. Как рассчитать основную заработную плату производственных рабочих?

4.6. Что входит в состав прямых затрат?

4.7. Что входит в состав накладных расходов?

4.8. Методы расчета себестоимости продукции.

4.9. Как рассчитать процент РСЭО?
4.10. Как рассчитать процент косвенных расходов?
4.11 Какие затраты входят в смету РСЭО?
4.12 Какие затраты входят в смету цеховых расходов?
5.Выводы

Приложение А

Теоретический материал по теме: «Составление калькуляции изделия»

1 Себестоимость – сумма затрат в денежной форме, связанных с изготовлением и реализа-цией продукции. Затраты делятся на прямые и косвенные.

Прямые затраты непосредственно связаны с выпуском изделия и определяются на основа-нии действующих норм и нормативов. Это затраты на основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты и комплектующие, заработная плата основных производственных рабочих с на-числениями.

Косвенные затраты – это расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, общеце-ховые, общезаводские и внепроизводственные расходы.

При расчете полной себестоимости необходимо знать значение каждого вида затрат.

Основные материалы остаются в составе изделия. К ним относятся припои, лак и другие.

Вспомогательные материалы – средства для выполнения технологических операций.

Это канифоль, спирт, бензин и прочие. Элементарная база определяется на основании чертежа изделия.

Основная заработная плата производственных рабочих представляет собой сумму сдельных расценок, определяемых по формуле :

$$Рсд = ЧТС*tшт \qquad (1)$$

где Рсд - расценка сдельная на операцию, руб.;

ЧТС – часовая тарифная ставка разряда выполняемой операции, руб.;

$t_{шт}$ - норма штучно-калькуляционного времени (для серийного производства) на данную операцию, час.;

При сдельно-премиальной оплате труда учитывается премия.

Дополнительная заработная плата складывается из доплат за работу в ночное время, выпол-нение государственных обязанностей, выплаты по премиальным системам, оплаты очередных и дополнительных отпусков и составляет 10-15% от основной заработной платы производственных рабочих.

Отчисления на социальные нужды – % от основной и дополнительной заработной платы.

Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования складываются из затрат на силовую электроэнергию, сжатый воздух, воду для производственных нужд, амортизацию, расходов на технологическую оснастку, текущий ремонт оборудования и составляет 50-100% от основной за-работной платы.

Общецеховые расходы – расходы на выплату заработной платы административно-управленческому персоналу цеха, вспомогательным рабочим, расходы по оплате труда и ТБ, рас-ходы на изобретательство и рационализацию, отопление, освещение, текущий ремонт цеховых зданий и другие, они составляют 50-100% от основной заработной платы. Общезаводские расходы

– расходы на выплату заработной платы административно-управленческому персоналу завода, расходы на содержание зданий и сооружений общезаводского назначения, расходы на командировки, на подготовку кадров и т.д., которые рассчитываются в размере 30-100% от величины зара-ботной платы.

Внепроизводственные расходы складываются из расходов по сбыту продукции, изготовлению тары, упаковки, доставки продукции до места отправки, которые составляют 1-3% от заводской (производственной) себестоимости.

1.1 Расчет стоимости основных и вспомогательных материалов.

1.2 Исходными данными для расчета является количество паек в изделии, определяемое на основании чертежа, таблицы удельных норм расхода материалов, источником которых является отраслевое предприятие. Считать количество выводов для пайки 900, в том числе с лужением 100.

Для каждого вида материалов расчет стоимости производится по формуле (2):

$$\sum M = H*Ц , \qquad (2)$$

где $\sum M$ – стоимость данного материала на одно изделие, руб.;

Ц – оптовая цена единицы данного материала, руб.;

Н – норма расхода данного материала.

Норма расхода материала на одно изделие определяется на основании удельных норм расхода. Расчет норм расхода (Н с индексацией по порядку) основных и вспомогательных материалов производится по всем материалам с учетом расхода и видов монтажных работ.

Таблица 1 - **Удельные нормы расходов материалов на монтажные работы**

Наименование материалов	Единицы измерения	Пайка соединения (на 100 паек)	Лужение выводов (на 100 паек)	Покрытие лаком (на 1 м^2)
Припой ПОС-61	Кг	0,01	0,01	-
Лак URETHANE clear	л			
3 - слоя		-	-	0,6
2 - слоя		-	-	0,4
Паяльные флюсы	мл	0,001	0,0015	-
Кисть художественная	Шт	0,01	-	1
Перчатки	Пар	0,01	0,01	1

Пример расчета нормы расхода материалов:

Припоя ПОС-61 на пайку и облуживание выводов требуется:

*H1 = 0,01/100*900*

H1 = 0,09

*H2 = 0,01/100*100*

H2 = 0,01

Сводная норма расхода (Нпр) на одно изделие рассчитывается по формуле :

$$Нпр= H1+H2$$

Нпр = 0,09 =0,01
Нпр = 0,1

Расход лака УР-231 зависит от покрываемой поверхности, количества слоев и количества сторон платы, количество слоев ,. покрытие 2-х стороннее

*Плата имеет размеры 0,14м*0,15м; то есть площадь платы S = 0,021 м2.*

*Н3 = 0,6*0,021*2*

Нз = 0,025кг

Рассчитанные нормы сводятся в таблицу 1.2

Таблица 1.2 - ***Стоимость материалов****.*

Наименование *ПОС-61*	*Марка ГОСТ 21390-76*	*Единица измерения кг*	*Норма расхода*	*Цена за единицу 440*	*Сумма руб.*
Лак URETHANE clear		*л*		*580*	
Паяльные флюсы	*IF8001*	*мл*		*900*	
Кисть художественная	*433-76*	*шт.*		*7*	
Перчатки х/б	*-*	*пар*		*11*	
Итого					
Остальные материалы 10% от стоимости Стоимость всего					

1.2. Расчет стоимости полуфабрикатов и комплектующих Расчет производится в табличной форме.

Таблица 1.3. **- Полуфабрикаты и комплектующие, входящие в состав печатной платы**

Наименование	Марка	Единицы измерения	Количество на изделие	Цена за единицу, руб
Плата	печатная плата	шт	1	150
Комплект ИМС	в соответствии с КД	шт	1	450
…..				

1.3. Расчет основной зарплаты производственных рабочих.

Расчет производится по формуле:

$$\sum РС = ЧТСср*\sum tшт \qquad (3)$$

где ∑РС – суммарная сдельная расценка, руб.;

$ЧТС_{ср}$ – средняя часовая тарифная ставка на операциях техпроцесса, руб.;

$\sum t_{шт}$ – суммарная норма времени на выполнение работы, час.

Таблица 1.4 - **Калькуляция себестоимости изделия**

Статьи затрат	**Обоснование**	**Сумма, руб.**
Прямые		
1Основные и вспомогательные материалы	∑М = Ц*Н	

2 Полуфабрикаты и комплектующие	Ц*Н	
3Транспортно-заготовительные расходы	3% от ст.∑ 1и2	
4Основная заработная плата производственных рабочих	$\sum РС = ЧТС_{ср}\sum * t_{шт}$	
5Дополнительная заработная плата	10% от ст. 4	
6Отчисления на социальные нужды	34% от ∑ст. 4и5	
Косвенные		
7Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования(РСЭО)	50% от ст. 4	
8Цеховые расходы	50% от ст. 4	
Итого цеховая себестоимость (ЦС)	∑ ст. с1по 8	
9Общезаводские расходы	30% от ст. 4	
Итого заводская (производственная) себестоимость (ПРС)	∑ ст. с 1по 9	
10Внепроизводственные расходы	1% от ПР.С.	
Итого полная себестоимость (ПС)	∑ ст.с 1по 10	

2 Нахождение процентов косвенных затрат методом прямого расчета

Таблица 2.1- **Смета расходов на содержание и эксплуатацию оборудования**

Статьи затрат	Обоснование
1Заработная плата обслуживающего персонала	штатное расписание, расчет
2Дополнительная зарплата	Здоп=10-15% от статьи 1
3Отчисления на социальные нужды	ОС=% от ∑ статей 1-2
4Стоимость энергии	Сэ=Nсум*Фэф*С1квт/ч где *Nсум* - суммарная потребляемая энергия,квт/ч Фэф – годовой фонд эффективного рабочего вре- мени оборудования, час *С1квт/ч* - стоимость 1квт/час
5Стоимость ремонта	Ср=3% от стоимости оборудования
6Амортизация оборудования	А=(На*Соб)/100 где *На*-годовая норма амортизации, *Соб*-стоимость оборудования, руб.

7Прочие расходы	ПР=5-10% от ∑ статей 1-6
Итого РСЭО	∑статей 1-7

Расчет процента РСЭО производиться по формуле:

$$\%РСЭО = (РСЭО*100\%)/Згод\ опр \quad (4)$$

где *Згод опр* - годовая основная заработная плата производственных рабочих

$$Згод\ опр = \sum Рсд * N \quad (5)$$

где *N* - годовая программа выпуска изделий, шт.

Таблица 2.2 - **Смета цеховых расходов**

Статьи затрат	**Обоснование**
1.Зарплата ИТР, служащих	расчет, исходные данные
2.Амортизация зданий	Азд=2-3% от стоимости зданий
3.Текущий ремонт	Срт=3% от стоимости зданий
4.Стоимость содержания производственных помещений, бытовые расходы (тепло, электро-энергия)	в соответствии с действующими нормами
5.Изобретательство	исходные данные
6.Охрана труда и ТБ	исходные данные
7.Прочие расходы	5% от ∑статей 1-6
Итого цеховые расходы	∑ статей 1 - 7

Расчет процента цеховых расходов производиться по формуле

$$\%ЦР=(ЦР*100\%)/Згод\ опр \quad (6)$$

Приложение Б

Задача 1

Используя исходные данные, представленные в таблица, рассчитать себестоимость печат-ной платы с использованием опытно-статистических процентов косвенных расходов и процентов косвенных расходов, рассчитанных на основе смет затрат.

Количество выводов на печатной плате – 1100, в том числе с лужением 200 площадь печатной платы – 0,021 кв.м.

Таблица 1 - **Удельные нормы расходов материалов на монтажные работы**

Наименование материалов	Единицы измерения	Пайка соеди-нения (на 100 паек)	Лужение выво-дов (на 100 паек)	Покрытие ла-ком (на 1 м^2)
Припой ПОС-61	Кг	0,01	0,01	-
Лак URETHANE clear	л			
3 - слоя		-	-	0,6
2 - слоя		-	-	0,4
Паяльные флюсы	мл	0,001	0,0015	-
Кисть художествен-ная	Шт	0,01	-	1
Перчатки	Пар	0,01	0,01	1

Примечание: стоимость остальных материалов, расходуемых при выполнении технологиче-ского процесса, принять в размере 10% от стоимости основных и вспомогательных материалов.

Таблица 2 –Сводная таблица стоимости материалов

Наименование	Марка ГОСТ	Единица измерения	Норма расхода	Цена за единицу	Сумма руб.
ПОС-61	21390-76	кг		*440*	
Лак URETHANE clear		л		*580*	
Паяльные флюсы	IF8001	мл		*900*	
Кисть художественная	433-76	шт.		*7*	
Перчатки х/б	-	пар		*11*	
Итого					
Остальные материалы 10% от стоимости					
Стоимость всего					

Таблица 3 - Полуфабрикаты и комплектующие, входящие в состав печатной платы

Наименование	Марка	Единицы измерения	Количество на изделие	Цена за еди-ницу, руб
Плата	печатная плата	шт	1	180
Комплект ИМС	в соответствии с КД	шт	1	500
Конденсаторы	в соответствии с КД	шт	22	3
Резисторы	в соответствии с КД	шт	10	3
Корпус	-	шт	1	350
Панель управления	-	шт	1	300
Крепежный комплект	-	шт	1	200

Среднечасовая тарифная ставка на операциях техпроцесса - ЧТС = 50 руб. Суммарная тру-доемкость – tшт = 5 час

Таблица 4 - Исходные данные для составления смет затрат

Наименование	Единицы измерения	Значения
Зарплата обслуживающего персонала в год	руб.	100000
Потребляемая энергия	кВт/час	3
Стоимость оборудования	руб.	460000
Стоимость 1 кВт/час	руб.	3
Годовой выпуск изделий	шт	40000
Заработная плата ИТР	руб.	120000
Стоимость зданий	руб.	1900000
Численность производственных рабочих	чел.	70
Расходы на изобретательство	руб	1800 на одного рабо-чего
Охрана труда	руб.	1900 на одного рабо-чего

Практическая работа № 6
Расчет затрат на разработку и внедрение программы

1.Цель работы
1.1 Выполнить расчет затрат на разработку и внедрение программы.
1.2 Выполнить расчет цены программного продукта.
2.Методические рекомендации
2.1 При выполнении работы использовать конспект теоретического материала.
3.Порядок выполнения работы
3.1 Ознакомиться с теоретическими сведениями по теме (приложение А).
3.2 Выполнить задание. Оформить отчет
3.3.Задание (приложение Б)
4.Контрольные вопросы
4.1 Какие затраты входят в себестоимость программного продукта?
4.2 Как рассчитать заработную плату разработчика, входящую в состав себестоимости программы?
4.3 Что входит в состав эксплуатационных расходов, связанных с разработкой программы?
4.4 Как определить капитальные затраты, связанные с внедрением программы?
4.5 Что входит в состав накладных расходов, связанных с разработкой программы?
4.6. Как рассчитать трудоемкость разработки программы?
4.7 Как рассчитать цену программного продукта?
5.Выводы

Приложение А

Теоретический материал по теме «Себестоимость и цена программы»

Себестоимость программы – это сумма затрат на разработку и внедрение программы.
Себестоимость программного продукта рассчитывается по формуле:

$$Спр = Зр+ЭР+НР, \quad (1)$$

где *Зр* – заработная плата разработчика, руб.
ЭР - эксплутационные расходы, связанные с разработкой программы, руб
НР - накладные расходы, которые составляют от 50% до 80% от основной зарплаты разработчика, руб.
Заработная плата разработчика рассчитывается по формуле:

$$Зр= Зо+ Здоп + ОС \quad (2)$$

где *Зо* – основная заработная плата разработчика, руб
Здоп – дополнительная заработная плата разработчика (составляет от 10% от Зо), руб
ОС – отчисления на социальные нужды (% от основной и дополнительной зарплаты), руб.
Основная заработная плата разработчика за период разработки программы рассчитывается по формуле:

$$Зо= Сч*Тпр \quad (3)$$

Сч- стоимость 1 часа работы разработчика, руб
Тпр – трудоемкость создания программы, час

Трудоемкость создания программы может быть технически-обоснованной и определяться на основе нормативных документов или по экспертным оценкам, то есть на основании опытно-статистических данных специалистов-программистов. Вычисляется ожидаемая длительность ра-бот по формуле:

$$Тпр= (2Tmax + 3Tmin)/ 5 \quad (4)$$

где *Тпр* – применяемая для расчета трудоемкость программы, час

Tmax, Tmin– соответственно максимальная и минимальная трудоемкости программы по экспертным оценкам, час

Стоимость 1 часа работы разработчика рассчитывается по формуле:

$$Сч = Зм\text{-}ц / 22*8 \quad (5)$$

где *Зм-ц* – заработная плата программиста в месяц, руб

Расчет эксплутационных расходов (ЭР) производится по формуле:

$$ЭР = Зоп + Сэ+Ао+Ср, \quad (6)$$

где *Зоп* - заработная плата обслуживающего персонала за время разработки программы, руб

Сэ – стоимость электроэнергии, руб

Ао – сумма амортизационных отчислений, руб

Ср – стоимость ремонта, руб

Заработная плата обслуживающего персонала за время разработки программы рассчитывает-ся по формуле:

$$Зоп = Зопо+Зопдоп + ОС \quad (7)$$

где *Зопо* – основная заработная плата обслуживающего персонала, руб

Зопдоп – дополнительная Заработная плата обслуживающего персонала (10% от Зопо), руб

ОС – отчисления на социальные нужды (% от суммы Зопо и Зопдоп), руб.

Заработная плата обслуживающего персонала основная рассчитывается по формуле:

$$Зопо = (Зоп\ год * Тм)/Фд*n, \quad (8)$$

где *Зоп год* – годовая заработная плата обслуживающего персонала по категориям работни-ков (суммарная), руб

Тм – машинное время, затраченное на создание программы (50-60% от трудоемкости программы), час

Фд – годовой действительный фонд времени работы оборудования,

час *n* – количество ПЭВМ на ВЦ, шт

или

$$Зопо = Счоп*Тм \quad (9)$$

где Счоп – стоимость одного часа обслуживающего персонала

Стоимость электроэнергии рассчитывается по формуле:

$$Сэ = М*Тм*Сквт/ч \quad (10)$$

где *М*- потребляемая энергия, квт/час

Сквт/ч – стоимость одного квт, руб

Сумма амортизации рассчитывается по формуле:

$$Ао = На*Свт*Тм / 100*Фд \quad (11)$$

где *На* - годовая норма амортизации, %

Свт – стоимость вычислительной техники, руб

Стоимость ремонта ВТ рассчитывается по формуле:

$$Ср = Нр*Свт*Тм/100*Фд \quad (12)$$

где *Нр* – процент отчислений на ремонт (3%),%

Накладные расходы принять равными 50% от основной заработной платы разработчика.

При необходимости рассчитывается цена программы. По стратегии ценообразования «издержки + прибыль» цена (Ц) определяется по формуле:

$$Ц = (1+П/100)*С, \quad (13)$$

где *П* – норма прибыли (норматив рентабельности, 20-40%), %

В случае приобретения программы несколькими организациями, рассчитанная цена делится на количество этих организаций.

Капитальные затраты, связанные с разработкой и внедрением программы, определяются по формуле:

$$Кз = ((Тмз*Соб)/Фд) + С, \quad (14)$$

где *Кз*-капитальные затраты для конкретной задачи, руб.

Тмз – трудоемкость решаемой задачи, час

$$Тмз = Вп\ ср\ дн * Фр\ дн, \quad (15)$$

где *Вп ср дн* – среднедневное время поиска информации с использованием программы, час Фр дн – годовой фонд рабочих дней, дни

Расчет себестоимости программы может быть выполнен по формуле:

$$Спр = Сч*Тпр*1,1*1,34+Счмв*Тм+0,5*Сч*Тпр \quad (16)$$

где Сч – стоимость одного часа работы программиста, руб.

1,1 – коэффициент, учитывающий дополнительную зарплату

1,34 – коэффициент, учитывающий отчисления на социальные нужды

Счмв – стоимость 1 часа машинного времени, руб

Приложение Б

Задача

Рассчитать себестоимость и цену программы, используя данные, представленные в таблице. Найти изменение себестоимости программы, вызванное сокращением трудоемкости создания программы на 20%.

Исходные данные	Единицы измерения	Значения
1. Трудоемкость создания программы, min, max	час	264;352
2. Заработная плата разработчика в месяц основная	руб	20000
3. Потребляемая энергия	квт/час	0,9
4. Стоимость 1 квт/час	руб	3
5. Годовая норма амортизации	%	25
6. Стоимость оборудования и стоимость ЛД ПО	руб	50000
7. Годовой фонд рабочего времени оборудования	час	2000
8. Заработная плата обслуживающего персонала основная годовая	руб	180000

9. Норма накладных расходов	%	50

Практическая работа № 7
Расчет показателей эффективности технологических и конструкторских разработок

1. Цель работы

1.1 Выполнить расчет показателей экономической эффективности конструкторских и техноло-гических разработок и сделать выбор наиболее эффективного варианта.

2. Методические рекомендации

2.1 При выполнении работы использовать конспект теоретического материала.

3. Порядок выполнения работы

3.1 Ознакомиться с теоретическими сведениями по теме (приложение А).

3.2 Выполнить задание. Оформить отчет.

3.3 Задание (приложение Б)

4. Контрольные вопросы

4.1. Перечислите основные показатели экономической эффективности конструкторских разработок.

4.2.Что такое годовые приведенные затраты?

4.3. Что входит в состав расходов по эксплуатации изделия?

4.4. Для чего в формуле нахождения годовых приведенных затрат капитальные затраты умно-жаются на нормативный коэффициент экономической эффективности?

4.5. Как определить срок окупаемости изделия?

4.6. Как определить срок окупаемости модернизированной техники?

4.7.Что входит в состав технологической себестоимости изделия?

4.8. Для чего в формуле нахождения годовых приведенных затрат капитальные затраты умно-жаются на нормативный коэффициент экономической эффективности?

4.9. Как определить срок окупаемости технологической разработки?

4.10. Как рассчитать годовой экономический эффект от совершенствования технологического процесса?

5. Выводы

Приложение А

Теоретический материал по теме: «Экономическая эффективность конструкторских и технологических разработок»

Основными показателями эффективности конструкторских технологических разработок являются годовые приведенные затраты, годовой экономический эффект, срок окупаемости, коэффициент экономической эффективности.

Годовые приведенные затраты для конструкторских разработок рассчитываются по формуле (Згод):

$$З_{год}=ЭР+Е_н*К, \quad (1)$$

где *ЭР* – эксплуатационные расходы, руб.;

К – капитальные затраты (полная себестоимость или цена техники), руб.; $E_н$ – нормативный коэффициент экономической эффективности, 0,25

Годовые приведенные затраты для технологических разработок рассчитываются по формуле (Згод):

$$З_{год}=Сг+Е_н*К, \quad (2)$$

где *Сг* – технологическая себестоимость годового выпуска изделий, руб.;
К – капитальные затраты (полная себестоимость или цена техники), руб.; $Е_н$ – нормативный коэффициент экономической эффективности, 0,25

$$Е_н=1/Т_н, \quad (3)$$

где $Т_н$ – нормативный срок окупаемости (для вычислительной техники $Т_н$= 4 года).

Умножением капитальных затрат на $Е_н$, капитальные затраты приводятся к одному году.

Из нескольких вариантов конструкторских или технологических разработок наиболее эффективным и целесообразным является тот, у которого годовые приведённые затраты ($З_{год}$) минимальны.

Другим показателем экономической эффективности является годовой экономический эффект

$$Э_{год}=З_б-З_м, \quad (4)$$

где $З_б$ – большие приведенные затраты, руб.;

$З_м$ – меньшие приведенные затраты, руб.

Важным показателем экономической эффективности является срок окупаемости

$$Ток=К/Эгод, \quad (5)$$

где *К* - капитальные затраты при внедрении новой техники, руб.

$$или \ Т_{ок} = ΔК/Э_{год}, \quad (6)$$

где Δ*К* - дополнительные капзатраты при совершенствовании техники, руб.

Срок окупаемости показывает, за какое время окупается внедряемый объект в результате годовой экономии, получаемой от его внедрения.

Величина обратная сроку окупаемости называется коэффициентом экономической эффективности:

$$Е=1/Т_{ок} \quad (7)$$

Если $Т_{ок}$ <= $Т_н$ и Е >= $Е_н$,то проект целесообразен и эффективен.

Для расчета эффективности конструкторских разработок необходимо знать ЭР. Годовые эксплуатационные расходы рассчитываются по вариантам по формуле:

$$ЭР= Зо+Здоп+ОС+Сэ+Ср+АО+НР \quad (8)$$

где Эр – годовые эксплуатационные расходы, руб.;

Зо – заработная плата обслуживающего персонала, основная, руб.;

Здоп – заработная плата обслуживающего персонала, дополнительная, 10% от Зо, руб.;

Ос – отчисления на социальные нужды, % от (Зо+Здоп), руб.;

Сэ – стоимость электроэнергии, руб.;

Ср – стоимость ремонта, руб.;

Ао – сумма амортизационных отчислений, руб.;

НР – накладные расходы, руб.

Таблица 1 – Расчет эксплуатационных расходов

Статьи затрат	Формула расчёта	1 вариант, руб	2 вариант, руб
1. Основная годовая зарплата специалиста	Зо		
2. Дополнительная зарплата	10% от Зо		

3. Отчисления на социальные нужды	34% от Σ(Зо+Здоп)		
4. Стоимость электроэнергии	М*Фд*С1кВт/ч		
5. Стоимость ремонта	(З*Соб)/100		
6. Амортизационные отчисления	(На*Соб)/100		
7. Накладные расходы	50% от ЗО		
8. ИТОГО	Σ ЭР		

Далее выполняется расчет по формулам(1,2,3,4,6) и выбирается эффективный вариант.

Для расчета эффективности технологических разработок необходимо рассчитать технологическую себестоимости единицы изделия.

Технологической себестоимостью называются такие затраты, которые непосредственно связаны с выполнением данного технологического процесса, зависят от изменений в техпроцессе.

Совершенствование техпроцесса влияет на изменение отдельных элементов техноогической себестоимости. В технологическую себестоимость входят:

1) материальные затраты;
2) зарплата производственных рабочих;
3) стоимость электроэнергии;
4) амортизационные отчисления;
5) стоимость ремонта;

Стоимость материалов рассчитывается по формуле (5):

$$C_M = Ц_{ЕД} \times H_P \qquad (9)$$

где C_M - стоимость материала, руб.;

$Ц_{ЕД}$ - цена единицы материала, руб.;

H_P - норма расхода на изделие.

Основная зарплата производственных рабочих рассчитывается по формуле (6):

$$P_C = ЧТС \times T_{ШТ} \qquad (10)$$

где P_C - сдельная расценка, руб.;

$ЧТС$ - средняя часовая тарифная ставка на операциях техпроцесса, руб.;

$T_{ШТ}$ - трудоемкость операций техпроцесса, час.

Величина дополнительной заработной платы зависит от длительности отпуска рабочего и составляет 10% от основной зарплаты. Отчисления на социальные нужды составляет % от суммы основной и дополнительной зарплаты.

Стоимость электроэнергии рассчитывается по формуле :

$$C_Э = M \times T_{ШТ} \times C_{1КВТ/Ч} \qquad (11)$$

где $C_Э$ - стоимость электроэнергии, руб.;

М - потребляемая энергия, кВт/ч; $C_{1КВТ/Ч}$ - стоимость 1 кВт/ч, руб.

Амортизационные отчисления рассчитываются по формуле (8):

$$A_O = \frac{H_A \times C_{ОБ} \times T_{ШТ}}{100 \times Ф_Д} \qquad (12)$$

где H_A - годовая норма амортизации, 20%;

$C_{ОБ}$ - стоимость оборудования, руб.;

$Ф_Д$ - действительный годовой фонд времени работы оборудования, час.

Затраты на ремонт определяются в размере 3% от стоимости оборудования и рассчитываются по формуле (9):

$$C_P = \frac{3 \times C_{ОБ} \times T_{ШТ}}{100 \times Ф_Д} \qquad (13)$$

C_P - стоимость ремонта, руб.

Согласно представленным формулам рассчитывается технологическая себестоимость по заданным вариантам (индекс 1 - относится к базовому варианту, а индекс 2 - к внедряемому варианту).

Таблица 1 - Технологическая себестоимость изделия

Статьи затрат	**Обоснование**	**1 вариант**	**2 вариант**
1. Стоимость материалов	$С_м = Н_р * Ц_{ед}$		
2. Основная заработная плата производственных рабочих	Зпопр = ЧТС*$t_ш$		
3. Дополнительная заработная плата	$Зп_{доп}$=10-15% от статьи 2		
4. Отчисления на социальные нужды	ОС= % от ∑ статей 2 и 3		
5. Стоимость электроэнергии	Сэ=М*Фд*Сквт/ч,		
6. Стоимость ремонта	$С_р$=(3% - 5% * $С_{об}$ * $t_{шт}$) / 100 * $Ф_д$,		
7. Амортизационные отчисления	А = ($Н_а$ * $С_{об}$ * $t_{шт}$) / 100 * $Ф_д$,		
Итого:	∑ статей с 1по 7		

Если одна из сопоставляемых конструкций или сравниваемые технологии более производительна или имеет ряд технических преимуществ, то годовые приведенные затраты по вариантам могут быть уточнены делением на производительность(З/П), а годовой экономический эффект пересчитан по формуле:

$$Э=(З_1/П_1-З_2/П_2)*П_2 \qquad (14)$$

Приложение Б

Задача 1

Произвести расчет показателей экономической эффективности конструкторской разработки. Выбрать наиболее целесообразный вариант разработки. Исходные данные для расчета представлены в таблице 1

Таблица 1 – Исходные данные

Исходные данные	Единицы измерения	Базовый вариант	Разрабатываемый вариант
Зарплата годовая основная обслуживающего персонала	руб	66000	45000
Капзатраты	руб	100000	110000
Стоимость оборудования	руб	50000	52000
Потребляемая мощность	квт/час	3	1,5
Норма амортизации	%	25	25
Норма ремонта	%	3	3
Стоимость 1 квт/час	руб	3	3
Производительность	-	1	1,5

Задача 2

Произвести расчет показателей экономической эффективности технологической разработки. Выбрать наиболее целесообразный вариант разработки. Исходные данные для расчета представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Исходные данные

Исходные данные	Единицы измерения	Базовый вариант	Внедряемый вариант
Часовая тарифная ставка	руб	50	50
Трудоемкость операции техпроцесса	час	0,5	0,1
Норма расхода материала	кг	1	0,5
Норма амортизации	%	25	25
Норма ремонта	%	3	3
Цена за единицу материала	руб	121	121
Потребляемая энергия	квт/час	1	0,4
Капзатраты	руб	160000	150000
Стоимость оборудования	руб	120000	110000
Годовая программа выпуска изделий	шт	10000	10000
Годовой фонд времени работы оборудования	час	4013	4013
Стоимость 1 квт/час	руб	3	3

Практическая работа №8
Частные методики технико-экономических расчетов

1. Цель работы

1.1 Технико - экономическое обоснование выбранного технического решения.

2. Методические рекомендации

2.1 При выполнении работы использовать конспект теоретического материала.

3. Порядок выполнения работы

3.1 Ознакомиться с теоретическими сведениями по теме (см. приложение 1).

3.2 Выполнить задания (см. приложение 1).

3.3 Оформить отчет.

4. Контрольные вопросы

4.1 Как рассчитать годовой экономический эффект при равенстве годовых приведенных затрат?

4.2 Что такое критическая программа выпуска изделий?

4.3 Как определить суммарную экономию от замены ручного труда автоматизированным?

4.4 Как рассчитать фактическую экономию от замены ручного труда автоматизированным?

4.5 Как доказать экономическую эффективность внедрения программы машинного документирования?

4.6. Как доказать экономическую эффективность внедрения программы управления технологическим процессом?

4.7 Как доказать экономическую эффективность внедрения ЛВС предприятия?

4.8. Как доказать экономическую эффективность совершенствования ЛВС предприятия?

5. Выводы

Приложение А

Теоретический материал по теме: «Частные методики технико-экономических расчетов»

Расчет годового экономического эффекта при равенстве годовых приведенных затрат:

$$Э_{год} = ((З_{год\ 1}/П_1) - (З_{год\ 2}/П_2)) * П_2, \quad (1)$$

где $Э_{год}$ - годовой экономический эффект, руб.,

$З_{год\ 1}$, $З_{год\ 2}$ - годовые приведенные затраты по сопоставляемым вариантам, руб.,

$П_1$, $П_2$ - производительности сравниваемых вариантов.

Величина критической программы выпуска изделий, при которой одинаково выгодны обе разработки, рассчитывается на основании равенства годовых приведенных затрат:

$$Згод1 = Згод2$$

$$\text{или } С_{ед1} * N_{кр} + Е_н*К_1 = С_{ед2} * N_{кр} + Е_н*К_2, \quad (2)$$

где $З_{год1}$, $З_{год2}$ - годовые приведенные затраты по сравниваемым вариантам, руб.,

$С_{ед1}$, $С_{ед2}$ - технологическая себестоимость единицы продукции по сравниваемым вариантам, руб.,

$N_{кр}$ - критическая программа выпуска изделий, шт.,

$К_1$, $К_2$ – капитальные затраты (полная себестоимость или цена техники) по сравниваемым вариантам, руб.;

$Е_н$ – нормативный коэффициент экономической эффективности.

На основе этого критическая программа выпуска изделий рассчитывается по формуле:

$$N_{кр} = (Е_н * (К_2 - К_1)) / (С_{ед1} - С_{ед2}), \quad (3)$$

Внедрение выгодно при N > Nкр.

Замена ручного труда автоматизированным экономически эффективна, если срок окупаемости внедряемого оборудования меньше нормативного срока окупаемости ($T <= T_н$).

Срок окупаемости (Т) рассчитывается по формуле:

$$Т = К / Э_ф, \quad (4)$$

где *К* - капзатраты (стоимость внедряемого оборудования), руб.,

$Э_ф$ - фактическая экономия от замены ручного труда на автоматизированный, руб.

Фактическая экономия рассчитывается по формуле:

$$Э_ф = Э_с - ЭР, \quad (5)$$

где *$Э_с$* - суммарная экономия (экономия на заработной плате, материальных затратах и т.д.), руб.,

ЭР - расходы по эксплуатации внедряемого оборудования, руб.

Суммарная экономия может быть рассчитана по формуле:

$$Эс = (Тр-Та)*N*Си, \quad (6)$$

где *Тр* – трудоемкость ручного исполнения техпроцесса, час

Та – трудоемкость автоматического исполнения техпроцесса, час

N – годовая программа выпуска изделий, шт

Си – стоимость одного часа работы исполнителя с начислениями, руб.

При сокращении численности работающих используется формула:

$$Эс = Зи*n, \quad (7)$$

где *Зи* - годовая зарплата исполнителя, руб

n – сокращение численности исполнителе, час

Оценить прогрессивность внедрения новой техники и технологии можно с помощью натуральных показателей эффективности, например коэффициент снижения трудоемкости ($К_{сн\ тр}$) :

$$К_{сн\ тр} = ((Т1 - Т2) / Т1) * 100, \quad (8)$$

где *Т1* и *Т2* - трудоемкости рассматриваемых вариантов в сфере изготовления или эксплуатации.

Коэффициент снижения материалоемкости ($К_{сн\ м}$):

$$К_{сн\ м} = ((М1 - М2) / М1) * 100, \quad (9)$$

где *М1* и *М2* - масса материалов по вариантам.

Коэффициент использования материалов ($К_{исп\ м}$):

$$К_{исп\ м} = (М_{изд} / М_{заг}) * 100, \quad (10)$$

где $М_{изд}$ - масса изделия, кг;

$М_{заг}$ - масса заготовки, кг.

Коэффициент повышения производительности труда ($К_{пов\ пр\ т}$):

$$К_{пов\ пр\ т} = ((П2 - П1) / П1) * 100, \quad (11)$$

где *П1* и *П2* - производительности по вариантам.

Устройства, приборы, блоки, в которых больше унифицированных, повторяющихся элемен-тов, следует считать более прогрессивными, так как они требуют меньше времени на проектирование, меньше материальных, трудовых и других затрат. Для них выше уровень механизации производства, производительности труда, ниже себестоимость.

Приложение Б

Задача 1

Найти значение критической программы выпуска изделий. Исходные данные представлены в таблице.

Исходные данные	Ед.измерения	1 вариант	2 вариант
Капзатраты	руб	100000	200000
Себестоимость единицы изделия	руб	16	14

Задача 2

Внедрение устройства контроля параметров технологического процесса взамен ручного метода, позволило получить годовую экономию на зарплате лаборантов и материальных затратах 55000 рублей. Выгодно ли внедрение устройства, если годовые расходы на его эксплуатацию составляют 15000 рублей, а стоимость устройства 30000 руб.

Задача 3

Используя данные представленные в таблице, доказать экономическую эффективность внедрения программы управления технологическим процессом.

Исходные данные	Ед. измерения	До внедрения	После внедрения
Капзатраты на технику и программу	руб	60000	70000
Себестоимости	руб	110	87
Годовая программа выпуска продукции	шт	10000	10000

Задача 4

Доказать экономическую эффективность внедрения ЛВС предприятия.

Исходные данные	Ед. изм	Значения
Эксплуатационные расходы	руб	45000
Трудоемкость обработки одного документа до внедрения сети	час	1
Трудоемкость обработки одного документа после внедрения сети	час	0,5
Объем документов	шт	13000
Зарплата исполнителя в месяц	руб	6000
Экономия на ПУ в год	руб	15000
Стоимость оборудования	руб	50000
Стоимость покупного программного обеспечения	руб	30000
Себестоимость разрабатываемого программного обеспечения	руб	22000
Затраты на проектирование ЛВС	руб	7500

Задача 5

Используя данные представленные в таблице, рассчитать экономическую эффективность автоматизации техпроцесса.

Исходные данные	Ед. измерения	Значения
Трудоемкость ручного исполнения техпроцесса	час	0,6
Трудоемкость автоматизированного исполнения техпроцесса	час	0,2
Количество изделий	шт	14000
Стоимость 1 часа работы исполнителя с начислениями	руб	50
Стоимость 1 часа машинного времени	руб	20
Капитальные затраты на оборудование и программу	руб	100000

Задача 6

Используя данные представленные в таблице, доказать экономическую эффективность автоматизации техпроцесса.

Исходные данные	Ед. измерения	Значения
Сокращение численности исполнителей	чел	10
Годовая зарплата исполнителя с начислениями	руб	100000
Годовые эксплуатационные расходы	руб	500000
Капитальные затраты	руб	750000

Задача 7

Рассчитать натуральные показатели эффективности внедрения новой техники.

показатели	Ед. измерения	До внедрения	После внедрения
Трудоемкость	час	1	0,5
Масса изделия	кг	5	2
Энергопотребление	квт/ч	4	2
Производительность	час	50	100

Практическая работа № 9
Расчет прибыли и рентабельности предприятия

1. Цель работы

1.1. Рассчитать прибыль и рентабельности предприятия для заданного периода..

2. Методические рекомендации

2.1. При выполнении работы использовать конспект теоретического материала.

3. Порядок выполнения работы

3.1. Ознакомиться с теоретическими сведениями по теме (приложение А).

3.2. Выполнить задание. Оформить отчет.

3.3. Задание (приложение Б).

4. Контрольные вопросы

4.1. С какой целью разрабатываются бизнес-планы?

4.2. Какие разделы включает в себя бизнес-план предприятия?

4.3. Какие показатели необходимо рассчитать, чтобы доказать эффективность предпринимательского проекта?

4.4. Как рассчитать чистую прибыль предприятия?

4.5. Что характеризует рентабельность производства?

4.6. Как найти срок окупаемости проекта?

5. Выводы

Приложение А

Теоретический материал по теме: «Прибыли и рентабельности предприятия»

Конечным финансовым результатом деятельности предприятия является прибыль (убыток). Различают прибыль бухгалтерскую и чистую - экономическую прибыль. Как правило, под экономической прибылью понимается разность между общей выручкой и внешними и внутренними издержками. Прибыль, определяемая на основании данных бухгалтерского учета, представляет собой разницу между доходами от различных видов деятельности и внешними издержками. В настоящее время в бухгалтерском учете выделяют пять видов (этапов) прибыли: валовая прибыль, прибыль (убыток) от продаж, прибыль (убыток) до налогообложения, прибыль (убыток) от обычной деятельности, чистая прибыль (нераспределённая прибыль (убыток) отчётного периода).

Валовая прибыль определяется как разница между выручкой от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) и себестоимостью проданных товаров, продукции, работ и услуг:

$$\textbf{Пвал = ВР – С},$$

где ВР – выручка от реализации;

С – затраты на производство продукции.

Выручку от реализации товаров, продукции, работ и услуг называют доходами от обычных видов деятельности. Затраты на производство товаров, продукции, работ и услуг считают рас-ходами по обычным видам деятельности. Прибыль (убыток) от продаж представляет собой валовую прибыль за минусом управленческих и коммерческих расходов:

$$\textbf{Ппр = Пвал – Ру – Рк},$$

где Ру – расходы на управление;

Рк – коммерческие расходы.

Прибыль (убыток) до налогообложения – это прибыль от продаж с учетом прочих доходов и расходов. Они подразделяются на операционные и внереализационные доходы и расходы.

Операционные расходы – это расходы, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации; расходы, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы, и других видов интеллектуальной собственности; расходы, связанные с участи-ем в уставных капиталах других организаций; проценты, уплачиваемые организацией за предоставление ей в пользование денежных средств (кредитов, займов и др.

Внереализационными доходами являются: штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; активы, полученные безвозмездно, в том числе по договору дарения; поступления в возмещение причиненных организации убытков; прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году; суммы кредиторской и депонентской задолженности, по которым истек срок исковой давности; курсовые разницы; сумма дооценки активов (за исключением внеоборотных

активов). К внереализационным расходам относят: штрафы, пени, неустойки за нарушение усло вий договоров; возмещение причиненных организацией убытков; убытки прошлых лет, признанные в отчетном году; суммы дебиторской задолженности, по которой истек срок иско-вой давности, других долгов, нереальных для взыскания; курсовые разницы; сумма уценки акти-вов (за исключением внеоборотных активов).

Прибыль (убыток) до налогообложения:

Пдно = Ппр + Содр + Свдр,

где Содр – операционные доходы и расходы;

Свдр – внереализационные доходы и расходы.

Прибыль (убыток) от обычной деятельности может быть получена вычитанием из прибыли до налогообложения суммы налога на прибыль и иных аналогичных обязательных платежей (суммы штрафных санкций, подлежащих уплате в бюджет и государственные внебюджетные фонды **Чистая прибыль** – это прибыль от обычной деятельности, скорректированная на величину чрезвычайных доходов и расходов. Чрезвычайными доходами считаются поступления, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации и т.п.): страховое возмещение, стоимость материальных ценностей, остающихся от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему использованию активов, и т.п.

Для сравнительной оценки эффективности работы отдельных предприятий и отраслей, выпускающих разные объемы и виды продукции, используют показатели рентабельности. Эти показатели характеризуют полученную прибыль по отношению к затраченным производственным ресурсам. Наиболее часто используются рентабельность продукции и рентабельность производства.

Рентабельность продукции (норма прибыли) – отношение общей суммы прибыли к издержкам производства и реализации продукции, т.е. относительная величина прибыли, приходящейся на 1 руб. текущих затрат:

Рп = (Ц – С)/С * 100,

где Ц – цена единицы продукции;

С – себестоимость единицы продукции.

Рентабельность производства показывает отношение общей сумм прибыли к среднегодовой стоимости основных и нормируемых оборотных средств, т.е. величину прибыли в расчете на 1 руб. производственных фондов:

Ро = П/(ОСср+ОБСср) * 100,

где П – сумма прибыли;

ОСср – среднегодовая стоимость основных средств;

ОБСср – средние за год остатки оборотных средств.

Этот показатель характеризует эффективность производственно- хозяйственной деятельности предприятия, отражая при какой величине использованного капитала получена данная масса прибыли.

Приложение Б

Задача 1

Выручка от реализации продукции – 500 тыс. руб., затраты на производство продукции – 350 тыс. руб., прибыль от реализации материальных ценностей – 15 тыс. руб., прибыль, полученная от сдачи имущества в аренду – 5 тыс. руб., налоговые платежи составили 70 тыс. руб., величина собственного капитала предприятия – 1600 тыс. руб.

Определите балансовую и чистую прибыль, рентабельность продаж и рентабельность собственного капитала предприятия.

Задача 2

В базовом периоде переменные затраты составляли 450 тыс. руб., постоянные – 200 тыс. руб.,
а выручка от реализации – 700 тыс. руб.

Определите, как изменится прибыль от реализации в рассматриваемом периоде, если реализация продукции увеличится на 20%.

Задача 3

Используя представленные в таблице данные, определите недостающие показатели и заполните все ячейки.

№ пп	Цена, руб	Себестоимость, руб	Прибыль, руб	Рентабельность, %
1	1000	900		
2	1000	1000		
3	1000	1100		
4	1000	800		
5	2000	1600		
6	3000	2400		
7		250	1000	
8		2500	1000	
9		25000	1000	
10	1000		-100	
11	1000		0	
12	1000		100	

Практическая работа №10
Расчет эффективности предпринимательского проекта

1. **Цель работы**

1.1. Доказать экономическую эффективность предпринимательского проекта.

2. **Методические рекомендации**

2.1. При выполнении работы использовать конспект теоретического материала.

3. **Порядок выполнения работы**

3.1. Ознакомиться с теоретическими сведениями по теме (приложение А).

3.2. Выполнить задание. Оформить отчет.

3.3. Задание (приложение Б).

4. Контрольные вопросы

4.1. С какой целью разрабатываются бизнес-планы?

4.2. Какие разделы включает в себя бизнес-план предприятия?

4.3. Какие показатели необходимо рассчитать, чтобы доказать эффективность предпринимательского проекта?

4.4. Как рассчитать чистую прибыль предприятия?

4.5. Что характеризует рентабельность производства?

4.6. Как найти срок окупаемости проекта?

5. Выводы

Приложение А

Теоретический материал по теме: «Экономическая эффективность предпринимательского проекта»

Для обоснования экономической эффективности предпринимательского проекта необходимо рассчитать показатели, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Статьи	Годы реализации проекта								Всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1.Объем продаж, шт.									
2.Цена единицы продукции, руб.									
3.Выручка, т.р.									
4.Издержки производства и сбыта (полная себестоимость *выпуск), т.р.									
5.Балансовая прибыль (ст.3 – ст.4), т.р.									
6.Ставка налога на прибыль (с учетом льгот), %									
7.Сумма налога на прибыль, т.р.									
8.Чистая прибыль (ст.5-ст.7), т.р.									
9.Рентабельность продукции (чистая прибыль/издержки производства),%									
10.Рентабельность основных фондов (чистая прибыль/стоимость основных фондов),%									

Рентабельность производственных фондов рассчитывается как отношение среднегодового значения чистой прибыли (Пч срг) к стоимости основных фондов (К):

$$R = \text{Пч срг}/К \qquad (1)$$

Значение среднегодовой чистой прибыли – это частное от деления суммы значений чистой прибыли по годам на число лет производства.

Для оценки эффективности предпринимательского проекта рассчитывается срок окупаемости капиталовложений:

$$Т = К/\text{Пч срг} \qquad (2)$$

Затраты на создание и реализацию проекта растягиваются во времени, а доходы от проекта возникают после осуществления затрат, поэтому следует упомянуть о таком понятии, как стоимость денег во времени, означающем, что рубль, полученный раньше стоит больше,

чем рубль, полученный позже. Технический прием, позволяющий рассчитать будущую сумму и текущую (первоначальную) называется *дисконтированием*. Дисконт – это и есть разница между будущей (наращенной) суммой и текущей. Определить его можно, выполнив математические вычисления с использованием нормы дисконта.

Для расчета рентабельности продукции и производственных фондов может быть использована и годовая прибыль от реализации продукции.

Приложение Б

Задача

Предприятие внедрило новую технику и технологию для производства анализатора экологического состояния среды. Капиталовложения на внедрение составили 8700000 рублей. Себестоимость одного прибора составляет 2000 рублей. Маркетинговые исследования показали, что прибор востребован и обеспечит производство не менее чем на 7 лет.

Определить эффективность предпринимательского проекта, если годовой выпуск приборов планируется на уровне 10000 шт. Установлен процент прибыли – 25%. Налог на прибыль в первый и второй год реализации проекта не выплачивается (0%), третий год – 25% от установленной на-логовой ставки, четвертый год – 50% от установленной налоговой ставки, последующие года равен налоговой ставке – 20%.

Оценить эффективность предпринимательского проекта.

Государственное профессиональное образовательное учреждение
«Сыктывкарский лесопромышленный техникум»

«Сыктывкарса вöр промышленносьт техникум»
уджсикасö велöдан канму учреждение

РАССМОТРЕНО
на заседании МК
«Профессионального цикла»
протокол № ___ от «__»_____ 2021
Председатель МК_____ Исакова О.В.

Контрольно-оценочное средство

Тип контрольного задания: Практическая работа

Тема 1. Труд и заработная плата в лесном хозяйстве

Проверяемые результаты обучения: У 1-3, З 1-3

Критерии оценки

Оценка	Критерии
«Сдал»	выполнил
«Не сдал»	не выполнил

Составитель:
Муравьева Е.Е. преподаватель дисциплин профессионального цикла

Сыктывкар
2021

Задача 1. Лесничество занимается заготовкой и вывозкой древесины. За год объем лесозаготовок составил 25 тыс. $м^3$, а вывезено 20 тыс. $м^3$. На лесозаготовке было занято 50 чел. Определить комплексную выработку на одного рабочего лесозаготовок в год, $м^3$.

Задача 2. Бригада проводит рубки ухода в насаждениях со средним объемом хлыста 0,2 $м^3$. Комплекс работ на лесосеке: валка деревьев, обрубка сучьев, трелевка хлыстов тракторами с лесосеки на верхний склад. В бригаде работает два трактора МТЗ-50, сменная производительность каждого 20 $м^3$. Комплексная норма выработки на чел.-дн. составляет 5 $м^3$. Определить численность бригады.

Задача 3. Бригада лесокультурных рабочих в составе 6 чел. провела за 12 дн. дополнение лесных культур на площади 90 га.

Определить:

а) трудоемкость дополнения 1 га лесных культур, чел.-дн.;

б) дневную выработку на 1 рабочего, га;

в) дневную выработку бригады, га;

г) как изменится трудоемкость 1 га культур, % и чел.-дн., если дневная выработка повысится на 2 %;

д) как изменится трудоемкость 1 га культур, если работа будет выполнена бригадой из 5 рабочих (один рабочий в отпуске).

Задача 4. Как изменится численность работающих на предприятии, если рост объема продукции запланирован 7 %, а производительность труда по сравнению с базовым периодом возрастет на 4 %.

Задача 5. Определить численность рабочих, если затраты труда составили 2000 чел.-дн. Полезный фонд рабочего времени – 250 дн., нормы выполняются на 114 %.

Задача 6. В результате внедрения новой техники объем производства возрастет на 6,2 %, а численность работников на 2 %.

Определить:

а) при каком проценте роста выработки на одного работающего это достижимо;

б) как изменится задание по росту производительности труда, если численность работников уменьшится на 2,5 %.

Задача 7. Производительность труда возрастет на 4,2 %. Как изменится трудоемкость продукции, %.

Задача 8. На валке деревьев используется бензопила «Хускварна 262» (нормативная трудоемкость – 0,127 чел.-ч/м^3) вместо бензопилы МП-5 «Урал» (нормативная трудоемкость – 0,132 чел.-ч/м^3). Смена 8-часовая. Определить рост производительности труда, % и м^3/чел.-дн., и снижение трудоемкости, % и чел.-дн./1000 м^3.

Задача 9. Трудоемкость 1 м^3 на рубках ухода по операциям составила, чел.-ч: на валке леса – 0,399; обрубке сучьев на лесосеке – 0,721; раскряжевке хлыстов – 0,696. Часовые тарифные ставки соответственно равны 16,18, 10,01 и 12,20 руб. Продолжительность рабочей смены – 8 ч.

Определить:

а) сдельные расценки за м^3 по каждой операции, руб.;

б) комплексную расценку за м^3, руб.;

в) нормы выработки на чел.-дн. по каждой операции, м^3;

г) комплексную норму выработки на чел.-дн., $м^3$;

д) комплексную норму времени на $м^3$, чел.-ч.

Задача 10. На посадке леса работают три лесокультурных звена. Первое звено состоит из 5 чел., второе – из 2 и третье – из 6. Прирост производительности труда запланирован 1,5, 2,0 и 3,0 % соответственно. Определить процент роста и прироста производительности труда в целом по лесничеству.

Задача 11. В прошлом году производительность труда на рубках ухода по лесничеству составила 120 % при дневной норме выработки 4,8 $м^3$/чел.-дн. В отчетном году норма выработки была пересмотрена в сторону увеличения на 15 %, а производительность труда составила 110 %. Определить, в каком году и на сколько $м^3$ фактическая выработка на чел.-дн. была больше.

Задача 12. Двое рабочих изготовили 56 деталей в течение 8 ч. Первый изготовил на 8 деталей больше второго.

Определить:

а) часовую норму выработки каждого рабочего, деталей;

б) трудоемкость единицы продукции, изготовленной каждым рабочим, ч/деталь;

в) на сколько процентов выработка первого рабочего выше, чем второго.

Задача 13. В прошлом году было 232 раб. дн. Средняя продолжительность дня – 8,2 ч. В отчетном году количество праздничных и выходных дней на 4 больше. Как должна измениться часовая производительность труда (выработка), чтобы компенсировать сокращение бюджета рабочего времени.

Задача 14. Комплексная выработка на лесозаготовке составила 600 $м^3$ на одного рабочего в год. Среднее число отработанных дней в году – 265. В результате внедрения мероприятий предусмотрено снизить трудоемкость лесопродукции на 14 чел.-дн./1000 $м^3$ вывезенной древесины

Определить:

а) выработку на одного рабочего в год, $м^3$;

б) трудоемкость продукции на 1000 $м^3$ вывезенной древесины до и после внедрения мероприятий, чел.-дн.;

в) изменение годовой выработки на одного рабочего, $м^3$ и %.

Задача 15. В прошлом году бригада рабочих, работающая на заготовке древесины, вывезла 40 тыс. $м^3$. Комплексная выработка достигла 420 $м^3$ на одного рабочего лесозаготовок в год. В планируемом году объем вывозки возрастает до 42,8 тыс. $м^3$. Трудоемкость лесосечных работ намечено снизить на 12, а на вывозке она повысится до 8 чел.-дн./1000 $м^3$. Число дней работы одним рабочим лесозаготовок увеличится на 2.

Определить показатели производительности труда:

– прошлый год:

а) численность рабочих лесозаготовок, чел.;

б) трудоемкость лесопродукции на 1000 $м^3$ вывезенной древесины, чел.-дн.

– планируемый год:

а) комплексную выработку на одного рабочего в день, год, $м^3$;

б) трудоемкость 1000 $м^3$ вывезенной древесины, чел.-дн.;

в) численность рабочих лесозаготовок, чел.;

г) изменение потребности в рабочих, чел., и объем вывозки древесины, $м^3$ и %.

Задача 16. Производственная трудоемкость лесозаготовок – 400 чел.-дн./1000 $м^3$ вывезенной древесины. Среднее число дней работы в году одного рабочего лесозаготовок – 260.

Определить:

а) комплексную годовую выработку на одного рабочего лесозаготовок, $м^3$;

б) дневную выработку на одного рабочего лесозаготовок, $м^3$;

в) как изменится дневная выработка, % и $м^3$, если в результате внедрения новой техники трудоемкость продукции снизится на 4 %.

Задача 17. Трудозатраты производственной программы составляют 5820 тыс. нормо-ч. Согласно плану внедрения новой техники предусматривается снижение трудоемкости на 10 %, средний процент выполнения норм выработки – 115. Годовой фонд эффективного времени одного рабочего – 1800 ч. Определить плановую численность основных производственных рабочих.

Задача 18. На основании Единой тарифной сетки (прил. А) рассчитать часовые и месячные ставки для работников бюджетной сферы. Расчеты представить в табличной форме (табл. 3).

Таблица 3. Расчет тарифных ставок для работников бюджетной сферы

Разряд оплаты труда	Тарифный коэффициент	Тарифная ставка, руб.	
		часовая	месячная
1-й			
2-й			
...			
18-й			

Задача 19. На посадке леса работает звено из 4 человек: 1 тракторист, 2 сажальщика и 1 оправщик. Тарифные разряды соответственно 10, 7 и 6-й. Сменная норма выработки на агрегат – 2,5 га. Смена 8-часовая. Определить бригадную сдельную расценку за 1 га, руб. Использовать ЕТС.

Задача 20. Определить норму времени рабочего-тракториста на проведение минерализованных противопожарных полос за 8-часовой рабочий день, если норма выработки составила 28 км/см.

Задача 21. Определить норму выработки на изготовление и постановку из растущего леса столбов при 7- и 8-часовой рабочей смене, если норма времени составила 0,800 чел.-ч/шт.

Задача 22. Определить сдельную расценку на обрубке, сборе и сжигании сучьев в насаждениях при составе 5Е1С3Б10с. Часовая тарифная ставка рабочего – 11,11 руб. Норма выработки в елово-пихтовых насаждениях – 13,9, в остальных – 27,5 $м^3$/чел-дн.

Задача 23. Определить сдельную расценку за 1 деталь для токаря 6-го разряда при норме штучного времени 0,2 ч. Тарифная ставка – 12,28 руб. в ч.

Задача 24. Норма выработки повысилась на 15 %. Как изменится сдельная расценка, %.

Задача 25. Слесарь-механик передвижной электростанции, часовая ставка которого 16,34 руб., обслуживает по норме 4 электропилы при выработке 7,4 $м^3$/ч. Определить расценку по косвенно-сдельной системе оплаты труда.

Задача 26. Состав насаждения – 7Е3Б, средний объем хлыста – 0,22 $м^3$. По справочнику «Единые нормы выработки и расценки на лесозаготовительные работы» [7] определить нормы выработки ($м^3$/чел.-дн.) на следующие виды работ:

а) обрубка сучьев и вершин на лесосеке;

б) раскряжевка хлыстов бензиномоторной пилой на лесосеке и нижнем складе, если выход сортиментов составил, %:

деловые средней длины – 65;

кряжи средней длины – 20;

дрова коротье – 15;

в) сортировка круглых лесоматериалов на транспортере.

Примечание. Нормы выработки определить через средневзвешенные нормы времени. Так, на раскряжевке средняя норма времени

$$Н_{вр.ср} = Н_1 d_1 + ... + Н_n d_n,$$

где $Н_1, ..., Н_n$ – норма времени по группе сортиментов;

$d_1, ..., d_n$ - доля каждой группы сортиментов в общем итоге.

Задача 27. Вывозка древесины в хлыстах проводится автомашиной МАЗ-509А в зимний период на расстояние 42 км по снежной дороге. Расстояние нулевого пробега – 1,5 км. Продолжительность смены – 8 ч. Определить норму выработки на маш.-см. на вывозке, $м^3$. Использовать «Единые нормы выработки…» [7].

Задача 28. Определить заработную плату электрослесаря по косвенно-сдельной системе оплаты труда. Слесарь обслуживает два крана на погрузке древесины. Плановая производительность в смену – 180 $м^3$. За месяц (24 раб. дн.) погружено 9800 $м^3$. В ночную смену рабочий отработал 20 ч. Смена 8-часовая. Часовая тарифная ставка слесаря – 17,96 руб. Стаж работы – 5 лет. Место работы – Пинежский район Архангельской области.

Задача 29. Рассчитать дневную заработную плату токаря (часовая тарифная ставка – 18,28 руб.), работающего по повременной системе оплаты труда. При 8-часовом рабочем дне токарь отработал 11 ч, т.е. 3 ч сверхурочно. Районный коэффициент – 1,4, процентная надбавка – 80 %.

Задача 30. Определить полный месячный заработок водителя МАЗ-509А, работающего на вывозке хлыстов в лесах Ленского района Архангельской области. В течение месяца водитель 1-го класса вывез 860 $м^3$ древесины при норме 30 $м^3$ в см. Премия установлена 2 % за каждый процент перевыполнения плана. Стаж работника – 10 лет. Количество рабочих дней – 26.

Задача 31. Должностной оклад работника лесничества – 2600 руб. в мес. Из 26 раб. дн. он отработал 21, а 5 дн. был в отпуске без сохранения заработной платы. Лесничество расположено в Архангельской области. Определить заработную плату работника с учетом районного регулирования.

Задача 32. Темп роста производительности труда составил 106 %, а заработной платы – 104 %. Доля заработной платы в себестоимости продукции – 36 %.

Определить:

а) изменение заработной платы на единицу продукции, %;

б) снижение себестоимости продукции, %;

в) соотношение темпов роста производительности труда и сред-

Задача 33. Слесарь лесничества отработал 22 см., в том числе 10 см. по 8-му разряду, 12 см. по 9-му разряду ЕТС. Кроме того, отработал сверхурочно 3 ч по 9-му разряду. Премия 25 % за качественное выполнение работ. Стаж работы – 6 лет. Время смены – 8 ч. Определить заработную плату слесаря, работающего в г. Северодвинске.

Задача 34. Трактористу МТЗ-80 (часовая тарифная ставка – 18 руб.) на вывозке древесины от рубок ухода за лесом установлена сменная норма выработки 36 $м^3$. Смена 8-часовая. За 25 раб. дн. он выполнил норму на 120 %. Премия установлена в размере 2 % за каждый процент перевыполнения нормы. Надбавка за классность – 20 %. Работа выполняется в Пинежском районе Архангельской области. Определить заработную плату рабочему за месяц.

Задача 35. Рабочий 7-го разряда (тарифный коэффициент – 1,84) отработал в течение месяца 24 см. Часовая тарифная ставка 1-го разряда – 7,63 руб. Смена 8-часовая. Определить месячный заработок рабочего.

Задача 36. В месяце 26 раб. дн. Лесник (дневная ставка - 108 руб.) проработал 22 дн. и уволился. За первую половину месяца он получил аванс в сумме 1000 руб. Определить, какую сумму заработной платы получит лесник при окончательном расчете. Северная надбавка – 80 %, районный коэффициент – 1,4.

Задача 37. При проведении рубок ухода в молодняках норма времени на валке деревьев кусторезом «Хускварна 165Р» составила 0,51 чел.-ч/скл. $м^3$, на сборе, подноске и укладке хвороста – 0,45. Часовые тарифные ставки соответственно равны 17,96, 11,8 и 12,29. Продолжительность смены – 8 ч.

Определить:

а) комплексную норму времени на $м^3$, чел.-ч;

б) нормы выработки по операциям на чел.-дн., $м^3$;

в) комплексную норму выработки на чел.-дн., $м^3$;

г) сдельные расценки по операциям за м^3, руб.;

д) комплексную сдельную расценку за м^3, руб.

Задача 38. Бригаде рабочих было выдано аккордное задание провести посадку лесных культур за 8 дн. Работы были выполнены за 7 дн. Согласно Положению о премировании, действующему в лесничестве, за каждый процент сокращения срока посадки культур выплачивается премия в размере 15 % от общего заработка при условии качественного выполнения работ. При выполнении аккордного задания в срок оплата труда производится без начисления премии. Сумма заработной платы, рассчитанная по действующим нормам и сдельным расценкам, составила 4800 руб. Определить заработок бригаде с учетом сокращения срока выполнения аккордного задания.

Задача 39. Заработок бригады за месяц составил 36 000 руб. Распределить заработную плату каждого члена бригады по системе квалификационных уровней (табл. 4).

Таблица 4. Распределение заработной платы рабочих

Рабочий	Квалификационный уровень КВУ	Коэффициент трудового участия КТУ	Отработанное время В, ч.	Количество баллов Б	Доля заработной платы, приходящаяся на 1 балл, *d*	Фактическая заработная плата ЗП, руб.
1-й	5	0,9	144			
2-й	5	1,2	170			
3-й	5	0,8	180			
4-й	4	1,0	180			
5-й	4	1,2	160			
6-й	3	1,2	180			
ВСЕГО	–	–	–	–	+	36 000

Задача 40. При аккордной оплате труда звену рабочих в составе тракториста, двух сажальщиков и двух оправщиков с тарифной часовой ставкой 17,96, 13,54 и 12,28 руб. соответственно дано задание посадить сеянцы на площади 30 га за 8 дн. при нормативном сроке

10 дн. Норма выработки на маш.-см. -- 3 га. Согласно Положению о премировании, действующему на предприятии, размеры премии дифференцированы в зависимости от сокращения нормативного времени: при сокращении до 10 % премия начисляется в размере 10 % аккордного заработка, от 10,1 до 20 % -- 15 % и свыше 20 % – 25 %. Работы ведутся в Мезенском районе Архангельской области.

Определить:

а) бригадную расценку за 1 га посадки, руб.;

б) процент сокращения срока выполнения работ;

в) заработную плату по сдельным расценкам (без премий), руб.;

г) премии за сокращение сроков аккордного задания, руб.;

д) заработную плату бригады с учетом премий, районного коэффициента – 1,4 и северной надбавки – 80 %.

Задача 41. Определить заработную плату бригады слесарей, занятой профилактическим обслуживанием на лесосечных работах: при косвенной сдельной и повременно-премиальной системам оплаты труда.

Количество рабочих в бригаде -- 3. Дневные тарифные ставки соответственно 71,28, 78,32 и 86,00 руб. Бригада обслуживает 5 лесозаготовительных бригад. Норма выработки на трактор – 42 $м^3$/см. Фактически было заготовлено 554 $м^3$ древесины. Премия за выполнение норм – 30 %, районный коэффициент – 1,2, процентная (северная) надбавка – 40 %.

Задача 42. Рабочий качественно провел рубки ухода за лесом в молодняках (осветление) на площади 9 га за 24 раб. дн. при норме времени 0,275 чел.-ч/$м^3$ и норме выработки 10 $м^3$ с 1 га. Разряд выполняемой работы – 7-й ЕТС. Место проведения – Ленинградская область. Согласно Положению о премировании, премия за качественное выполнение работ – 15 %.

Определить:

а) норму выработки рабочего в день, $м^3$;

б) фактически выполненный объем работ в день, $м^3$ и га;

в) количество выполненных норм за месяц;

г) производительность труда, %;

д) заработную плату рабочего по сдельно-премиальной системе оплаты труда.

Задача 43. Водитель 1-го класса занят вывозкой древесины от проходных рубок, расстояние вывозки – 21 км. Определить заработную плату водителя за месяц (25 раб. дн.), если его часовая тарифная ставка – 15 руб., вывезено 850 м^3 древесины, сэкономлено 50 л бензина. Согласно Положению о премировании, за каждый процент перевыполнения нормы выплачивается премия в размере 2 %, за экономию бензина – 50 % сэкономленного топлива, надбавка за классность – 20 % оклада. Районный коэффициент – 1,3. Стоимость бензина – 18 руб. за л. Норму выработки на вывозке определить по формуле

$$Н_{выр} = \frac{T_{см} - (T_{пз} + T_{от.л} + t_0 l_0)}{KT_1 l + T_2} Q, \qquad (32)$$

где $T_{см}$ – продолжительность рабочей смены, 480 мин;

$T_{пз}$ – время на подготовительно-заключительную работу и обслуживание рабочего места в смену, 36 мин;

$T_{от.л}$ – время на отдых и личные надобности, 14 мин;

t_0 – время нулевого пробега 1 км в обоих направлениях, 4 мин;

l – расстояние вывозки древесины , 21 км;

l_0 – расстояние нулевого пробега, 1 км;

Q – нагрузка на рейс, м^3;

K – коэффициент, учитывающий влияние расстояния вывозки на время пробега при расстоянии вывозки до 40 км:

$$K = \frac{1,7}{l_м} + 0,96, \qquad (33)$$

где $l_м$ – расстояние вывозки по магистрали, 19 км;

T_1 – время пробега машиной 1 км в обоих направлениях, 8,3 мин;

T_2 – время пребывания автомобиля под погрузкой и выгрузкой на рейс, 23,4 мин.

Задача 44. На основании данных табл. 5 определить заработную плату тракториста на вывозке древесины трактором от рубок ухода.

Таблица 5. Исходные данные

Показатель	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Марка трактора	Т-157	МТЗ-80	МТЗ-50	МТЗ-80	Т-157	МТЗ-50	МТЗ-10	Т-157	МТЗ-50	МТЗ-80
2. Расстояние трелевки, км	20	15	10	5	10	15	10	5	15	10
3. Объем вывозки, $м^3$	550	810	200	990	970	175	550	1270	320	590
4. Тип дороги	Грунтовая	Улучш. грунт.	Снежная	Грунтовая	Улучш. грунт.	Снежная	Грунтовая	Улучш. грунт.	Грунтовая	Снежная
5. Норма выработки на маш.-см., $м^3$	Использовать прил. Е									
6. Время смены, ч	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
7. Тарифная ставка, руб./ч	17,96	16,34	16,34	16,34	17,96	16,34	16,34	17,96	16,34	16,34
8. Число рабочих дней в месяц	24	25	26	24	25	26	24	25	26	25
9. Отработано, ч:										
сверхурочно	5	–	2	–	4	–	6	–	3	–
в праздничные дни	–	6	–	8	–	4	–	7	–	6
10. Классность тракториста	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I
11. Сэкономлено топлива, л	14	–	–	7	–	–	10	–	–	4
12. Премии:										
за выполнение плана	20	–	–	10	15	–	–	–	15	20
за каждый % перевыполнения плана	2	2	2	1,5	1,5	2	2	2	1,5	2
за экономию топлива	30	–	–	30	–	–	25	–	–	25
за безаварийную работу	–	15	15	–	15	–	–	–	15	–
13. Вознаграждение за выслугу лет, %	10	20	25	15	30	10	15	20	25	30
14. Районный коэффициент	1,2	1,4	1,2	1,4	1,2	1,4	1,2	1,4	1,2	1,4
15. Процентная (северная) надбавка, %	40	60	50	40	20	80	60	40	50	80

Задача 45. Бригада проводит проходные рубки (табл. 6). Определить: комплексную расценку за 1 м^3, руб.; комплексную норму выработки на чел.-дн., м^3; комплексную норму времени на 1 м^3, чел.-ч.

Таблица 6. Исходные данные

Наименование операции	Норма		Сдельная расценка, руб./м^3
	выработки, м^3/чел.-дн.	времени, чел.-ч/м^3	
1. Валка деревьев	39,6	0,202	2,38
2. Обрубка, сбор и укладка сучьев на лесосеке	10,9	0,734	5,38

Задача 46. Определить численность лесокультурных бригад на посадке леса, если объем посадки 120 га при норме выработки 2 га/чел.-дн. Сезон посадки – 10 дн.

Задача 47. Тракторист вывозит древесину от санитарных рубок в количестве 4000 м^3, в том числе на расстояние 2 км – 50 %, 10 км – 30 % и 15 км – 20 %. Расценки, руб. за м^3, соответственно равны 1,4, 2,7 и 3,9. Определить средневзвешенную расценку за 1 м^3, руб.

Задание. Из перечисленных ниже отметить: расходы, которые относятся к основной и дополнительной заработной плате; расходы, которые не относятся к заработной плате.

1. Премии рабочим, начисленные по повременной системе оплаты труда.
2. Отчисления в фонд обязательного медицинского страхования.
3. Доходы от сдачи имущества в аренду.
4. Оплата льготных часов подросткам.
5. Командировочные расходы.
6. Выплата по районному коэффициенту.
7. Расходы на покупку оборудования.
8. Представительские расходы.
9. Отчисления в дорожные фонды.
10. Оплата сверхурочных часов.
11. Вознаграждения за выслугу лет.
12. Доплаты бригадирам, не освобожденным от основной работы, за руководство бригадой.
13. Доплаты рабочим за обучение учеников.
14. Доплаты подросткам за сокращенный рабочий день.
15. Оплата очередных отпусков.
16. Дивиденды.
17. Финансовая помощь других предприятий.
18. Оплата простоев не по вине рабочего.
19. Премии за качественное выполнение работ.
20. Расходы на строительство нового корпуса АГТУ.
21. Премии за успехи в спортивных соревнованиях.
22. Доплата водителям за классность.
23. Оплата льготных часов подросткам.
24. Налог на добавленную стоимость.
25. Отчисления на социальное страхование.
26. Штраф, наложенный налоговой инспекцией.
27. Расходы на текущий ремонт техники.
28. Расходы представительские.
29. Расходы на капитальный ремонт оборудования.

30. Оплата времени выполнения государственных и общественных обязанностей.
31. Выплаты за выслугу лет.
32. Доплаты за тяжелые и вредные условия труда.
33. Выходные пособия.
34. Оплата больничных листов.
35. Доплата студентам, направленным на обучение предприятием.
36. Процентная (северная) надбавка.
37. Оплата за классность водителям.
38. Взносы в пенсионный фонд.
39. Надбавки за профессиональное мастерство.

40. Доплаты за работу в ночную и вечернюю смены.
41. Оплата труда при совмещении профессий.
42. Оплата труда в выходные дни.
43. Оплата труда в нерабочие праздничные дни.
44. Вознаграждения за годовые результаты работы.

Ответы на вопросы оформить в виде табл. 7.

Таблица 7. Расходы, относящиеся (не относящиеся) к заработной плате

Наименование расходов	Относятся к заработной плате		К заработной плате не относятся
	основной	дополнительной	
1 2 ... 44			

Государственное профессиональное образовательное учреждение
«Сыктывкарский лесопромышленный техникум»

«Сыктывкарса вöр промышленносьт техникум»
уджсикасö велöдан канму учреждение

РАССМОТРЕНО
на заседании МК
«Профессионального цикла»
протокол № ___ от «__»_____ 2021
Председатель МК_____ Исакова О.В.

Контрольно-оценочное средство

Тип контрольного задания: Практическая работа

Раздел 2. Менеджмент

Проверяемые результаты обучения: У 4-8, З 4-11

Критерии оценки

Оценка	Критерии
«Сдал»	выполнил
«Не сдал»	не выполнил

Составитель:
Муравьева Е.Е. преподаватель дисциплин профессионального цикла

Сыктывкар
2021

Практическая работа
Составление производственно-технологической структуры предприятия

Цель занятия:

- сформировать производственно-технологическую структуру предприятия,
- выработать практические навыки в области проектирования производственно-технологических структур предприятия,
- научиться выстраивать взаимосвязи внутри производственно-технологических структур.

Пояснение к занятию

Теоретические сведения

Производственная структура предприятия

Производственная структура предприятия - это совокупность производственных единиц предприятия (цехов, служб), входящих в его состав и формы связей между ними. Производственная структура зависит от вида выпускаемой продукции и его номенклатуры, типа производства и форм его специализации, от особенностей технологических процессов. Причем последние являются важнейшим фактором, определяющим производственную структуру предприятия.

Характеристики типов производств по организации производственного процесса. В ней различают подразделения производств:

- основного,
- вспомогательного,
- обслуживающего.

В цехах (подразделениях) основного производства предметы труда превращаются в готовую продукцию. Цехи (подразделения) вспомогательного производства обеспечивают условия для функционирования основного производства (инструменты, энергия, ремонт оборудования). Подразделения обслуживающего производства обеспечивают основное и вспомогательное производства транспортом, складами (хранение), техническим контролем и т.д.

Таким образом, в составе предприятия выделяются основные, вспомогательные и обслуживающие цехи и хозяйства производственного назначения.

В свою очередь цехи основного производства (в машиностроении, приборостроении) подразделяются:

- на заготовительные;
- обрабатывающие;
- сборочные.

Заготовительные цехи осуществляют предварительное формообразование деталей изделия (литье, горячая штамповка, резка заготовок и т.д.)

В обрабатывающих цехах производится обработка деталей механическая, термическая, химико-термическая, гальваническая, сварка, лакокрасочные покрытия и т.д.

В сборочных цехах производят сборку сборочных единиц и изделий, их регулировку, наладку, испытания.

На основе производственной структуры разрабатывается генеральный план предприятия, т.е. пространственное расположение всех цехов и служб, а также путей и коммуникаций на территории завода. При этом должна быть обеспечена прямоточность материальных потоков. Цехи должны быть расположены в последовательности выполнения производственного процесса.

Цех - это основная структурная производственная единица предприятия, административно обособленная и специализирующаяся на выпуске определенной детали или изделий либо на выполнении технологически однородных или одинакового назначения работ. Цехи делятся на участки, представляющие собой объединенную по определенным признакам группу рабочих мест.

Цехи и участки создаются по принципу специализации:

- технологической;
- предметной;
- предметно-замкнутой;
- смешанной.

Технологическая специализация основана на единстве применяемых технологических процессов. При этом обеспечивается высокая загрузка оборудования, но затрудняется оперативно-производственное планирование, удлиняется производственный цикл из-за увеличений транспортных операций. Технологическая специализация применяется в основном в единичном и мелкосерийном производствах.

Предметная специализация основана на сосредоточении деятельности цехов (участков) на выпуске однородной продукции. Это позволяет концентрировать производство детали или изделия в рамках цеха (участка), что создает предпосылки для организации прямоточного производства, упрощает планирование и учет, сокращает производственный цикл. Предметная специализация характерна для крупносерийного и массового производств.

Если в пределах цеха или участка осуществляется законченный цикл изготовления детали или изделия, это подразделение называется предметно-замкнутым.

Цехи (участки), организованные по предметно-замкнутому принципу специализации, обладают значительными экономическими преимуществами, так как при этом сокращается длительность производственного цикла в результате полного или частичного устранения встречных или возвратных перемещений, снижаются потери времени на переналадку оборудования, упрощается система планирования и оперативного управления ходом производства.

Табличная производственная структура машиностроительного предприятия

Основное производство	Инфраструктура						
Основные цехи	Вспомогательные цехи	Обслуживающие хозяйства					
заготовительные	обрабатывающие и сборочные	инструментальные	ремонтные	энергетические	транспортное	складское	санитарно-техническое
Чугунолитейный, сталелитейный, кузнечно-прессовый, лесопильный	Механические, механосборочные, металлических конструкций, сварочные, термичес-кие, гальванические, деревообрабатывающие, малярные, сборочные	Инструментальные, модельные, штамповые	Ремонтно-механические, ремонтно-энергетические, ремонтно-строительные	Энергостанции, теплоэлек-троцентрали, котельные, компрессорные станции, газогенераторные станции, кислородные и ацетиленовые станции, электросети, паро- и газопроводы, нефте- и бензопроводы	Рельсовые пути и путевые уст-ройства, безрельсовые дороги, гаражи, подъемно-транспорт-ные устройства	Склады: материалов, топлива, покупных изделий (полуфабрикаты, поковки, литье), комплектовочные, межоперационные, деталей, сборочных единиц, инструментальные, оборудования, готовой продукции	Сети водоснабжения, канализация, насосные станции, водонапорные башни, водозаборные сооружения, очистные сооружения

Задание:

- Самостоятельно ознакомиться с теоретическим материалом и принципами построения производственно-технологической структуры предприятия,
- Используя набор основных производственно-технологических структурных подразделений предприя (в соответствии с вариантом) самостоятельно построить ПТС в виде линейной структуры, функциональной структуры, линейно-функциональной структуры, дивизионной структуры, матричной стуктуры, комбинированной структуры.
- Оформить отчет в тетради для практических работ.

Контрольные вопросы для допуска к занятию:

1. Понятие линейной структуры, функциональной структуры, линейно-функциональной структуры, дивизионной структуры, матричной стуктуры, комбинированной структуры.

Ход работы:

Изучите теоретические сведения и определите основные требования к построению ПТС. Ответьте письменно на контрольные вопросы. Напишите вывод по проделанной работе и оформите отчет.

Содержание отчета

В тетради для практических занятий необходимо:

- указать наименование занятия,
- цель занятия,
- отразить ход выполнения работы,
- ответить письменно на контрольные вопросы,
- сделать вывод по работе.

Практическая работа
Изучение структуры и содержания бизнес-плана, методологических основ его разработки

Цель: Овладение основами составления бизнес-плана

Контрольные вопросы:

1. Что такое бизнес-план
2. Чем отличается бизнес план от годового плана предприятия
3. Назовите основные разделы бизнес плана

В условиях рыночной экономики основным планово-экономическим документом предприятия является бизнес-план. Этот документ отражает специфику предприятия и особенности его производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, которые весьма разнообразны по своему содержанию. Бизнес-план имеет несколько разделов, в каждом из них в кратком или развернутом виде содержится текст, показатели и расчеты по соответствующим позициям. Все разделы бизнес-плана взаимоувязаны и дополняют друг друга необходимой информацией. Каждый из них по-своему важен, но определяющим является раздел производства и реализации продукции.

Ход работы:

Составьте бизнес план предприятия производства, мебели используя для этого следующие разделы

Структура бизнес-плана примерно следующая:

- Введение (или резюме): полное название предприятия, место и время регистрации, номер лицензии, местонахождение, статус предприятия и его основное назначение, другие реквизиты.
- Виды производственно-хозяйственной деятельности: отраслевая принадлежность предприятия, особенности производства, характеристика готовой продукции и ее достоинств, преимущества вырабатываемой продукции и др.
- Организационный план: структурная схема управления, численность персонала, среднемесячная заработная плата работников по категориям, денежные доплаты и различные компенсации производственному персоналу, фонд заработной платы на год, показатели производительности труда, фондовооруженность, мероприятия по повышению эффективности управленческого труда и квалификации работников аппарата управления, совершенствование методов хозяйствования и др.
- Производство и реализация продукции: мощность предприятия и показатели ее использования, объемы производства в натуральном и денежном выражениях, номенклатура и ассортимент продукции, товарная и реализованная продукция.
- Материально-техническое снабжение: производственные ресурсы и их разновидности, расчет потребностей в ресурсах, поставщики основного сырья и материалов, организация договорных отношений, способы доставки, потребности и обеспеченность вспомогательными материалами и др.
- Экономическая оценка рынка сбыта продукции: сегментация и потенциальная емкость рынка, основные конкуренты, прогноз объемов сбыта продукции, колебание спроса потребителей и возможности более полного его удовлетворения, способы расширения рынка сбыта, стимулирование сбыта продукции.
- Маркетинговая ситуация: способы реализации продукции, стратегия расширения рынка, выбор благоприятного сегмента рынка, ценообразование, реклама, обслуживание потребителей, изучение спроса, координация работы структурных подразделений по сбытовой деятельности предприятия.
- Финансово-экономические результаты: себестоимость продукции, структура статей и элементов себестоимости, калькуляция себестоимости и расчет затрат по видам продукции, прибыль от реализации продукции, затраты на 1 руб. товарной продукции, рентабельность производства и продукции, баланс доходов и расходов, балансовая прибыль и др.
- Техническое развитие производства; организационно-технические мероприятия по повышению эффективности производства и качеству выпускаемой продукции, мероприятия по вводу основных производственных фондов и производственных мощностей, повышению уровня механизации и автоматизации производственных процессов, обновлению технологического оборудования, обеспечение капитальных вложений и источников их финансирования и т.д.
- Социальное развитие коллектива: мероприятия, направленные на улучшение социально-бытовых и жилищных условий работников, сохранение их трудоспособности и укрепление здоровья, улучшение условий и охраны труда, изменение социально-профессиональной структуры коллектива работников, развитие общественной и трудовой активности производственного персонала.
- Природопользование и охрана окружающей среды: природоохранные мероприятия, их содержание и значение, использование водных ресурсов и охрана воздушного бассейна, устранение сброса загрязненных сточных вод, устройство очистных сооружений, утилизация отходов и др.

Практическая работа
Составление структуры управления организацией

Цели занятия:

- сформировать организационную структуру предприятия,
- выработать практические навыки в области проектирования структур управления организацией,
- научиться выстраивать взаимосвязи внутри организационных структур.

Пояснение к занятию

Теоретические сведения

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т. е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Для того чтобы эффективно достигались цели, необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, влияют на отношения и поведение работников. Структурный подход применяется в организациях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Он предполагает использование разделения труда, охвата контролем, децентрализации и департаментализации.

Структура организации — это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических элементов и персонала. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и его координацию

"Структура управления организацией", или "организационная структура управления" (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.
2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и "плоских", и так далее. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного - двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа коих требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Есть два направления специализации элементов ОСУ: а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п; б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

Задание:

- Самостоятельно ознакомиться с теоретическим материалом и принципами построения ОСУ,
- Используя набор основных структурных подразделений организации (в соответствии с вариантом) самостоятельно построить ОСУ.
- Оформить отчет в тетради для практических работ.

Контрольные вопросы для допуска к занятию:

2. Понятие «организации» и «организационной структуры»,
3. Классификация организаций,
4. Методы проектирования ОСУ,
5. Два типа ОСУ и их отличия,

Ход работы:

Изучите теоретические сведения и определите основные требования к построению ОСУ. Проведя анализ предложенного набора основных структурных подразделений организации, определите тип ОСУ этого предприятия. Обоснуйте выбор ОСУ и начертите в тетради для практических работ структуру организации (не забудьте про связи и коммуникацию на предприятии). Сделайте предположение о том, какой деятельностью может заниматься такая организация. Ответьте письменно на контрольные вопросы. Напишите вывод по проделанной работе и оформите отчет.

Варианты:

Начальник планово-экономического управления, бухгалтерия, заместитель начальника финансового отдела, главный бухгалтер, отдел планирования себестоимости прибыли и анализа, отдел ценообразования, заместитель начальника управления по организации труда и занятости, отдел анализа и учета трудоемкости, отдел по работе с ценными бумагами и банками, отдел по бюджетированию, отдел оперативно-экономического планирования,

начальник отдела налогообложения, заместитель главного бухгалтера, заместитель директора по экономическим вопросам, производственный отдел, материальный отдел, отдел по учету основных средств, генеральный директор, начальник финансового отдела, отдел по организации труда, заместитель начальника по экономическому планированию.

2. Директор, главный инженер, технический отдел, заместитель директора по коммерческим вопросам, бухгалтерия, канцелярия, информационный отдел, отдел планирования, отдел кадров, заместитель директора по кадровым и социальным вопросам, главный экономист, отдел материально-технического обеспечения, отдел сбыта, финансовый отдел, отдел стандартизации, ремонтный цех, основные цеха, транспортный отдел, экспериментальный цех, отдел жилищно-комунального хозяйства, отдел маркетинга, отдел технического контроля, отдел организации труда и заработной платы, начальник производства, инструментальный цех.

3. Заместитель директора по экономике и финансам, начальник финансовой службы, отдел организации труда, отдел по планированию производственной деятельности и затрат, отдел бизнес-планирования, налоговый отдел, производственный отдел, отдел внутреннего аудита; отдел планирования, оценки и управления инвестициями; отдел статистики, отдел операционного анализа, сектор управления денежными потоками и расчетами с кредиторами и дебиторами; отдел планирования, оценки и управления инвестициями; бухгалтерия, финансовый сектор, планово-экономический сектор, бюро ценнобразования по видам продукции, сектор труда и заработной платы, генеральный директор, главный бухгалтер, главный экономист, отдел по учету и анализу трудоемкости и затрат на труд, отдел финансового учета, отдел финансового планирования и анализа.

4. Дирекция, отдел книгохранения, отдел по работе с периодикой, отдел каталогизации, отдел книгообмена, отдел учета поступивших книг, справочный отдел, лаборатория предмашинной обработки информации, лаборатория фото-микросъемки и копировально-множительной техники, отдел комплектования, отдел научной обработки литературы, читальные залы, классификатор абонементов по категориям читателей, отдел редких книг и рукописей, отдел по обслуживанию литературой, отдел гигиены и реставрации книг, отдел по классификации и предметизации книг, отдел автоматизации и механизации библиотечно-библиографических и информационных процессов, правочно-библиографический отдел.

5. Отдел стратегического планирования, НИОКР, отделение по производству товара А, технология изделия Б, президент компании, технология товара А, производство и снабжение товара А, бухгалтерия (товар Б), маркетинговый отдел (товар А), отдел управления персоналом, отдел финансов и экономики на предприятии, бухгалтерия (товар А), маркетинговый отдел (товар Б), производство и снабжение товара Б, отделение по производству товара Б.

6. Главный инженер, заместитель директора по социальным вопросам и быту, отдел кадров, отдел социально-бытового обеспечения, отдел охраны труда и техники безопасности, заместитель директора по экономическим вопросам, административно-хозяйственный отдел, юридический отдел, дома отдыха, детские учреждения, медицинские учреждения, отдел социально-психологических исследований, отдел подготовки и переподготовки кадров, отдел организации производства и управления, отдел охраны окружающей среды, отдел организации труда и заработной платы, жилищно-коммунальный отдел, пункт общественного питания, заместитель директора по кадрам, директор.

7. Директор, бухгалтерия, консультанты «Горячая линия», секретарь, главный бухгалтер, программисты, тестировщики, инженер-исследователь, отдел производства, отдел маркетинга, управляющий главный директор, директор по маркетингу, сборщики, эксперты-консультанты.

Контрольные вопросы:

1. Сколько уровней управления имеет Ваше предприятие, созданное в ходе выполнения практического задания?
2. Сравните иерархический и органический тип организационной структуры.
3. Применительно к современному этапу развития рыночных отношений какой тип ОС использовать эффективнее?
4. Одинаковые ли структура будут иметь предприятие малого бизнеса и крупная транснациональная корпорация (ТНК). Обоснуйте свой ответ.

Содержание отчета

В тетради для практических занятий необходимо:

- указать наименование занятия и его номер,
- цель занятия,
- отразить ход выполнения работы,
- ответить письменно на контрольные вопросы,
- сделать вывод по работе.

Практическая работа
Деловая игра «Мотивация персонала».
Оценка уровня мотивации сотрудников

Деловая игра «Мотивация персонала».

Цель занятия - развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

Задание.

Проанализировать любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обосновать причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложить способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Анализ ситуации провести по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации.

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Цех А срывает сроки освоения новой продукции.
3. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задание.
4. В цехе Б низкий уровень трудовой и исполнительной дисциплины.
5. Из конструкторского бюро за месяц ушло пять человек.
6. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
7. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
8. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
9. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
10. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры мотивации).

2. Определение проблемы:
- формулировка проблемы;
- причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников):
- выявление потребностей работников;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- "потребности - стимулы";
- стратегия, способ мотивации.
5. Осуществление мотивации:
- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.
6. Управление мотивацией:
- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

Оценка уровня мотивации сотрудников

Инструкция: прочитайте вопрос и все варианты ответов, затем проранжируйте варианты ответов, присваивая цифру 5 наиболее правильному для вас ответу, цифру 4 менее подходящему и так далее до цифры 1.

1. Что Вас больше всего замотивирует выполнить сложное сверхурочное задание

 Дополнительная оплата
 Возможность заявить о себе руководству
 Интересная задача
 Вызов – возможность доказать себе, что вы сможете сделать это на высшем уровне
 То, что это важно для достижения целей компании

2. Если бы Вы были руководителем, то какой способ награды за хорошую работу вы бы использовали для своих сотрудников

 Премия
 Награждение званием «Лучший…» и публичная похвала
 Дал бы большую свободу в действиях
 Послал бы учиться
 Включил бы в состав группы, участвующей в принятии важных решений

3. Какую компанию Вы скорее выберите

 Где больше платят
 Где лучше коллектив
 Где будут интересные для вас задачи
 Где Вам нужно обучаться и развиваться
 Компанию, которая будет максимально соответствовать вашим ценностям и принципам

4. С каким руководителем Вам не хотелось бы работать?

 С тем, кто не дает заработать

 С тем, кто уделяет мало внимания сотрудникам
 С тем, кто постоянно контролирует
 С не профессиональным
 С тем, кто скрывает информацию о компании

5. Что бы Вы хотели получить от продвижения по карьерной лестнице?

 Хорошие деньги
 Признание
 Свободу
 Развитие профессионализма
 Возможность влиять на развитие компании

6. На Ваш взгляд хороший руководитель – это тот, кто

 Будет справедливым в распределении денег
 Будет публично признавать личный вклад каждого и поддерживать коллектив
 Будет давать время на подготовку, не будет торопить
 Будет давать возможность реализовать потенциал по максимуму
 Будет всей душой болеть за общее дело

7. Что Вам не нравилось в прошлой работе больше всего?

 Отсутствие адекватной материальной компенсации и/или ее несправедливость
 Плохой коллектив и/или невнимательный руководитель
 Очень жесткие рамки, много рутины
 Отсутствие роста и перспективы
 Отсутствие целей и принципов у самой компании

8. Наиболее значимое слово для Вас:

 Вознаграждение
 Признание
 Творчество
 Достижения
 Команда

9. Какой бы текст объявления, рядом с названием вакансии, Вас бы больше привлек, если написанное, правда!

 Возможности заработка неограниченны, самое прибыльное направление!
 Прекрасный коллектив, совместный досуг, присоединяйтесь к нашей семье!
 Творческая работа, требующая погружения. График свободный!
 Требуются супер профессионалы. Обучение мирового уровня за счет компании
 Работа в великой компании, на благо общества! Для тех, кто не боится участвовать в принятии решений!

10. Как бы Вы будучи руководителем, простимулировали сотрудника выполнить сложную задачу, не входящую в его обязанности

 Деньги
 Попросил бы лично, ради меня
 Объяснил бы, какая это интересная творческая задача
 Бросил бы вызов, взял бы на слабо
 Объяснил бы, как это важно для достижения целей всей компании

Ключ к тесту «Определение «ведущего» мотива у сотрудников»

Заполните таблицу, проставляя в столбце, соответвующему номеру вопроса, напротив

ответа тот ранг, который вы ему присвоили.
По горизонтали – номера вопросов, по вертикали – номера ответов.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										

Подсчитайте сумму по каждой строке. Там, где Вы набрали больше всего баллов – ваш «ведущий» мотив. Остальные мотивы распределите в иерархии в порядке убывания суммы. Строки соответствуют следующим мотивам.
1. Мотив вознаграждения - сотрудник работает ради денег и других благ.
2. Социальный мотив - работнику важно одобрение руководства и коллектива.
3. Процессный мотив - сотрудник трудится ради удовольствия от самого процесса работы.
4. Мотив достижения - сотрудник стремится к самоутверждению и самореализации.
5. Идейный мотив - для сотрудника важно достижение совместных с компанией высоких

Практическая работа
Учет движения материалов

Задание:

Заполните М-17. Карточку учета материалов

Ход работы:

Данная форма применяется для учета движения материалов, находящихся на хранении на складах организации и её подразделений, по каждому наименованию, сорту, артикулу, марке, размеру и другим отличительным признакам (сортовой учет).

Карточки учета материалов заполняются на каждый номенклатурный номер материалов на основании первичных приходных документов (форма № М-4) в день совершения операции.

Как правильно заполнить карточку М-17

Данная форма заполняется на основании первичных приходных документов для каждого номенклатурного номера материала в день совершения операции. Все первичные документы по приходу и расходу материалов прилагаются к карточке М-17. Учёт приходов, расходов и остатков материалов на складе ведётся заведующим складом или кладовщиком.

Кладовщик заполняет реквизиты места хранения материала на складе – стеллаж, ячейка.

В графе «Норма запаса» указывается количество материала, которое необходимо для бесперебойного производства. Это количество материала всегда должно присутствовать на складе.

Графа «Срок годности» заполняется для материалов, для которых важно учитывать этот такой срок, например для шпаклёвок, лаков и т.п. Для прочих материалов в этом поле ставится прочерк.

При приходе или расходе материалов в основной таблице карточки заполняется:

- дата записи – это дата совершения операции прихода или расхода;

- номер документа и номер по порядку – указывается номер документа, на основании которого был оприходован или отпущен материал, также указывается порядковый номер этого документа в карточке;

- от кого получено или кому отпущено – в этой графе указываются наименования организаций или подразделений, от кого получены или кому отпущены материалы;

- учетная единица выпуска продукции (работ, услуг) – указывается наименование продукции, для производства которой отпускаются материалы, а также её учётная единица (штука, килограмм и т.д.);

- приход – указывается количество материалов, поступивших на склад;

- расход – указывается количество материалов, отпущенных со склада;

- остаток – в этой графе указывается остаток материала после совершения каждой операции – прихода или расхода;

- подпись, дата – в этой графе напротив каждой операции кладовщик ставит свою подпись и указывает дату подписания.

Типо
меж
форм
Утве
пост
Госк
Росс
от 30
71а

К А Р Т О Ч Н

учета материал

Организация _____ по ОКПО

Структурное подразделение _____

Структурное подразделение	Вид деятельности	Склад	Место хранения		Марка	Сорт	Профиль	Размер	номенкла-турный номер	из
										Н
			стеллаж	ячейка					код	

Наименование материала _____

Драгоценный материал (металл, камень)	
наименование	видноменк номер Е

		измерения (масса) номе
код	наименование	
1		23 4 5

Дата записи	Номер		От кого получено или кому отпущено	Учетная единица выпуска продукции (работ, услуг)Приход Расход Остаток Подпись, дата
	документа	по порядку		
1	2	3	4	56 7 8 9

Типовая межотраслевая форма № М-17
Утверждена постановлением Госкомстата России
от 30.10.97 № 71а

КАРТОЧКА № 84
учета материалов

	Коды		
Форма по ОКУД	0315008		
по ОКПО	12345678		
Дата составления	09	07	2012

Организация ООО «АБВ»

Структурное подразделение Отдел снабжения

Структурное подразделение	Вид деятельности	Склад	Место хранения		Марка	Сорт	Профиль	Размер	Номенклатурный номер	Единица измерения		Цена, руб. коп.	Норма запаса	Срок годности	Поставщик
			стеллаж	ячейка						код	наименование				
Снабжение	51.42	№ 1	А5	08	---	1	---	40	122355	715	пара	200-00	40	---	ООО «Уют»

Наименование материала Тапки домашние мужские, размер 40

Драгоценный материал (металл, камень)							
наименование	вид	номенклатурный номер	единица измерения		количество (масса)	номер паспорта	
			код	наименование			
1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Дата записи	Номер		От кого получено или кому отпущено	Учетная единица выпуска продукции (работ, услуг)	Приход	Расход	Остаток	Подпись, дата
	документа	по порядку						
1	2	3	4	5	6	7	8	9
09.07.12	715	1	От ООО «Уют»	пара	40	---	40	Петров 09.07.12
19.08.12	820	2	От ООО «Уют»	пара	80	---	120	Петров 19.08.12
22.09.12	52	3	Склад № 2	пара	---	20	100	Петров 22.09.12

Карточку заполнил кладовщик (должность) Петров (подпись) Петров И.В. (расшифровка подписи)

" 01 " октября 20 12 г.

Бланк создан в программе КЛАСС 365
Программа для ведения учета онлайн class365.ru

class365.ru

Практическая работа
Методы диссциплинарного воздействия для обеспечения производственной и технологической дисциплины

Задание:
1. Изучите ситуацияю;
2. Определите вид дисциплинарного взыскания;
3. Наложите диссциплинарное взыскание и обоснуйте его;
4. Издайте приказ о наложении взыскания

Задача 1. Слесарь Емельянов на 1 час раньше ушел с работы. В объяснительной мотивировал свое поведение тем, что он в прошлом месяце работал сверхурочно, но оплаты в повышенном размере не получил.

Задача 2. Секретарь Незнамова сдала документы для поступления в государственный университет. На заявление о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы для подготовки к сдаче вступительных экзаменов работодатель ответил отказом. Тем не менее, за два дня до экзаменов Незнамова на работу не вышла. В объяснительной записке указала, что реализовала право, предусмотренное Трудовым кодексом.

Задача 3. 15 апреля Пузырев на час раньше ушел с работы. В объяснительной указал, что цех простаивал изза отсутствия электроэнергии и работы не было.

Задача 4. Лепешкина опоздала на работу. В субботу отказалась выходить на субботник для уборки территории завода. Объяснительную по данному факту дать отказалась.

Задача 5. Начальник отдела таможни Щерба утратил документы, дающие право на перемещение товара фирмы. В объяснительной пояснил, что неделю назад у двух работников отдела были похищены деньги, вероятно тогда же были похищены и документы. Во время проведения служебной проверки по факту хищения денег о пропаже документов заявлено не было

Практическая работа
Разработка, планирование и реализация управленческой задачи

Теоретическая часть:

8-ми и 12-ти этапные схемы принятия управленческих решений

Следующим развитием схем принятия управленческих решений Г. Саймона можно считать введение обратной связи (ОС) при оценке/сравнении вариантов с критериями. Таким образом, на рисунке 1 представим следующую схему принятия руководителем решений, состоящую из 8-ми этапов.

Следует отметить, что данная схема является оптимально-минимальной с точки зрения практического применения. Она воспринимается легко, просто и понятно. При необходимости на практике возможна декомпозиция и детализация каждого блока. В данной схеме применена обратная связь при оценке и сравнении каждого варианта по выработанным критериям достижения цели. И, либо при получении множества вариантов, либо не нахождении никакого решения, возможно уточнение критериев - их ужесточение или смягчение, для уменьшения/увеличения количества вариантов или, даже, пересмотр самой поставленной цели. Однако, конечно, пересмотр цели должен производиться только в крайнем случае. Частые смены поставленных целей могут говорить о неправильном

понимании процесса самим руководителем. Теперь, продолжая схему расширять и детализировать, на рисунке 2 представим наиболее полную и применимую на практике и, в то же время, компактную общую 12-ти этапную схему разработки и принятия управленческого решения.

Схема дополняется блоками "Анализ состояния управляемого объекта.
Есть ли отклонения?", "Сбор информации, ее обработка и анализ. Выявление ограничений", "Разработка сценариев развития ситуации", "Разработка плана / Планирование последовательности реализации УР (в соответствии с 8-ми этапным процессом планирования)", "Анализ результатов управляющего воздействия (ОС). Оценка качества и эффективности УР (Архивирование УР в БД)".

Блок 2 "Анализ состояния управляемого объекта. Есть ли отклонения?" определяет глубокий анализ проблемной ситуации и поиск причин. Здесь возможно применение графических методов анализа и декомпозиции проблем - таких как, "Дерево Проблем" или "Диаграмма Ишикавы" - для установления сущности проблемы и причинно-следственных связей ее возникновения.

Блок 5 "Сбор информации, ее обработка и анализ. Выявление ограничений" призван для сложных задач, где непосредственно недостаточно или не хватает данных, осуществлять подборку необходимой информации для проектирования вариантов решений и определять ограничения, которые возможны в управляемом процессе/объекте.

Блок 7 "Разработка сценариев развития ситуации" предназначен для глобальных критически важных задач, когда нужно быть уверенным в осуществлении проекта в любом случае в том или ином виде. Как правило, здесь выделяется 3 сценария развития ситуации: оптимистический (когда все планируемые процессы выполняются полностью и наиболее удачно), пессимистический (когда процесс также выполняется, но с наихудшими и наименьшими показателями) и реалистичный (когда выполняются реально ожидаемые показатели). При необходимости аналитического контроля вводятся
весовые коэффициенты и рассчитывается вероятность осуществления для__ каждого сценария.

8-МИ ЭТАПНАЯ ЦИКЛИЧЕСКАЯ СХЕМА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рис. 1

ОБЩАЯ 12-ЭТАПНАЯ СХЕМА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

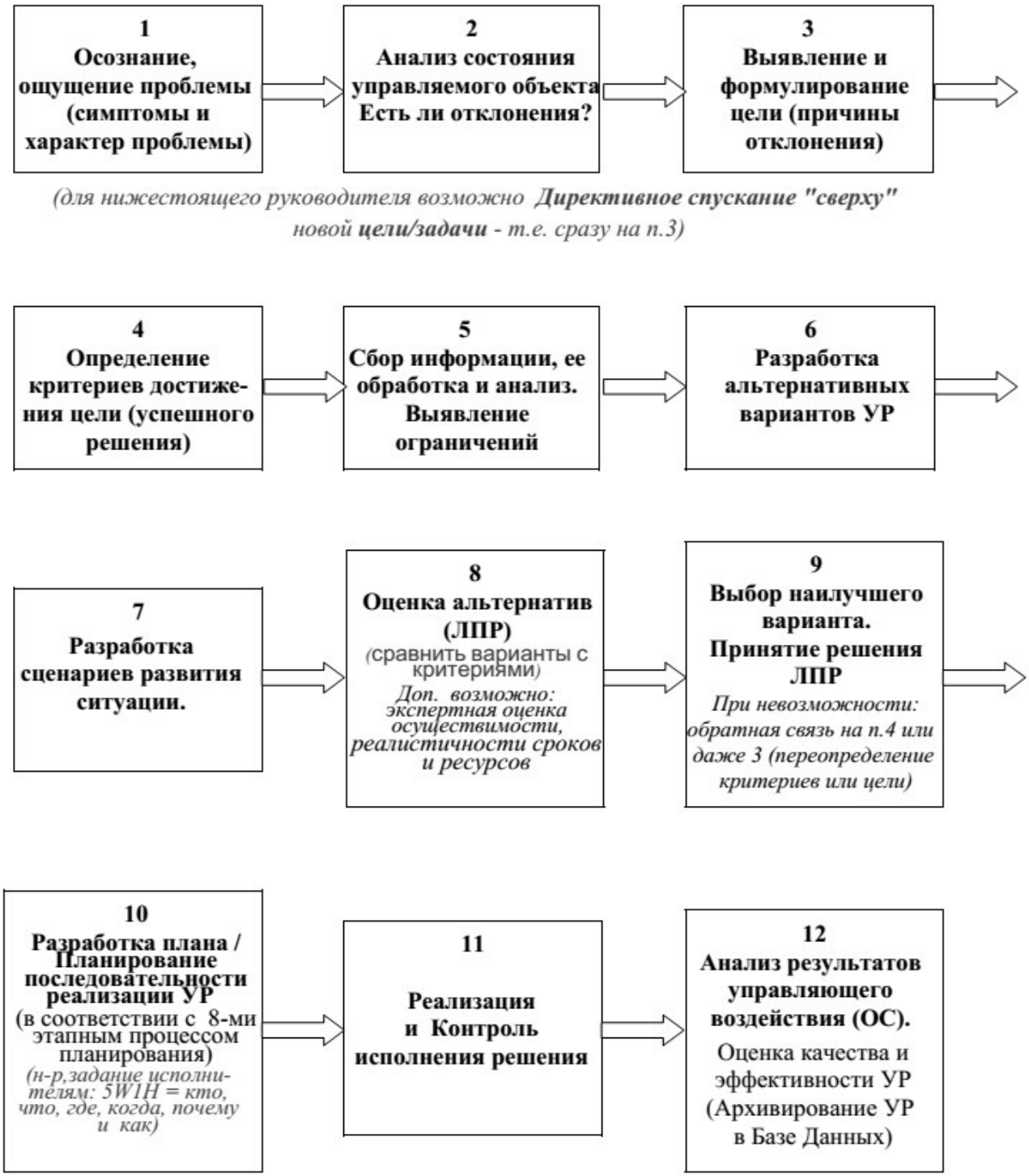

Рис. 2

Задание:

1. Под руководством преподавателя или с**амостоятельно поставить выбранную управленческую задачу/проблему**, которую необходимо решить;
2. **Разработать процесс принятия решения** в соответствии с 12-ти этапной схемой (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть сокращено);
3. **Произвести планирование практической реализации выбранного наилучшего варианта УР** (этап 10) в соответствии с 8-ми этапным процессом планирования (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть сокращено);
4. Если задача позволяет **- провести моделирование ситуации** реализации и контроля исполнения решения, оценки качества и эффективности принятого решения (этапы 11, 12).

Практическая работа
Решение ситуационных задач по предупреждению и управлению конфликтными ситуациями

Производственные конфликты

Ситуация № 1.1 «Горизонталь»

Одна ваша сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Ситуация № 1.2 «Конфуз с заместителем»

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре у руководителя проявилась информация от заместителя о неспособности принятого руководителем работника выполнять свои обязанности (Заместитель доложил об этом руководителю служебной запиской).

Проанализируйте ситуацию. Выявите в ней реальные и потенциально возможные конфликтогены. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты взаимодействия руководителя и заместителя. Определите в их числе конструктивные и конфликтные.

Ситуация № 1.3 «Вот так покритиковал!»

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью. Подчиненный обратился к вам, как к организационному психологу за советом.

Оцените ситуацию. Определите свою позицию в этой ситуации. Ответьте на вопрос, как правильно поступить подчиненному?

Ситуация № 1.4 «Собеседники»

Вы недавно начали работать руководителем отдела на крупной фирме, придя на эту должность с другого предприятия. Идя по коридору, вы видите трех работников вашего отдела, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять работникам, что я новый начальник отдела. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти им на свои рабочие места.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их подразделении отдела.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.5 « Менеджер»

Алина, 27 лет – менеджер крупной международной аудиторской фирмы.

Я считаю, что я умна, красива, независима, предприимчива, возможно, горда и чрезмерно требовательна к другим. В последнем я неуверенна, это со слов сотрудников.

Я работаю в мужском коллективе, где царит правило: «Женщина – низшее существо, ее мнение можно не слушать», поэтому все мои качества никого не интересуют. А я мастер своего дела, я стремлюсь все делать наилучшим образом, но если я на работе сделала за день столько, сколько каждый из сотрудников мужского пола делает за неделю, - это никем не принимается во внимание.

Уйти мне с этой работы некуда – никто меня с моими знаниями и желаниями и умениями не ждет. А если и ждет, то видит во мне только сексуальный объект.

Многие на фирме меня не понимают. Например, если в солидной фирме принято носить деловые костюмы, а мне хочется надеть свитер, то я оденусь так, как, как считаю нужным, так как внутренняя свобода важнее. Да и какая разница как я одета, если я отличный специалист и приношу фирме солидный доход.

Но директор фирмы уже намекал мне, что может меня уволить, если я не буду соответствовать нормам, которые выполняют все. Но я ведь не все. И я жаловалась директору на непристойное поведение по отношению ко мне мужчин нашего коллектива. Их поведение разве соответствует нормам. На что директор только руками развел и сказал: « А что ж вы хотели в мужском коллективе?»

Посоветуйте, как мне себя вести, чтобы не было конфликтных ситуаций?

Должна ли я «наступить» на свою индивидуальность и стать серой мышкой, а точнее рабочей лошадью, которую каждый может хлопать по заду?

Дополнительные сведения

Директор фирмы дал характеристику Алине как исполнительному, творческому, инициативному, квалифицированному работнику. Но считает, что она часто пренебрегает нормами, принятыми в фирме. Он согласен, что она работает за десятерых и приносит солидный доход фирме. Но она может опоздать на работу минут на десять, растянуть свой обеденный перерыв, позволяет себе не деловой стиль одежды.

Сотрудники фирмы: «Вначале, когда Алина пришла к нам на фирму, наши отношения были дружескими. Она обращалась к нам за помощью, и мы с удовольствием ей помогали. Но когда она освоилась, то перестала слушать наши советы. Она «обгоняет» всех в сроках сдачи материала, «перехватывает» клиентуру – все идут к ней, в общем, устроила настоящую гонку. На ее фоне получается, что мы вообще не нужны на фирме, со всем справится одна она. Конечно, наши мужчины позволяют в ее адрес всякие словечки. Но она сама провоцирует, то юбкой в обтяжку, то глубоким декольте и др. Она сама себя поставила над коллективом.

Проанализируйте ситуацию.

Предложите конструктивные варианты ее разрешения.

Ситуация № 1.6 «Новшества»

Марина Викторовна, 39 лет, руководитель фирмы, высококвалифицированный специалист. Она требовательна к себе и к другим.

В ее подчинении 11 человек. Каждый имеет свои обязанности. Их работа в основном устраивала руководителя. Но после защиты диссертации и введения некоторых новшеств на фирме повысился интерес клиентов к ней, а также возрос ее рейтинг. Соответственно требования руководителя к качеству работы специалистов коллектива возросли. Но сотрудники коллектива неоднозначно восприняли повышенную требовательность руководителя. И вместо более качественной слаженной работы, повышения своих знаний и квалификационного уровня, они стали доказывать друг другу и руководителю, что один лучше другого. В результате чего стали возникать конфликтные ситуации между сотрудниками. И уровень качества работы членов коллектива стал падать.

Проанализируйте ситуацию.

Определите, какие меры необходимо принять руководителю, чтобы снизить до минимума конфликтные противоречия в коллективе.

Ситуация № 1.7 «Уволилась»

Конфликт произошел между директором школы и учителем, в результате которого последний уволился.

Утро. Только что прозвенел звонок на первый урок. Елена Ивановна, учитель химии, поднялась на четвертый этаж и подошла к своему кабинету, где ее ждали ученики 8-го класса. Здесь же стояла и директор школы, которая обратилась к ней со следующими словами: «Почему Вы опаздываете и заставляете учеников Вас ждать?! Вы должны приходить на урок за 15 минут до его начала. После урока зайдите ко мне в кабинет».

Проведя урок, Елена Ивановна зашла в кабинет директора и сказала: «Вы не должны были делать мне замечание в присутствие учеников, этим Вы подрываете мой авторитет».

Директор: «Вы сами его подрываете, опаздывая на урок, и какой этим Вы подаете пример ученикам?!»

Елена Ивановна: «Вы прекрасно знаете, что у меня маленький ребенок и мне надо отвести его в детский сад. Устраиваясь на работу, я просила учесть это и не ставить мне первые уроки. Вы обещали пойти мне навстречу!»

Директор: «Я не могу учитывать интересы каждого, и Ваши семейные дела меня не касаются. Это Ваши личные проблемы. Будьте добры, не опаздывать больше на уроки».

Елена Ивановна: «Раз Вы так рассуждаете, я думаю, что не смогу работать под Вашим руководством. Прошу до конца четверти найти мне замену!»

Директор: «Хорошо, не буду Вас задерживать!»

После этого, доработав до конца четверти, Елена Ивановна уволилась по собственному желанию.

Проанализируйте ситуацию.

Кто и в чем допустили просчеты?

Кто и как мог решить конфликт на основных узловых этапах его развития?

Ситуация № 1.8 «В экономическом отделе»

Экономический отдел акционерного общества состоит из 9 человек и только женщин. Руководителем подразделения является Спиридонова И.Г. - женщина пенсионного

возраста, давно работающая в данной организации и успешно справляющаяся со своими обязанностями.

В отдел не так давно (около года) поступила на работу новая сотрудница - Григорьева Н.Н. - молодая, симпатичная женщина, которая заканчивает экономический институт. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела и, в первую очередь начальника, у которой есть дочь такого же возраста. Она легко вникала в суть дел, все свои производственные обязанности выполняла быстро, четко, аккуратно, энергично. Сотрудники любовались девушкой и говорили о том, что из нее получится прекрасный специалист.

Когда Спиридонова спрашивала в отделе, как работает новенькая, то слышала такие слова: «далеко пойдет», «нестандартно мыслит», «ей может гордиться мать, такая не опозорит», «это жемчужина для коллектива».

Начальник отдела Спиридонова И.Г. некоторое время «по-матерински» опекала новую сотрудницу, но потом, по мере того, как молодая сотрудница быстро овладевала профессией, наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для Григорьевой Н.Н. причинам отношения резко ухудшились. Спиридонова И.Г. стала постоянно придираться к Григорьевой Н.Н., стараясь унизить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Григорьевой встал вопрос: что делать и не перейти ли на работу в другое подразделение?

Другие сотрудницы отдела внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию, но внутри начались разговоры о том, что молодую сотрудницу «шахиня» выживает. По своему характеру Спиридонова И.Г. достаточно властный человек, давно находится на руководящей должности, но такого поведения от него в коллективе никто не ожидал.

Проанализируйте ситуацию.

Определите, каковы могут быть мотивы конфликтного поведения руководителя.

Дайте рекомендации по ее разрешению психологу и Григорьевой.

Ситуация № 1.9 «Роковая замена»

Преподаватель лицея Дронов третий раз срывает занятия в группе, мотивируя, то болезнью, то семейными обстоятельствами. То другими весомыми причинами. О том, что не сможет провести плановые занятия, сообщает заведующему учебной частью Орлову поздно ночью или утром по телефону. Орлов в срочном порядке просит другого преподавателя Нечаева срочно заменить Дронов, т.к. в эти часы (якобы, а может так и есть на самом деле) свободен только Нечаев.

Нечаев проводит занятия вместо Дронова по тому предмету, который сам никогда не читал. Он не успевает квалифицированно подготовиться к урокам. Как раз на это занятие с целью проверки качества преподавания пришел директор лицея. Ему не понравился уровень проведения занятия, и он на педсовете во всеуслышание подверг сомнению уровень профессиональной пригодности Нечаева. Нечаев вспылил и подал заявление об увольнении, которое директор подписал.

Оцените ситуацию.

Кто и на каком этапе мог бы предотвратить или погасить конфликт?

Кто и в чем допустил ошибки?

Ситуация № 1.10.Вхождение в должность

Предприятие получило развитие. Директор стал генеральным директором, а начальники отделов – руководителями дочерних предприятий. В одном из таких предприятий секретарь-референт бывшего директора (по особым полномочиям, т.е. функциональный заместитель без полномочий на руководство), ушедшего на повышение, осталась в подчинении нового молодого (но опытного) руководителя. Новый руководитель постепенно начал совершенствовать организацию деятельности предприятия. Прежний руководитель был либералом, но всю работу организовывал на личных отношениях и связях. Все выполняли все, без четкого разграничения обязанностей. Связующую и распределяющую роль играла секретарь-референт.

Новый руководитель начал с четкого определения для всех функциональных обязанностей. Ему удалось наладить работу предприятия по-новому и это дало определенные результаты.

Скрытые (неявные) конфликтные ситуации начали возникать во взаимоотношении с секретарем-референтом, которая хотя и выполняла всю работу лучше, чем ее коллеги на других предприятиях, но:

- она продолжала ходить напрямую к генеральному директору для решения вопросов (через голову своего руководителя);
- нередко она от вышестоящего начальства приносила своему руководителю дополнительную лишнюю работу и, хотя выполняла ее всю практически сама, но тем самым на задний план отодвигались более важные задачи, которые потом приходилось решать опять в пожарном режиме. Для коллектива это было не в диковинку, а нового руководителя это раздражало.
- бывали случаи, когда выходили наружу огрехи прежнего руководителя, которые секретарь-референт знала, как выполнить, но специально обращалась к новому директору за разъяснениями, и ему приходилось тратить много времени и сил для того, чтобы вникнуть в проблему.
- она позволяла себе на совещаниях делать замечания начальникам отделов, как и раньше. Замечания дельные, но по статусу и согласно служебной этике она этого делать не имеет право.

Новый руководитель признает ее как очень ценного работника. Он понимает, что она берет на себя даже часть его функций, что несколько облегчает его работу. Но вышеизложенные нюансы серьезно его волнуют и не позволяют организовать управление согласно правилам НОТ.

Осуществить системно-структурный анализ ситуации.

Определить тип конфликта, дать предложения новому руководителю по разрешению ситуацию.

Ситуация № 1.11. «Конфликт между специалистами»

За помощью к вам обратилась терапевт детского санатория.

Я работаю терапевтом в учреждении, оказываю помощь молодежи. В индивидуальной работе с детьми у меня всегда очень ясное восприятие. Но мне трудно давать указания воспитателям групп, которые работают с детьми ежедневно, потому что иногда мое восприятие говорит мне, что воспитатели поступают неправильно. Они работают с детьми без учета состояния здоровья детей, которое требует иных слов, иных действий, иных способов организации детских игр и мероприятий.

Я понимаю, что это другие люди, которые заботятся о тех же детях, что и я, но по-иному видят ситуацию развития и социализации ребенка. Это воспитатели, а я терапевт. Я не могу найти слова, чтобы выразить свое восприятие так, чтобы они могли осуществить конкретные, правильные действия, содействующие развитию детей без ущерба здоровью.

Они не понимают меня, оценивают мои слова как притязания на главенствование и управление ими, как ущемление их профессиональной чести. Идут на конфликт и поэтому, зачастую специально (возможно, неосознанно), поступают «с точностью до наоборот». В результате еще больше страдают дети. Получается так, что я сама провоцирую деструктивные действия педагогов по отношению к детям.

Оцените ситуацию.

Предложите и обоснуйте версии, как поступить терапевту.

Ситуация № 1.12 «Премия»

При распределении премии некоторые члены отдела посчитали, что их незаслуженно обошли, это явилось поводом их жалоб директору предприятия.

Как бы вы отреагировали на эти жалобы в качестве директора?

А. Отвечу жалобщикам примерно так: «Причитающуюся вам премию утверждает и распределяет ваш отдел, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим непосредственным руководителем».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пойду в отдел и побеседую с его начальником и другими членами коллектива. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу начальнику отдела перераспределить премию в следующем месяце.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.13 «Ловушка»

В добрый весенний солнечный день Викентий Павлович, человек добрый, культурный, обходительный, работник исторического музея, собрался на дачу.

Не успел дойти до остановки, как к нему подбежала симпатичная девушка с голубыми ясными глазами и пакетом в руках. «Здравствуйте!», - закричала она, радостно смотря на Викентия Павловича, как будто именно его мечтала встретить всю свою жизнь.

«Здравствуйте!», - вежливо ответил Викентий Павлович.

Девушка продолжала: «Я Вас поздравляю. У нашей фирмы сегодня юбилей и мы Вам от чистого сердца дарим подарок». Она всунула в руки оторопевшему Викентию набор блестящих ножей.

«Спасибо, тронут», - сказал Викентий.

Девушка не унималась: «А вот Вам еще терка для морковки. Жена будет рада».

«Несомненно…»,- пробормотал Кеша.

Девушка деловито заявила: «Показать, как работает?»

«Спасибо, не надо, я знаю», - ответил Викентий Павлович, провожая взглядом ушедший автобус.

«Ничего, ерунда», - сказала девушка. Достала из кармана морковку, откусила ее и огрызком два раза царапнула по терке, которую держал Викентий Павлович.

«А вот вам еще подарок, ситечко для чая и ножницы, рыбам хвосты и плавники обрезать», - сказала девушка и все всунула в руки Викентию и добавила: «Все совершенно бесплатно. Но чтобы мне отчитаться перед менеджером, что я не себе это взяла, с Вас всего 250 рублей».

Викентий Павлович смекнул, что его пытаются «облапошить», и робко стал пытаться вернуть подарки, ссылаясь на то, что у него дома все это есть и ему это не нужно.

Не тут-то было. Девушка наседала: «Ну, только не говорите, что у такого импозантного, красивого, умного мужчины нет 250 рублей. А знаете, сколько такие ножи стоят в магазине!»

«Нет», - сказал, сбитый с толку, Викентий Павлович.

«500 рублей», - не моргнув глазом, соврала девушка и добавила: «И ножницы для рыбьих хвостов 150 руб., а ситечко 80 руб. Итого 730 рублей. Минус те 250, которые Вы сейчас отдаете мне, Вы выигрываете на экономии кроме товара 480 руьлей».

Иннокентий Павлович, человек не глупый, сразу понял, что это неправда. Но девушка смотрела на него таким счастливым взглядом, что отказать прямо было трудно.

«Хорошо, хорошо», - сказал Викентий Павлович, - «сейчас домой сбегаю за деньгами, подержите пока…». Он вернул девушке товар и быстро кинулся наутек. Деньги он не отдал, т.к. уже попадался в подобные ловушки раньше. Но настроение было испорчено на весь день.

Проанализируйте и оцените ситуацию. Является ли она конфликтной? Ответ обоснуйте.

Предложите Ваши варианты конструктивного поведения для Викентия Павловича в подобных ситуациях.

Ситуация № 1.14 «Ветеран»

Юноша (24 года) вернулся с войны в Чечне. Ему приходилось убивать и на его глазах убивали его товарищей, под Кандагаром погиб его лучший друг. Он видел тела убитых в плену бывших сослуживцев со следами пыток и издевательств.

Юноша поступил в университет и был поселен в студенческое общежитие. За два с половиной года в общежитии с ним никто не уживался. Он, то пытался излить душу тем, кто с ним жил, то пил и устраивал дебоши. Инцидент приобрел огласку, когда он избил двух студентов второго курса, живших с ним. Третий, еще раньше ушел жить на квартиру после первых двух месяцев жизни с «духом».

В беседе с деканом, куратором и психологом вуза юноша объяснил, что никто его в общаге не может понять, что все они еще жизни не видели, а его поведение обусловлено пережитым прошлым. Декан попросил психолога проанализировать ситуацию.

Проанализируйте ситуацию.

Предложите в качестве психолога рекомендации декану факультета в отношении данного студента.

Продумайте и изложите основное содержание вашей беседы с ним.

Ситуация № 1.15 «Колбаса»

Женщина 56 лет, пенсионерка, 32 года отработала учительницей физики в школе. Ее муж (62 года) бывший инженер, на пенсии. К ним в гости приехали дети с внуками. Женщина немного раздражена покупкой некачественных продуктов питания. Она пришла в продуктовый магазин, купила палку хорошей дорогой колбасы для внуков и собиралась

уходить из магазина. В холле она увидела контрольные весы и решила из интереса взвесить товар. Была удивлена и огорчена, убедившись в том, что ей недовесили 65 грамм колбасы.

Она вернулась к прилавку, чтобы выяснить отношения с продавцом. Но там уже собралась очередь из 7 человек. Женщина вновь встала в очередь, чтобы решить свою проблему. Очередь «тянулась долго». Женщина нервничала, т.к. считала себя обманутой, обиженной, униженной и еще ее дома ждали за праздничным столом, а она задерживалась.

Когда подошла ее очередь, она не сдержалась, обозвала продавца воровкой и скотиной, а потом швырнула ей в лоб палку колбасы и гордо вышла из магазина.

Оцените рациональность действий покупательницы с точки зрения их результативности. Драматизируйте ситуацию – представьте, что она потом еще пошла покупать внукам яблоки, а ей в пакет положили товар более низкого качества, чем тот, который был выставлен на прилавке. Представьте ее состояние, версии поведения и разговор дома с мужем и детьми;

Осуществите реверсию конструктивного развития конфликтной ситуации с того момента, как покупательница взвесила колбасу на контрольных весах. Проведите ролевой диалог с продавцом, реализуя одну из техник амортизации конфликта.

Примечание: Желательно провести ролевую игру с несколькими вариантами конструктивных трансакций между покупателем и продавцом; попробовать разные амортизационные техники.

Ситуация № 1.16 «Амбициозный подчиненный»

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником из-за его позиции к вам. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно, амбициозно, демонстративно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику. Он в таких ситуациях становится раздражительным, настороженным, демонстративно сворачивает свою активность до исполнителя ждущего указаний по каждому самому элементарному вопросу.

Какую линию поведения вы выстроите по отношению к данному работнику?

Ситуация № 1.17 «Не в цель»

Вслед за кратким выговором за недостатки в работе вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за ним, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора.

Что уместно предпринять в сложившейся ситуации?

Ситуация № 1.18 «Не ау»

Ваша подчиненная ценный для учреждения специалист. Но и у нее бывают просчеты в работе отчасти из-за ее самонадеянности, отчасти из-за того что предприятие находится в стадии нового витка развития и постоянно появляются некоторые нововведения, которые требуют от работников повышенного внимания.

Всякий раз, когда вы ведете с ней серьезный разговор, конструктивно критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделывается молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает ли она критику или нет. Вы расстраиваетесь и злитесь, потому что не знаете, делает ли она правильные выводы из ваших с ней бесед или нет.

Что уместно предпринять, чтобы прояснить и изменить ситуацию?

Ситуация № 1.19 «Плакса»

В конце рабочей недели вы даете критический анализ деятельности ваших подчиненных. Когда вы критикуете одну из подчиненных (на общей планерке или индивидуально). Она всегда реагирует очень эмоционально (плачет, кричит и т.п.). Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась.

Как довести до нее свои соображения, чтобы она сделала конструктивные выводы?

Ситуация №1.20 «Возмутители спокойствия»

Вы старший менеджер. У вас в команде аудиторской компании есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные с позиций реализации профессиональных задач компании действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать искрометные «тусовки» прямо на рабочем месте. Работники компетентные. Возможности их заменить на работе в ближайшем будущем у вас нет. Да это и не поощряется высшим руководством компании. Текучесть кадров карается лишением годовой премии для всего коллектива. Эти работники в целом выполняют поставленные задачи, но отвлекают других работников, вносят некоторую сумятицу. Из-за этого каждый месяц ваша команда едва укладывается в сроки отчетности. Приходится выходить на плановые показатели, как правило, за счет авралов. Это вас напрягает. Вы не знаете, какой интерес объединяет эту неформальную микрогруппу.

Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы команды?

Ситуация № 1.21 «Мистер хам»

Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости.

Какие действия целесообразно предпринять, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Ситуация № 1.22 «Инцидент»

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного проекта. В присутствии членов коллектива он швырял ручки на пол, кричал, что ему не создают должных условий и обвинял Вас - руководителя в некомпетентности. Сотрудники ощущали себя несколько неловко, но с любопытством

поглядывали на Вас, ожидая развязки. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет и показывает дурной пример коллегам.

Как Вы поступите?

Ситуация № 1.23 «Бесчувственный заместитель»

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Он считает, что обиды, эмоции и чувства надо проявлять вне работы, а на производстве жесткие требования, оскорбления «за дело» надо воспринимать как должное и как информацию к размышлению для исправления ситуации.

Нужно ли воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Если нужно, то как? Что вы предпримете?

Ситуация № 1.24 «Вот так больная!»

Вы начальник отдела. Получили задание от руководителя компании и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Каким образом завершите данную ситуацию?

Ситуация № 1.25 «В неловком положении»

Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре.

Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из них?

Ситуация № 1.26 «Проблемное наследие»

Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье. В цеху не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда. Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия.

Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя предприятия, пять дней назад назначенного на должность?

Ситуация № 1.27 «Выбор»

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, будете строго придерживаться должностной субординации, предложите подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для вас авторитетен начальник.

В. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупредите его, что впредь в подобных случаях вы будете отменять задания, порученные ему без согласования с вами.

Г. В интересах дела предложите подчиненному выполнить начатую работу.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.28 «Два начальника на одного»

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете.

Б. Сначала будете выполнять задание на ваш взгляд наиболее важное или наиболее удобное для вас.

В. Сначала выполните задание вышестоящего начальника.

Г. Будете выполнять задание своего непосредственного начальника.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.29 «Выбор конструктивного варианта»

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы поддержали именно его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации – это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций (профсоюза, комиссии по деловым спорам).

В. Прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.30 «Виновных нет?»

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего

допущен брак продукции. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке, вызову к себе. Круто поговорю с каждым из них (с глазу на глаз), предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.31 «Претенденты»

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. На Ваш взгляд у каждого свои достоинства. Но каждый не лишен недостатков. Претенденты отличаются следующими качествами.

А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по предписанным правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным, но на риск никогда не идет.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация № 1.32 «Кого выбрать?»

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация № 1.33 «Нерадивый подчиненный»

Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.34 «На своей волне»

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.35 «Группировки»

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего, попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего, выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной

трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.36 «Минус один»

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего работника должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.37 «Отношения с коллегой»

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.38 «Опоздал»

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. Заботясь об интересах дела, отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.
Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.39 «Строптивый новобрачный»

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

– Почему же на четыре? – спрашиваете вы.

– А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, – невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу «Иванов тоже отработал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.
Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.40 «Наломали дров»

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.
Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.41 «Реорганизация»

Вы – начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо переукомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписания.

По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.42 «Оптимальное решение»

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.43 «Эффективный менеджер»

На прием психологу приходит молодой человек 25-ти лет, с просьбой помочь ему найти выход из сложившейся негативной ситуации на работе.

Суть ситуации в следующем: мужчина работает в весьма известном в городе автомобильном центре менеджером по продажам. Он помогает людям найти автомобиль, подходящий их социальному и финансовому статусу. В последнее время, дела шли достаточно хорошо, однако, только у него. Остальные менеджеры одаривали его бесконечными косыми взглядами, портили документацию, обзванивали его клиентскую базу, таким образом, делая работу просто невыносимой.

Похвала начальства на всеобщее обозрение еще больше усугубила ситуацию. Что же делать, как разрешить данную конфликтную ситуацию? Уходить с работы молодой человек не хочет, так как у него семья, недавно родился ребенок. Попытка поговорить с начальством свелась к высказыванию: «Вы же не хотите, чтобы мы усомнились в ваших коммуникативных способностях?! Хороший менеджер сам найдет выход из данной ситуации!».

Проанализируйте ситуацию и предложите варианты ее решения.

Ситуация № 1.44 «Новые порядки»

Светлана Петровна (55 лет) - инженер, длительное время работает в организации. В работе скрупулезна, ответственна. Привыкла доводить любое дело до логического конца.

Сергей Иванович (39 лет) - новый руководитель отдела (работает в должности один год). Вступив в должность, он изменил подход к работе в отделе – дает новые объемы работ, в то время, когда отделом еще не выполнены предыдущие. В процесс выполнения работы сотрудниками он особо не вникает. Из-за этого, зачастую, на работе сотрудникам приходиться задерживаться допоздна. За ненормированный рабочий день сотрудникам идет прибавка дней к отпуску.

У Светланы Петровны из-за перегрузки на работе, случаются стрессы, нервные срывы. Это иногда отражается на результатах ее работы.

Новый директор организации (возраст 40 лет, в должности директора 2 года) интересуется только результатом работы сотрудников. Мыслит масштабно, не привык интересоваться проблемами и трудностями должностных лиц организации.

На общем собрании трудового коллектива по итогам работы за квартал, директор сделал замечания нескольким специалистам за допущение брака в работе. Была названа фамилия и Светланы Петровны. Директор сказал, что в перспективе те, кто допускает брак, будут штрафоваться.

Когда Светлана Петровна назвала причины, из-за которых допускается брак, основной она назвала перегрузки. Директор сказал, что никакого брака быть не должно. Он сказал, что по вопросам перегрузок надо обращаться непосредственно к руководителю отдела или в профсоюзный комитет.

После собрания руководитель отдела сказал Светлане Ивановне, что она не права, что сверхнормативные часы работы оплачиваются по повышенному тарифу и стимулируются дополнительными днями к отпуску. Он обратил внимание на то, что она не выдерживает необходимых темпов работы только из-за своего пенсионного возраста, и что если ей трудно, то она всегда может уйти на пенсию.

Светлану Петровну последние фразы Сергея Ивановича огорчили. Она обратилась за помощью к психологу, чтобы он ей помог разобраться в ситуации и разрешить создавшуюся проблему.

Проанализируйте ситуацию и предложите варианты ее решения для Светланы Петровны.

Ситуация № 1.45 «Моббинг»

К вам за помощью обратилась Ольга - работник известной рекламной фирмы, работающая на данном месте 3 года. Начальство её считает ответственным и добросовестным работником, своевременно выполняющим все задания. Однако её коллеги (коллектив из 9 человек, 4 мужчин и 5 женщин, примерно одинакового возраста) на протяжении совместной трехлетней работы на фирме в упор не замечают девушку, не обращают внимания на её идеи, замечания и просьбы, ей так же достается самая тяжелая работа. Против Ольги образовалась «коалиция» из сотрудников по инициативе женской половины коллектива.

Одна из сотрудниц, как показалось Ольге, расположена к ней дружелюбно. Но эта сотрудница аутсайдер в коллективе и сама боится выступить в её защиту, чтобы не навлечь гнев других сотрудниц на себя. Все попытки наладить отношения с коллегами оказались провальными. Ольгу это очень беспокоит, и она даже готова уволиться работы, однако большая заработная плата удерживает её от принятия такого решения, т.к. у неё маленький ребенок, с мужем уже как два года в разводе.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы: Как вы считаете, с чем может быть связано такое отношение коллег? Как Ольге завоевать расположение коллег или что необходимо предпринять для разрешения данной проблемы?

Ситуация № 1.46 «Подлость коллеги»

К вам за помощью обратилась девушка Нина (23 года), работник туристической фирмы. В фирме работает 25 человек (женщины в возрасте от 22 до 40 лет). В туристической фирме в отделе по продаже путёвок за рубеж Нина работает недавно, однако добросовестно выполняет все свои обязанности, так как зарплату помимо оклада составляют % от продаж.

Однажды, когда Нина рассказывала супружеской паре о преимуществах тех или иных стран, её коллега Татьяна (36 лет), которая работает в данной фирме уже несколько лет, узнала в этих людях постоянных клиентов фирмы, всегда заказывающих очень дорогие путёвки. Татьяна, воспользовавшись тем, что раньше ей уже доводилось работать с этими

клиентами, переманила их к себе, сказав, что Нина – новый, не достаточно компетентный работник, который не сможет им помочь. В присутствии клиентов между сотрудницами завязалась словесная перепалка, слухи о которой дошли до директора фирмы. В силу своего авторитета Татьяна смогла убедить директора в своей невиновности, списав всё на неопытность Нины, из-за чего та была оштрафована. Нина сначала хотела уволиться, но ей жалко работы, которая ей нравится и не хочется терять высокую зарплату.

Проанализируйте ситуацию. Предложите конструктивные варианты дальнейшей линии поведения Нины на фирме.

Ситуация № 1.47 «Родственные связи»

К вам обратилась менеджер среднего звена аудиторской фирмы Олеся (26 лет).

По просьбе Людмилы Вадимовны – главного бухгалтера фирмы, Олеся взяла на работу в их аудиторскую фирму её дочь Женю (21 год), выпускницу экономического факультета КНЭУ. Она приняла в свой штат на выполнение плановых проектов аудитором первого года (АС 1). Директор подписывает приказы на зачисление сотрудников с подачи менеджеров, полностью им доверяя. Но девушка оказалась проблемная: очень любит сплетни, достаточно агрессивная в общении с коллегами и клиентами, некачественно выполняет свою работу. Стали поступать жалобы, как от клиентов, так и от коллег. Они отказываются с ней работать. Подопечная Женя стала жаловаться маме и чернить Олесю, при этом выдумывала различные ситуации. Всяческие разговоры с Женей не дали никакого результата. Людмила Вадимовна, как главный бухгалтер, стала отыгрываться на сотрудниках,грозила не выдать премию, и даже угрожала пойти с жалобами на штат Олеси к директору, чтоб тот сам разобрался с ними. За качество работы подчиненных и психологический климат в отделах полную ответственность несут менеджеры.

Проанализируйте ситуацию. Предложите варианты решения конфликта для Олеси.

Ситуация № 1.48 «Роковая ошибка»

В организации ЧП «Свежая-Пресса» произошел неприятный инцидент: секретарь допустила ошибку при приеме рекламного текста у заказчика. Тот в свою очередь, после выхода газеты пришел в редакцию и в ультимативной форме потребовал компенсации заущерб, при этом сильно завысив размер компенсации. В противном случае, он угрожал обращением в суд. Директор в грубой форме переложил все притязания на секретаря. Та, в свою очередь, возмутилась ненормированной продолжительностью дня и тяжелыми условиями труда (работа с компьютерной техникой старого образца сказывалась на здоровье).

Председатель профсоюзной организации обратился к вам – организационному психологу с просьбой помочь разрешить конфликтную ситуацию.

Осуществите анализ ситуации и предложите варианты погашения конфликта.

Ситуация № 1.49 « Нерадивая коллега»

Нина Александровна работает в отделе охраны торгово-развлекательного центра с графиком сутки через трое. Все четверо сотрудницы женщины пенсионного возраста. С одной из них, Верой Андреевной, постоянно возникают проблемы: неубранная комната, хамство и скандалы, постоянные жалобы и доносы начальству и прочее. Остальные женщины работать с ней категорическине желают и не раз подходили с этой проблемой и к самой работнице, и к директору. Вера Андреевна ответила лишь хамством и угрозами на претензии женщин. Директор сначала отнекивался и не желал решать проблему и разговаривать с Верой Андреевной, надеясь, что сотрудницы сами разберутся между

собой. Но потом, когда в очередной раз с жалобой пришли сотрудницы, сказал: "Пишите заявления — уволю немедленно без разговоров".

Женщинам стало жалко коллегу. Они надеялись, что директор примет меры, но не такие жестко радикальные. Они в недоумении, что им делать. Они вовсе не хотят, чтобы Вера Андреевна лишилась работы, т.к. на одну пенсию прожить тяжело. Они хотят, чтобы та стала толерантна в общении, опрятна и добросовестно относилась к обязанностям.

Работницы отдела охраны обратились за советом к вам – психологу организации.

Проанализируйте ситуацию. Каково будет содержание вашей беседы с женщинами.

Ситуация № 1.50 «Друг»

Борис, достаточно давно работающий в крупном салоне мобильной связи охранником по графику сутки через трое, порекомендовал начальству кандидатуру своего друга Алексея на освободившееся рабочее место, когда один из его напарников уволился.

Алексей показал себя ответственным и добросовестным работником. Однажды, Алексею нужно было уехать из города на пару дней к родителям, помочь им в оформлении документов на приватизацию жилья. По старой дружбе он попросил Бориса выручить его и отработать за него смену, на что Борис ответил согласием. Однако Борис не вышел на работу, потому что у его маленькой дочки случилось обострение аппендицита, и нужно было срочно везти ее в больницу. Он, переживая за дочь и находясь в стрессовом состоянии, все забыл.

Начальник негодовал по поводу отсутствия на рабочем месте охранника, обещая уволить виновника. Он вызвал Бориса. Борис признал свою вину, объяснил обстоятельства. Но о договоренности с Алексеем не сказал ни слова. Начальник наказал Бориса штрафом в половину зарплаты.

Борис ничего не сказал Алексею и тот о происшедшем узнал лишь через 15 дней в день зарплаты. Он увидел в ведомости маленькую сумму, которую получил его друг, и кассир рассказала ему, почему это произошло. Только тогда Алексей вспомнил свое обещание и проанализировал произошедшие события.

Как бы вы поступили на месте Алексея в данной ситуации. Ответ аргументируйте.

Ситуация № 1.51 «Сварливая»

В поликлинике работает врач иглорефлексотерапевт, специалист высшей категории (женщина, 50 лет, стаж работы 25 лет). На проводимых аттестациях она отмечается как отличный специалист. Пациенты отзываются о ней хорошо, ее лечение приносит всегда успешные результаты. Но по характеру она сварливая, склочная, с большим самомнением о себе.

Ввиду особенностей ее сложного характера с ней не может никто работать больше полугода ни одна медицинская сестра. Начмед поликлиники вынужден менять медсестер в кабинете иглорефлексотерапии. Это создает нервозную обстановку в поликлинике. В отделении возникают частые конфликтные ситуации и инциденты.

При проверках СЭС работа кабинета имеет нарекания, т.к. бывают периоды, когда одна медицинская сестра увольняется, а на замену ей никто не хочет идти. Всё это доставляет немало хлопот руководителю.

Проанализируйте ситуацию и предложите варианты решения.

Ситуация № 1.52 «Сергей и Юрий»

Сергей (35 лет) менеджер по продажам фирмы «Н», он на хорошем счету у руководства. Юрий (25 лет) его помощник, работает с ним вместе третий год.

Сергей увлекается волейболом, играет в городской волейбольной команде, поэтому часто уходит с работы раньше, берет отгулы, при этом перекладывает свои обязанности на Юрия. Юрий, не желая портить отношения с Сергеем, поначалу охотно выполняет его поручения. Но постепенно это его начинает беспокоить такое положение вещей. Он устает, у него практически не остается свободного времени, вынужден переносить или отменять свидания с собственной девушкой и т.п.

Проанализируйте ситуацию и предложите Юрию варианты решения ситуации.

Ситуация № 1.53 «Поручения»

Игорь (45 лет), руководитель фирмы. Вячеслав (35 лет), его заместитель. Наталья (29 лет) работник фирмы.

Перед отъездом в командировку Игорь дает Наталье поручение, которое необходимо срочно выполнить. Вячеслав, пользуясь тем, что Игорь в командировке и сославшись на то, что по приказу он теперь исполняет обязанности руководителя, требует от Натальи исполнения ее распоряжений. На все возражение Натальи о том, что руководителем предприятия ей поручено очень важное и срочное дело, которое не терпит отлагательств, Вячеслав твердит одно: «В данный момент я руководитель фирмы и только я решаю, что надо делать сотрудникам».

Проанализируйте ситуацию и предложите Наталье варианты решения ситуации.

Ситуация № 1.54 «Петр угодник»

Руководитель фирмы Олег (44 года), терпеливый и сдержанный человек, его трудно вывести из себя. Его заместитель Андрей (40 лет), любит, чтобы все было сделано «как надо», при малейшем сбое в работе фирмы начинает паниковать и искать виновных.

Петр (34 года), экономист. Он хорошо справляется со своими обязанностями и качественно выполняет работу, однако поддается манипулированию со стороны Андрея и часто идет ему на уступки, даже тогда, когда тот не прав.

Анна (30 лет), отличный специалист, главный бухгалтер филиала фирмы, вспыльчивая, любит доказывать свою правоту.

В период, когда Олег уезжает в командировку в одном из филиалов фирмы при самопроверке обнаруживается недостача в восемнадцать тысяч гривен. Андрей, не проведя ревизию и не разобравшись в проблеме до конца, начинает обвинять Петра и Анну в обнаружившейся недостаче.

Петр, идя на уступки начальству, готов погасить из собственных средств возникшую недостачу и предлагает Анне внести свою лепту (каждый по половине суммы). Анна не согласна с обвинениями начальства, считает, что никакой недостачи нет и, что комиссия ошиблась в расчетах. Анна предлагает Петру доказать Андрею свою правоту. Петр отказывается это делать.

Проанализируйте ситуацию и предложите Анне варианты решения ситуации.

Ситуация № 1.55 «Два друга»

Два друга Петр и Павел (возраст 48 и 47 лет соответственно), дружат тридцать лет. Оба отучились на одну и ту же военную профессию, но по разным специальностям. По окончанию вуза Петр через год был переведен в свой родной город Севастополь, работать по специальности на руководящую должность. В этот момент Павел обратился к Петру с просьбой помочь ему после окончания вуза по распределению попасть работать в Севастополь, в котором женился, как и Петр. У Павла рождается ребенок. Он просит друга стать его крестным отцом.

По истечении четырех лет Павел предлагает Петру перевестись на предприятие, на котором он работает на равноценную по статусу должность. Петр сначала не соглашается, т.к. специальность и специфика работы отличается. К тому же оба интуитивно чувствуют, что на почве работы могут ухудшиться их отношения, ибо эти должности по функциональным обязанностям пересекаются. Но Павел уговаривает Петра, обещая помочь ему разобраться. Подучить. Поразмыслив, Петр согласился. Он очень быстро освоился на новом месте и был отмечен руководством, в короткий срок дорос до заместителя директора предприятия.

Будучи на должности заместителя директора, Петр узнает, что должность Павла подлежит сокращению. Эту информацию он передает другу. По своим связям Петр узнает о вакансии руководителя в вышестоящей организации и вносит предложение кандидатуру Павла на рассмотрение в министерство. Он уговаривает Павла перейти на эту должность. Павел соглашается и в результате занимает должность более высокую, чем у Петра.

Однако у Павла не получается найти общий язык с коллегами в вышестоящей организации и подстроиться под их стиль работы. Ему приходится работать больше и дольше, чтобы соответствовать должности. В это же время у него начинаются проблемы в семейной жизни. Так получилось, что и должность, с которой он в свое время ушел, так и не сократили. Павел начинает во всех своих неудачах винить Петра. Последний разговор между друзьями произошел на повышенных тонах и очень эмоционально. После этого друзья прекратили общение.

Петр тяжело переживает этот разрыв с другом и не хочет его терять. Но он не знает, каким образом разрешить сложившуюся конфликтную ситуацию.

Проанализируйте ситуацию и предложите Петру варианты решения ситуации.

Практическая работа
Заполнение учетно-отчетной и рабочей документации

Задание:

Заполните предложенные образцы первичной учетной документации, применяемые для учета производства и реализации готовой продукции в лесхозах Федерального агентства лесного хозяйства

Форма № ЛП-1

Действителен по_____ ___ 20 г.

НАРЯД №_____НА ОТПУСК ЛЕСОПРОДУКЦИИ

«____» _____20___г.

Отпустить _____

готовую лесопродукцию _____

№ п.п.	Наименование лесопродукции	Единица измерения	Количест-во

Директор (Заместитель директора) **Главный бухгалтер**

Специалист по сбыту

Форма № ЛП-2

РЕЕСТР НАРЯДОВ НА ОТПУСК ЛЕСОПРОДУКЦИИ на 20____г.

Дата	№ наря-да	Срок дейст-вия на-ряда	Наименова-ние получате-ля	Наименова-ние подразде-ления (лесни-чества, лесо-пункта)	Наименование лесопродукции										Фондодержа-тель	Расписка в получении наряда
					Деловой					ито-го	дров			итого		
										куб. м				куб. м		
				Итого												

Форма № ЛП-3

Предприятие	Шифр	
	Шифр	

Вид операции	Склад	Корреспондирующий счет		№ документа
		счет, субсчет	шифр аналитического учета	

Леснику

мастеру

Передать по акту _____
наименование потребителя

_____
наименование лесопродукции

Срок приемки _____ дней

Лесничий (помощник лесничего)

«___»_____ 20__г.

Акт №_____ Приемки-сдачи лесопродукции

«___»_____ 20__г.

На основании наряда № _____ от_____20___г.

Представители:

СДАТЧИКА **Приемщика**

_____ _____
наименование организации наименование организации

_____ _____
должность, фамилия, и., о. должность, фамилия, и., о.

Произвели: первый сдачу, а второй приемку следующей лесопродукции, находящейся согласно спецификации на обороте в _____
квартале, складе

Наименование лесопродукции	Шифр	Ед. изм.	Сорт	Порода	Количество		Цена за единицу	Сумма
					штук	куб. м		
Итого	X	X	X	X			X	

Срок оплаты лесопродукции _____ дней после приемки.
Вывозка производится по приказу после оплаты стоимости лесопродукции.

Сдал _____ **Принял** _____
должность, подпись должность, подпись
по доверенности № _____ от_____20___г.

Оценку произвел **бухгалтер** _____

Форма № ЛП-3 (оборотная сторона формы)

Спецификация

Сортимент												
Порода												
Сорт												
Длина												
Ширина												
Диаметр толщины	штук	$м^3$	штук	$м^3$	Штук	$м^3$	штук	$м^3$	штук	$м^3$	штук	$м^3$
Итого												

Подпись приемщика _____

Подпись сдатчика _____

Форма № ЛП-4

ФГУ «_____ЛЕСХОЗ»

Леснику обхода № _____

Мастеру

_____
фамилия, и., о.

Ордер № _____ на отпуск лесопродукции

от «___»_____ 20___г.

Согласно наряду лесхоза от «___»_____ 20___г. №_____

отпустить_____
наименование покупателя

через _____ следующую лесопродукцию
фамилия, и., о.

Наименование сортимента, размер	Единица измерения	Сорт	Порода	Количество	Цена	Сумма
Итого	X	X	X		X	

Количество _____
прописью

Стоимость лесопродукции _____

_____ руб. _____ коп.

Срок вывозки _ _____ 20__ г.

Лесничий (помощник лесничего) **Бухгалтер**

Ордер получил

Форма № ЛП-4(оборотная сторона формы)

ОТМЕТКИ О ВЫВОЗКЕ ЛЕСОПРОДУКЦИИ

Дата	Наименование лесопродукции	Единица измерения	Количество	Расписка о приеме-сдаче

Форма № ЛП-5

Предприятие [ ] _____

СПЕЦИФИКАЦИЯ-НАКЛАДНАЯ № _____
на отправку лесопродукции железной дорогой (водным путем)

Грузоотправитель _____

Станция (пристань) отправления _____

Грузополучатель _____

Станция (пристань) назначения _____ Жел.-дор. ветка _____

Род (вид) вагона (баржи) _____ Длина вагона _____

Грузоподъемность _____т Вес груза_____ Вагон (баржа) № _____

Жел.-дор. (водная) накладная № _____ Стоимость тарифа (фрахта) _____

Наряд № _____ от _ _____20__ г. ГОСТ № _____

Сортимент												
Порода												
Сорт												
Длина												
Ширина												
Диаметр (толщина) См	шт.	$м^3$	шт.	$м^3$	шт.	$м^3$	шт.	$м^3$	шт.	$м^3$	шт.	$м^3$

РЕКВИЗИТЫ

Лесоматериалы	Количество		Материалы	Единица измере-ния	К-во
	штук	м3			

Примечание _____

Ответственный за правильный замер и маркировку _____

должность, подпись

Лесничий (помощник лесничего)

Инженер по сбыту

Форма № ЛП-7

Предприятие

Подразделение

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель предприятия

_____

«___»_____20__г.

Акт №
на изменение качества продукции

Комиссия в составе _____

должность, фамилия, и., о.

_____

произвела осмотр лесопродукции и установила следующее:

Предъявлено к осмотру						Установлено осмотром					
наименование лесопродукции	порода	длина м	диаметр м	Количество		наименование лесопродукции	порода	длина м	диаметр м	Количество	
				штук	куб. м					штук	куб. м
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

ЛП-7

Оборотная сторона

Предъявлено к осмотру						Установлено осмотром					
наименование лесопродукции	порода	длина м	диаметр м	Количество		наименование лесопродукции	порода	длина м	диаметр м	Количество	
				штук	куб. м					штук	куб. м
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Заключение комиссии:

_____

_____

ПОДПИСИ ЧЛЕНОВ КОМИССИ:

Наименование должности	Подпись	Расшифровка подписи
Председатель комиссии		
Члены комиссии:		
Лесничий		
Помощник лесничего		
Мастер		
Бухгалтер		
Специалист по сбыту		

Форма № ЛП-15

Предприятие _____

Подразделение_____

Вид операции		Склад	Корреспондирующий счет		
			счет, субсчет	шифр аналитич. учета	

НАКЛАДНАЯ № _____

на отпуск пиломатериалов на сторону

«____» _____ 20__ г.

Основание _____

Кому _____ Через кого_____

Номенклатурный номер	Наименование продукции	Фактически отпущено по сортам										Примечание
		Единица измерения	отборный	I	II	III	IV	V	несортная продукция	Обапол	всего	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Всего отпущено _____

Отпуск разрешил

Отпустил **Получил**

Форма № П-9

Предприятие
Подразделение

Механизм _____
наименование, марка, инвентарный номер

Фамилия, имя отчество механизатора _____

Карточка
учета работы механизмов

за _____ 20 ___ г.

Наименование показателей	План	Фактически
Число дней пребывания в хозяйстве		
Число машино-дней в работе		
Число машино-дней в ремонте и ожидании ремонта		
Число дней простоя в исправном состоянии в рабочие дни	X	
Отработано машино-смен на всех видах работ		
Выполнение сменных норм на всех видах работ	X	
Объем выполненных работ		
на трелевке, тыс. куб. м		
на вывозке леса, тыс. куб. м		
на всех видах работ условных эталонных гектаров		
Объем вынутого грунта, тыс. куб. м		
Расход дизельного топлива, т		
Сменных норм всего	X	
в том числе по бюджету	X	
Произведено всех работ тракторами:		
а) в переводе в условные эталонные гектары	X	
б) в переводе на мягкую пахоту	X	
Израсходовано топлива по норме, всего кг		

_____
В графах «План» указывают расход горючего по нормам

Форма № П-9 (2-я страница)

Ежедневный учет работы механизма

(заполняется механизатором)

Числа месяца	Часы							Вид работы	Примечание
	в наряде					целосменные простои			
	всего	в том числе				в том числе			
		в работе	на переезд	внутрисменные простои	всего	в ремонте	в ожидании ремонта		
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
Итого час дней —									

Форма № П-9 (страница 3)

ОБЪЕМ РАБОТ

Вид работ		Обработано машино-семян	Выполненный объем	Расход топлива по норме
По хозрасчету	Подвозка		м куб.	
	вывозка		м куб.	
	Всего по хоз-расчету			
По бюджету	Трелевка			
	Всего по бюд-жету			

Механизатор

Непосредственный руководитель работ

Форма № П-13

_____
наименование предприятия

ДЕФЕКТНАЯ ВЕДОМОСТЬ
запасных частей

_____
наименование механизма

№ по катало-гу	Наименование детали	Кол-во на комплект	Техническое состояние		
			Годные	в реставра-цию	в утиль
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*

Дефектовку произвел:

Механик _____
Подпись

Руководитель структурного подразделения _____
Подпись

Детали, узлы и агрегаты в ремонт принял _____
Подпись

Детали, узлы и агрегаты в утиль принял: _____
Подпись

Форма № Т-

НАРЯД-АКТ № ____		**ФГУ**			
НА ПРОИЗВОДСТВО РАБОТ	Дата со-ставления	«_____ **ЛЕСХОЗ»**	(Наименование струк-турного подразделения)		

Место работы _____ Лесорубочный билет _____ Средний объем хлыста ___

УТВЕРЖДАЮ
Директор лесхоза
_____
_____ 20_ года

Лесосека _____ Вид дороги _____ Расстояние _____ Вид механизма _____

Наименование мероприятия _____ Плановая выработка на механизм в смену _____

Задание на месяц _____ м куб. Вид рубки _____ Начало работы _____20 ___ г.

Окончание работы _____20 ___ г. Дневник приемки работ № _____ Условия труда _____

Наименование работ или продукции (раздельно из основного сырья и из от-ходов)	Еди-ница изме-рения	Объем работ		Норма выработ-ки	Выпол-нено норм	Расценка за едини-цу	Сумма заработка	Отработано		
		задано	Выпол-нено					чело-веко-дней	машино-смен	коне-дней
Итого										

ИЗРАСХОДОВАНО СЫРЬЯ, МАТЕРИАЛОВ И ОТХОДОВ ПРОИЗВОДСТВА

Наименование, на что израсходовано	Шифр	Единица измерения и ее шифр		Количество		Стоимость	Наименование, на что израсходовано	Шифр	Единица измерения и ее шифр		Количество		Стоимость
				по норме	фактически						по норме	фактически	

Наряд выдал _____ **К исполнению принял** _____ **Выполненную работу сдал** _____ **Нормировщик** _____
должность, подпись подпись подпись Подпись

Работу принял _____

Т-55

Фамилия, и., о. рабочего (для сезонных рабочих их адрес)	Табельный номер	Категория	Профессия	Разряд	Отработано часов по числам месяца Итого																	Тариф. ставка, коэффициент	Сумма коэффициентов	Выполнено норм	Следует начислить зарплаты				Всего начислено
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15						По сдельным расценкам				
					16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	часов	дней							

Количество дней, разряд или коэффициент рабочим объявлены. Стоимость коэффициента _____ руб. _____ коп.

Ответственный за ведение табеля _____ **Расчет составил** _____
должность, подпись должность, подпись

Наименование	Шифр	Единица измерения и ее шифр	Количество	Наименование	Шифр	Единица измерения и ее шифр	Количество

Принял на ответственное хранение _____

Визы согласования:

Должность	Подпись	Фамилия, имя и отчество должно-стного лица
Заместитель директора лесхоза		
Главный экономист		
Главный механик		
Главный энергетик		
Экономист		
Инженер по лесопользованию		
Инженер по охране и защите леса		

ФГУ _____ лесхоз
_____ лесничество

Отчет о движении лесопродукции за _____ 200_ г.

№ п/п	Лесопродукция		Единица измерения	остаток на _____	ПРИХОД					РАСХОД							Остаток на 01____ 20__ г.
					заготовка по нарядам	заготовка по актам	Поступило из других лесничеств	Секвестрованная древесина	итого	Списано на собствен-ные нужды	реализация	Передано на переработку			перемещение	итого	
1	Франко-лесосека																
	Деловая древесина		кбм														
			кбм														
			кбм														
			кбм														
			кбм														
			кбм														
			кбм														
			кбм														
	Дрова		кбм														
	Итого		кбм														

Федеральное государственное учреждение
«_____ЛЕСХОЗ»

_____лесничество

УТВЕРЖДАЮ

Директор (Заместитель директора) ФГУ
«_____ ЛЕСХОЗ»

_ _____200 _ года

Журнал реализации лесопродукции за _____ 200_ г.

№ п.п.	дата	№ документа	№ квартала	Кому отпущено	лесопродукция										примечания
													Дрова	Итого	
					кбм	кбм	кбм	кбм	кбм	кбм	кбм	кбм	кбм	кбм	
1															
2															
3															
4															
5															
6															
18															
19															
20															
ИТОГО															

Лесничий _____

Федеральное государственное учреждение
_____ лесхоз

УТВЕРЖДАЮ

Директор (Заместитель директора)
_____ лесхоза

_____

__ _____ 200_ года

ОТЧЕТ

о движении готовой продукции (сырья и материалов)
за _____ месяц 200 _ года

Раздел 1. Производство и реализация готовой продукции

Наименование	Единица измерения	Остаток на начало отчетного периода	Приход	Расход	Остаток на конец отчетного периода

Раздел 2. Приход и списание сырья в производство

Наименование	Единица измерения	Норма расхода на единицу пиломатериалов	Остаток сырья на начало отчетного периода	Приход	Расход		Остаток на конец отчетного периода
					По норме	фактически	

Лесничий (помощник лесничего) _____ (_____)

Визы согласования:

Отдел экономики
Отдел сбыта
Отдел бухгалтерского учета

Государственное профессиональное образовательное учреждение
«Сыктывкарский лесопромышленный техникум»
ГПОУ «СЛТ»
«Сыктывкарса вöр промышленность техникум»
уджсикасö велöдан канму учреждение

РАССМОТРЕНО
на заседании МК
«Профессионального цикла»
Протокол № 1 от «31» августа 2021 г.
Председатель МК_____ О.В. Исакова

УТВЕРДЖАЮ:
Зам. директора
_____ М.А. Арцер
«31» августа 2021 г.

Комплект контрольно-оценочных средств

Форма контроля: промежуточная аттестация
Форма промежуточной аттестации: зачет
Тип контрольного задания: устный ответ
Проверяемые результаты обучения: У 1-8, З 1-11

Оценка	Критерии
«Отлично» - 5	1. дан полный ответ на основе изученных теорий; 2. материал понят и осознан; 3. материал изложен в определенной логической последовательности литературным языком; 4.ответ самостоятельный.
«Хорошо» - 4	1. дан правильный ответ на основе изученных теорий; 2. материал понят и осознан; 3. материал изложен в определенной логической последовательности литературным языком; 4. допущены 2-3 несущественные ошибки, исправленные по требованию преподавателя, или некоторая неполнота ответа, шероховатость в изложении материала.
«Удовлетворительно» - 3	1. материал в основном изложен полно, но при этом допущены 1-2 существенные ошибки; 2. ответ неполный, построен несвязно, с помощью наводящих вопросов преподавателя.
«Неудовлетворительно» - 2	ответ обнаруживает незнание или непонимание большей и наиболее существенной части учебного материала

Составитель:
Муравьева Е. Е. преподаватель

Сыктывкар
2021

Перечень контрольных вопросов.

1. Отрасль в системе национальной экономики.
2. Перспективы развития отрасли.
3. Понятие «предприятие».
4. Основные признаки предприятия.
5. Классификация предприятий.
6. Общее понятие об основном капитале и его роль в производстве.
7. Классификация элементов основного капитала и его структура.
8. Учет и оценка основного капитала
9. Показатели эффективного использования и воспроизводства основного капитала (основных фондов).
10. Общее понятие оборотного капитала.
11. Роль оборотного капитала в процессе производства.
12. Состав и структура оборотного капитала.
13. Оборотные средства: состав и структура.
14. Персонал хозяйствующего субъекта и его классификация.
15. Списочный и явочный состав работающих.
16. Планирование кадров и их подбор.
17. Рабочее время и его использование.
18. Бюджет рабочего времени.
19. Характеристика производительности труда персонала.
20. Мотивация труда.
21. Тарифная система оплаты труда.
22. Понятие и состав издержек производства и обращения.
23. Классификация затрат по признакам.
24. Калькуляция себестоимости и ее значение.
25. Методика составления смет косвенных расходов и их включение в себестоимость.
26. Ценовая политика субъекта хозяйствования.
27. Цены и порядок ценообразования.
28. Ценовая стратегия предприятия.
29. Понятие качества продукции.
30. Сертификация продукции.
31. Понятие конкурентоспособности.
32. Понятие «продукт» и «услуга», методы и единицы измерения продукции.
33. Доход предприятия, его сущность и значение.
34. Общий финансовый результат – балансовая прибыль.
35. Состав балансовой прибыли и особенности формирования в современных условиях.
36. Рентабельность – показатель эффективности работы субъекта хозяйствования.
37. Виды рентабельности.
38. Финансовое обеспечение хозяйствующих субъектов.
39. Собственность и заемные средства.
40. Показатели технического развития и организации производства.
41. Показатели экономической эффективности капитальных вложений в новую технику: приведенные затраты, коэффициент эффективности и срок окупаемости.
42. Сущность и содержание менеджмента.
43. Принципы, методы и функции менеджмента.
44. Планирование как функция менеджмента.
45. Процесс и методы принятия управленческих решений.
46. Информационно – коммуникативное обеспечение управления.
47. Деловое общение
48. Организация как объект управления.

49. Внутренняя среда организации.
50. Внешняя среда организации.
51. Производственный процесс и принципы его организации.
52. Типы производств и их технико-экономическая характеристика.
53. Производственная структура предприятия.
54. Сущность и виды планирования.
55. Стратегическое планирование.
56. Тактическое планирование
57. Организационная структура и принципы ее построения.
58. Типы структур организаций
59. Составляющие мотивации.
60. Критерии мотивации.
61. Теории мотивации.
62. Делегирование
63. Понятие и этапы контроля.
64. Виды и принципы контроля.
65. Технология и правила контроля.
66. Сущность методов управления.
67. Характеристика методов воздействия.
68. Характеристика общенаучных методов.
69. Типы решений и требования, предъявляемые к ним
70. Этапы принятия решений.
71. Методы принятия решений.
72. Уровни принятия решений.
73. Сущность конфликтов.
74. Типы конфликтов.
75. Причины возникновения и стадии развития конфликта.
76. Методы управления конфликтами.
77. Последствия конфликтов.
78. Стресс.
79. Типы производств, типы планировок производства.
80. Принципы организации производственных процессов.
81. Управление персоналом на промышленном предприятии.
82. Формирование производственной программы предприятия.
83. Особенности обеспечения безопасных условий труда в сфере профессиональной деятельности.
84. Основные нормы правового регулирования.
85. Требования пожарной безопасности.
86. Требования законодательства в экологических вопросах.
87. Принципы рационального природопользования.

Информационное обеспечение обучения

Перечень рекомендуемых учебных изданий, интернет-ресурсов, дополнительной литературы

Основные источники:

1. Лебедева Е.М. Экономика отрасли: учебник для студ. учреждений сред. проф. Образования / Е.М. Лебедева. – М.: ИЦ «Академия», 2018. – 176 с.

Дополнительные источники:

1. Коршунов, М. К. Экономика и управление: применение информационных технологий : учебное пособие для СПО / М. К. Коршунов ; под науч. ред. Э. П. Макарова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 111 с.
2. Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учеб. для вузов / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2010. - 320 с.