Министерство образования и науки Калужской области

Государственное автономное профессиональное

образовательное учреждение Калужской области

«Людиновский индустриальный техникум»

**Практикум**

**по ПМ. 02 УЧАСТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ**

**МДК 02.01 Планирование и организация работы**

**структурного подразделения**

программы подготовки специалистов среднего звена

специальности

15.02.08 Технология машиностроения

2017 г.

Практикум по МДК.02.01 Планирование и организация работы структурного подразделения разработан на основе рабочей программы по профессиональному модулю ПМ.02 Участие в организации производственной деятельности структурного подразделения, утвержденной заместителем директора по УПР

Утверждаю:

Заведующая

по учебной работе \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О.Е. Селиверстова

­­­­«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.

Рассмотрено и одобрено цикловой комиссией

профессиональных дисциплин

технического профиля

Протокол № \_\_\_ от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.

Председатель ЦК \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.А.Филатова

Преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.В. Хмельницкая

СОДЕРЖАНИЕ

Практическая работа №1 «Определение типов производства для данных условий».........................................................................................................................................4

Практическая работа №2 «Расчет длительности производственного и технологического циклов»...........................................................................................................................................5

Практическая работа №3 «Расчет основных параметров поточной линии»...........................7

Практическая работа №4 «Расчет потребности инструмента»................................................9 Практическая работа №5 «Расчет длительности ремонтного цикла»....................................11

Практическая работа №6 «Расчет потребности в энергии различных видов»......................13

Практическое занятие №7 «Оценка качества продукции»......................................................15

Практическое занятие №8 «Анализ влияния факторов внешней среды на управление организацией»..............................................................................................................................17

Практическое занятие №9 «Анализ влияния факторов внутренней среды на управление организацией»..............................................................................................................................21

Практическое занятие №10 «Выбор вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях»....................................................................................................................................24

Практическое занятие №11 «Выбор критериев мотивации труда»........................................26

Практическое занятие №12 «Анализ конфликтных ситуаций, разрешение конфликтов».................................................................................................................................27

Практическое занятие №13 «Определение типа темперамента, социально-психологического климата в коллективе»................................................................................33

Практическое занятие №14 «Подготовка и проведение совещаний и планерок»................41

Список литературы......................................................................................................................43

**Практическая работа №1**

**«Определение типов производства для данных условий»**

**Цель работы:**овладение практическими навыками определения типов производства.

Для выполнения работы изучите тему «Типы производства», обратив внимание на характерные признаки единичного, серийного и массового производства, расчет коэффициента закрепления операций.

**Задания к работе:**

**Задание.** По исходным данным (табл.1) и данным вспомогательной таблицы (табл. 2), определить тип производства.

 Таблица 1

Исходные данные для определения типа производства

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Тшт, мин | | | | | | N, шт | Масса  детали, кг |
| 005 | 010 | 015 | 020 | 025 | 030 |
| 1 | 2,28 | 2,24 | 2,22 | 1,14 | 2,13 | 1,38 | 50000 | 3,56 |
| 2 | 2,29 | 2,25 | 2,23 | 1,15 | 2,14 | 1,39 | 51000 | 3,66 |
| 3 | 2,30 | 2,26 | 2,34 | 1,16 | 2,15 | 1,40 | 52000 | 3,76 |
| 4 | 2,31 | 2,27 | 2,35 | 1,17 | 2,16 | 1,41 | 53000 | 3,86 |
| 5 | 2,32 | 2,28 | 2,36 | 1,18 | 2,17 | 1,42 | 54000 | 3,96 |
| 6 | 2,33 | 2,29 | 2,37 | 1,19 | 2,18 | 1,43 | 55000 | 4,06 |
| 7 | 2,34 | 2,30 | 2,38 | 1,20 | 2,19 | 1,44 | 56000 | 4,16 |
| 8 | 2,35 | 2,31 | 2,39 | 1,21 | 2,20 | 1,45 | 57000 | 4,26 |
| 9 | 2,36 | 2,32 | 2,40 | 1,22 | 2,21 | 1,46 | 58000 | 4,36 |
| 10 | 2,37 | 2,33 | 2,41 | 1,23 | 2,22 | 1,47 | 59000 | 4,46 |

Таблица 2

Данные для определения типа производства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип производства | Число обрабатываемых деталей одного типоразмера в год | | |
| тяжелых  (массой более 100 кг) | Средних  (массой 10... .100 кг) | Лёгких  (массой до 10кг) |
| Единичное | До 5 | До 10 | До 100 |
| Мелкосерийное | 5……10 | 10....200 | 100... 500 |
| Среднесерийное | 100....300 | 200       500 | 500       5000 |
| Крупносерийное | 300....1000 | 500       5000 | 5000       50 000 |
| Массовое | Более 1000 | Более 5000 | Более 50 000 |

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое тип производства?

2. Какими факторами определяется тип производства?

3. Как рассчитывают коэффициент закрепления операций?

**Практическая работа №2**

**«Расчет длительности производственного и технологического циклов»**

**Цель работы:**овладение практическими навыками расчета длительности производственного и технологического циклов и построения графиков движения предметов труда.

Для выполнения работы изучите тему «Производственный и технологический процессы основного производства предприятия», обратив внимание на виды движения предметов труда и построение графиков движения.

**Задания к работе:**

**Задание.** Величина партии деталей 10 шт. Величина передаточной партии 5 шт.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Номер операции | 1 | 2 | 3 |
| Норма времени, мин | По номеру варианта | | |
| Число рабочих мест | 1 | 1 | 1 |

Среднее межоперационное время 2 мин. Работа проводится в две смены, длительность смены 8 ч., длительность естественных процессов 35 мин.

Определить длительность производственного цикла обработки партии деталей при разных видах движения, построить графики процесса обработки партии деталей.

Нормы времени по операциям

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Нормы времени, мин | | | № билета | Нормы времени, мин | | |
| 1 | 4,5 | 2 | 1 | 19 | 0,5 | 1,5 | 1 |
| 2 | 2,5 | 1 | 3 | 20 | 1 | 2,5 | 1,5 |
| 3 | 3,5 | 1,5 | 2 | 21 | 1 | 2,5 | 1 |
| 4 | 1,5 | 0,5 | 1 | 22 | 2,5 | 1,5 | 2 |
| 5 | 2 | 1 | 0,5 | 23 | 3 | 1 | 2,5 |
| 6 | 4 | 2,5 | 1 | 24 | 2,5 | 2 | 3 |
| 7 | 3,5 | 1,5 | 1 | 25 | 1,5 | 1,5 | 3,5 |
| 8 | 4 | 2 | 2,5 | 26 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | 2 | 2,5 | 3 | 27 | 3 | 3,5 | 2 |
| 10 | 3 | 3 | 2,5 | 28 | 2 | 4 | 1 |
| 11 | 2,5 | 2 | 1,5 | 29 | 2 | 1 | 3 |
| 12 | 4 | 1,5 | 2 | 30 | 1 | 3 | 0,5 |
| 13 | 4 | 2,5 | 3 | 31 | 1,5 | 2 | 1 |
| 14 | 4,5 | 2 | 2 | 32 | 0,5 | 1 | 3 |
| 15 | 1 | 3 | 2 | 33 | 1 | 0,5 | 1,5 |
| 16 | 3 | 0,5 | 1 | 34 | 2,5 | 1 | 2,5 |
| 17 | 2 | 1,3 | 1,5 | 35 | 1,5 | 1 | 2,5 |
| 18 | 1 | 3 | 1 | 36 | 2 | 2,5 | 1,5 |

**Контрольные вопросы**

1.Что такое производственный процесс? Что такое производственный цикл?

2. Дайте характеристику последовательного вида движения предметов труда.

3. В чем сущность и преимущество параллельного вида движения предметов труда?

4. В чем преимущество параллельно-последовательного вида движения предметов труда?

**Практическая работа №3**

**«Расчет основных параметров поточной линии»**

**Цель работы:**овладение практическими навыками расчета основных параметров поточной линии.

Для выполнения работы изучите тему «Организация поточного производства», обратив внимание на классификацию поточных линий, основные расчеты при организации поточных линий.

**Задания к работе:**

**Задание.** По исходным данным (табл.1), определить: такт поточной линии, необходимое число рабочих мест (единиц оборудования) для каждой операции, загрузку рабочих мест, скорость движения конвейера.

Таблица 1

Исходные данные для расчета параметров поточной линии

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Суточ-  ная прог-рамма, сут. | Время регламенти-рованных перерывов в смену, мин. | Коэффи-циент технологи-ческих потерь, % | Шаг  Кон-вей-ера,  м | Время выполнения операции, мин | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 300 | 45 | 2,0 | 2,0 | 8,0 | 8,0 | 5,0 | 4,6 | 6,0 | 8,0 | 6,0 |
| 2 | 350 | 40 | 3,0 | 2,1 | 4,6 | 4,8 | 5,0 | 5,0 | 4,0 | 4,8 | 5,5 |
| 3 | 320 | 30 | 2,5 | 2,3 | 7,5 | 7,8 | 8,0 | 8,2 | 3,8 | 6,0 | 5,0 |
| 4 | 310 | 35 | 3,0 | 2,4 | 8,5 | 8,0 | 7,5 | 8,0 | 8,5 | 3,9 | 4,0 |
| 5 | 300 | 40 | 2,7 | 2,3 | 8,0 | 7,5 | 6,0 | 7,0 | 4,8 | 6,5 | 7,5 |
| 6 | 290 | 45 | 2,8 | 2,2 | 7,5 | 6,6 | 4,8 | 5,6 | 3,9 | 5,5 | 6,0 |
| 7 | 280 | 45 | 2,5 | 2,1 | 6,8 | 4,5 | 8,0 | 7,4 | 4,8 | 8,0 | 7,5 |
| 8 | 270 | 40 | 2,6 | 2,0 | 7,0 | 7,5 | 6,0 | 6,5 | 6,8 | 5,5 | 5,6 |
| 9 | 260 | 30 | 2,5 | 1,9 | 7,5 | 7,6 | 7,8 | 6,0 | 8,4 | 6,6 | 6,4 |
| 10 | 270 | 35 | 2,4 | 2,0 | 8,0 | 8,5 | 8,3 | 8,2 | 4,2 | 7,9 | 7,8 |
| 11 | 280 | 40 | 2,3 | 2,1 | 7,0 | 7,1 | 7,4 | 6,8 | 8,1 | 6,5 | 6,0 |
| 12 | 290 | 45 | 2,1 | 2,2 | 7,4 | 7,5 | 7,8 | 8,9 | 7,5 | 8,4 | 4,6 |
| 13 | 300 | 40 | 2,1 | 2,3 | 8,0 | 8,1 | 8,5 | 7,6 | 6,5 | 6,6 | 6,0 |
| 14 | 310 | 35 | 2,0 | 2,2 | 7,5 | 4,8 | 5,0 | 5,5 | 6,5 | 4,7 | 8,0 |
| 15 | 320 | 30 | 1,9 | 2,1 | 7,5 | 5,0 | 4,8 | 6,0 | 6,5 | 4,9 | 7,0 |
| 16 | 310 | 45 | 2,0 | 3,0 | 7,5 | 6,8 | 6,5 | 8,0 | 5,4 | 4,3 | 6,2 |
| 17 | 320 | 40 | 1,5 | 3,1 | 8,0 | 8,2 | 8,5 | 7,1 | 6,0 | 5,4 | 6,1 |
| 18 | 320 | 35 | 1,7 | 3,2 | 8,2 | 8,0 | 7,5 | 7,6 | 7,4 | 5,8 | 6,1 |
| 19 | 310 | 35 | 1,8 | 3,0 | 7,9 | 7,6 | 5,4 | 3,2 | 7,1 | 4,8 | 5,0 |
| 20 | 300 | 40 | 1,9 | 2,9 | 7,5 | 7,8 | 8,4 | 7,2 | 6,6 | 6,5 | 7,0 |
| 21 | 290 | 45 | 2,0 | 2,8 | 8,1 | 8,3 | 4,3 | 7,6 | 6,7 | 7,0 | 7,0 |
| 22 | 280 | 50 | 2,1 | 2,7 | 7,6 | 7,5 | 7,4 | 6,8 | 7,8 | 8,0 | 7,5 |
| 23 | 270 | 45 | 2,0 | 2,6 | 8,2 | 5,4 | 5,6 | 6,6 | 7,2 | 5,2 | 6,0 |
| 24 | 260 | 40 | 1,9 | 2,5 | 8,3 | 8,3 | 7,6 | 6,6 | 6,8 | 6,7 | 6,0 |
| 25 | 250 | 35 | 1,8 | 2,6 | 7,6 | 7,5 | 7,4 | 7,3 | 8,2 | 8,0 | 8,1 |
| 26 | 260 | 30 | 1,7 | 2,7 | 8,5 | 6,7 | 7,0 | 8,4 | 7,6 | 8,4 | 5,4 |
| 27 | 270 | 40 | 1,8 | 2,8 | 7,6 | 6,7 | 5,4 | 8,2 | 8,0 | 8,6 | 8,1 |
| 28 | 280 | 35 | 1,9 | 2,5 | 8,1 | 8,0 | 7,9 | 7,8 | 7,7 | 7,6 | 8,4 |
| 29 | 290 | 45 | 2,0 | 2,4 | 8,3 | 8,2 | 5,6 | 7,0 | 6,9 | 7,3 | 5,4 |
| 30 | 300 | 40 | 2,1 | 2,3 | 7,9 | 6,8 | 6,6 | 7,7 | 5,2 | 5,9 | 5,8 |

**Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой поточное производство?

2. Что представляет собой поточная линия?

3. Методика расчета поточной линии и всех ее составляющих (такт, темп, ритм, и т. д.)

**Практическая работа №4**

**«Расчет потребности инструмента»**

**Цель работы:**овладение практическими навыками расчета потребности инструмента.

Для выполнения работы изучите тему «Организация инструментального хозяйства», обратив внимание на методику расчета потребности инструмента с учетом его стойкости в процессе резания, точности и качества обработки деталей.

**Задания к работе:**

**Задание 1.** По исходным данным (табл.1), определить потребное количество инструмента.

Таблица 1

Исходные данные

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № варианта | Nu,шт | Tшт,мин | Tc,мин | Lu,мм | 1,мм | du,% |
| 1 | 30 000 | 18 | 45 | 10 | 0,3 | 5 |
| 2 | 25 000 | 16 | 60 | 12 | 0,35 | 6 |
| 3 | 35 000 | 15 | 45 | 8 | 0,4 | 7 |
| 4 | 45 000 | 8 | 60 | 7 | 0,45 | 9 |
| 5 | 50 000 | 14 | 30 | 9 | 0,5 | 5 |
| 6 | 55 000 | 12 | 60 | 14 | 0,55 | 4 |
| 7 | 60 000 | 10 | 45 | 10 | 0,4 | 10 |

**Задание 2.** По исходным данным (табл.2), рассчитать потребное количество торцовых фрез для обработки детали.

Таблица 2

Исходные данные

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № варианта | Nu,шт | Tшт,мин | Tc,мин | Lu,мм | 1,мм | du,% |
| 1 | 50 000 | 8 | 140 | 3 | 0,2 | 8 |
| 2 | 55 000 | 10 | 150 | 5 | 0,3 | 8 |
| 3 | 60 000 | 12 | 160 | 4 | 0,35 | 9 |
| 4 | 65 000 | 7 | 120 | 3 | 0,4 | 9 |
| 5 | 75 000 | 9 | 180 | 6 | 0,45 | 10 |
| 6 | 80 000 | 13 | 110 | 5 | 0,5 | 12 |
| 7 | 85 000 | 14 | 100 | 7 | 0,55 | 12 |

**Задание 3.** По исходным данным (табл.3), определить потребное количество гладких калибров для измерения внутреннего диаметра детали.

Таблица 3

Исходные данные

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № варианта | Nu,шт | Пз | Кв,% | Пu,шт |
| 1 | 400 тыс. | 5 | 50 | 5000 |
| 2 | 300 тыс. | 4 | 60 | 4000 |
| 3 | 250 тыс. | 3 | 65 | 3000 |
| 4 | 500 тыс. | 6 | 55 | 4500 |
| 5 | 600 тыс. | 7 | 70 | 6000 |
| 6 | 200 тыс. | 3 | 40 | 3500 |
| 7 | 350 тыс. | 4 | 45 | 10 000 |

**Контрольные вопросы:**

1.Каковы задачи инструментальной службы на заводе и в цехе?

2. На какие качественные показатели работы завода влияет организация инструментального хозяйства?

3. Методы определения потребности инструмента и их характеристики.

**Практическая работа №5**

**«Расчет длительности ремонтного цикла»**

**Цель работы:**овладение практическими навыками расчета длительности ремонтного цикла.

Для выполнения работы изучите тему «Организация ремонтного хозяйства», обратив внимание на способы рациональной организации ремонта и обслуживания оборудования, организацию ремонтных работ.

**Задания к работе:**

**Задание 1.** По исходным данным (табл.1) определить продолжительность ремонтного цикла и межремонтного периода для станочного оборудования.

**Задание 2.** По исходным данным (табл.2) определить годовой объём ремонтных работ.

Таблица 2

Исходные данные

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Протя-  жен-  ность цикла | Кол-во  станков | Кате-гория | Кол-во  станков | Кате-гория | Кол-во  станков | Кате-гория | Мел-  кий | Сред-ний | Кап. |
| Норма времени на ремонт, час | | |
| 1 | 8 | 50 | 7 | 40 | 10 | 20 | 15 | 6,1/4 | 23,5/3 | 35/2 |
| 2 | 6 | 40 | 9 | 30 | 8 | 15 | 16 | 6,1/3 | 23,5/2 | 35 |
| 3 | 5 | 35 | 10 | 25 | 9 | 10 | 12 | 6,1/3 | 23,5/1 | 35 |
| 4 | 7 | 45 | 9 | 35 | 10 | 15 | 12 | 6,1/6 | 23,5/3 | 35/2 |
| 5 | 5 | 30 | 8 | 25 | 12 | 20 | 15 | 6,1/3 | 23,5/1 | 35 |
| 6 | 4 | 25 | 10 | 20 | 8 | 15 | 9 | 6,1/3 | 23,5/1 | 35 |
| 7 | 3 | 20 | 9 | 15 | 10 | 10 | 12 | 6,1/2 | 23,5/1 | 35 |
| 8 | 9 | 50 | 8 | 40 | 9 | 30 | 15 | 6,1/4 | 23,5/4 | 35/2 |
| 9 | 6 | 60 | 9 | 50 | 11 | 30 | 13 | 6,1/4 | 23,5/2 | 35 |
| 10 | 8 | 40 | 10 | 35 | 9 | 20 | 12 | 6,1/4 | 23,5/3 | 35/2 |
| 11 | 3 | 25 | 12 | 20 | 15 | 10 | 8 | 6,1/2 | 23,5/1 | 35 |
| 12 | 7 | 30 | 9 | 20 | 12 | 15 | 11 | 6,1/4 | 23,5/2 | 35 |
| 13 | 5 | 45 | 15 | 40 | 10 | 35 | 8 | 6,1/ | 23,5/1 | 35 |
| 14 | 4 | 30 | 1 | 20 | 9 | 15 | 14 | 6,1/ | 23,5/1 | 35 |
| 15 | 3 | 15 | 9 | 25 | 10 | 10 | 13 | 6,1/ | 23,5/1 | 35 |
| 16 | 9 | 40 | 12 | 35 | 11 | 25 | 15 | 6,1/ | 23,5/4 | 35/2 |

**Контрольные вопросы:**

1. Каковы задачи правильной организации ремонтного цикла?
2. Что называется ремонтным циклом?
3. Что такое межремонтный период?
4. Методы осуществления ремонтов.
5. Характеристика ремонтных операций и их осуществление в цехе.

**Практическая работа №6**

**«Расчет потребности в энергии различных видов»**

**Цель работы:** овладение практическими навыками расчета силовой и световой электроэнергии.

Для выполнения работы изучите тему «Организация энергетического хозяйства», обратив внимание на порядок расчета силовой и световой электроэнергии, основные показатели, характеризующие энергетическое оснащение предприятия.

**Задания к работе:**

**Задание 1.** По исходным данным (табл.1) определить потребное количество силовой электроэнергии.

Таблица 1

Исходные данные

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Nуст., кВт | Fд., час | Кз | Квр | Кс | Кл |
| 1 | 600 | 3950 | 0,88 | 0,6 | 0,92 | 0,7 |
| 2 | 750 | 3950 | 0,89 | 0,7 | 0,93 | 0,8 |
| 3 | 500 | 3950 | 0,9 | 0,6 | 0,94 | 0,9 |
| 4 | 400 | 3950 | 0,91 | 0,7 | 0,95 | 0,6 |
| 5 | 800 | 3950 | 0,87 | 0,6 | 0,92 | 0,5 |
| 6 | 700 | 3950 | 0,88 | 0,7 | 0,94 | 0,8 |
| 7 | 650 | 3950 | 0,9 | 0,6 | 0,93 | 0,7 |
| 8 | 600 | 3950 | 0,9 | 0,7 | 0,92 | 0,9 |
| 9 | 550 | 3950 | 0,89 | 0,6 | 0,94 | 0,1 |
| 10 | 800 | 3950 | 0,91 | 0,7 | 0,93 | 0,6 |

**Задание 2.** По исходным данным (табл.2) определить потребное количество силовой электроэнергии.

Таблица 2

Исходные данные

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Nуст., кВт | Тгор., час | Кч | Кс |
| 1 | 100 | 40 | 0,7 | 0,95 |
| 2 | 150 | 50 | 0,75 | 0,94 |
| 3 | 200 | 60 | 0,8 | 0,93 |
| 4 | 250 | 70 | 0,85 | 0,92 |
| 5 | 100 | 35 | 0,9 | 0,92 |
| 6 | 160 | 65 | 0,95 | 0,94 |
| 7 | 210 | 75 | 0,85 | 0,93 |
| 8 | 220 | 80 | 0,9 | 0,95 |
| 9 | 240 | 90 | 0,8 | 0,92 |
| 10 | 130 | 45 | 0,75 | 0,93 |

**Задание 3.** По исходным данным (табл.3) определить освещенность рабочего места местным освещением и необходимый световой поток светильника местного оснащения.

Таблица 3

Исходные данные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Ек., лм | Ео., лк | Sр.м., м² |
| 1 | 500 | 246 | 2,6 |
| 2 | 450 | 230 | 2,5 |
| 3 | 425 | 210 | 2,2 |
| 4 | 400 | 190 | 1,9 |
| 5 | 380 | 170 | 1,8 |
| 6 | 360 | 150 | 1,7 |
| 7 | 320 | 132 | 1,6 |
| 8 | 310 | 128 | 1,5 |
| 9 | 290 | 114 | 1,4 |
| 10 | 250 | 105 | 1,3 |

**Контрольные вопросы:**

1. Назовите задачи энергетического хозяйства в цехе (заводе).
2. Методика расчета силовой и световой электроэнергии.
3. Основные показатели, характеризующие энергетическое хозяйство цеха (завода).
4. Методика расчета оснащенности рабочего места.
5. Перечислите мероприятия по улучшению освещенности рабочего места.

**Практическое занятие №7**

**«Оценка качества продукции»**

**Цель работы:** овладение практическими навыками оценки качества выпускаемой продукции по результатам выборочного наблюдения.

Для выполнения работы изучите тему «Организация технического контроля на предприятии», обратив внимание на виды и объекты технического контроля, учет и анализ брака.

**Задания к работе:**

**Задача 1.** Произведена выборка 20 единиц продукции из 200 выпущенных. По результатам наблюдения 4 единицы оказались бракованными. С вероятностью 0,997 установите пределы, в которых находится доля бракованных единиц среди всей продукции.

**Задача 2.** В процессе технического контроля из партии готовой продукции методом бесповторного отбора было проверено 70 изделий, из которых 4 оказались бракованными. Можно ли с вероятностью 0,954 утверждать, что доля бракованных изделий во всей партии не превышает 7%, если процент отбора равен 10.

**Задача 3.** Из партии выпущенной продукции было взято 10 проб. В результате проверки установлена средняя влажность 5% при среднем квадратическом отклонении 1%. С вероятностью 0,954 определите пределы средней влажности во всей партии продукции.

**Задача 4.** Предполагается провести технический контроль 300 единиц новой продукции. Какова должна быть численность выборки, чтобы с вероятностью 0,954 ошибка не превышала 3-х, дисперсия составляет 256?

**Задача 5.** Произведена выборка 15 единиц продукции из 200 выпущенных. По результатам наблюдения 3 единицы оказались бракованными. С вероятностью 0,954 установите пределы, в которых находится доля бракованных единиц среди всей продукции.

**Задача 6.** В процессе технического контроля из партии готовой продукции методом бесповторного отбора было проверено 60 изделий, из которых 3 оказались бракованными. Можно ли с вероятностью 0,954 утверждать, что доля бракованных изделий во всей партии не превышает 7%, если процент отбора равен 10.

**Задача 7.** Из партии выпущенной продукции было взято 30 проб. В результате проверки установлена средняя влажность 7% при среднем квадратическом отклонении 1%. С вероятностью 0,954 определите пределы средней влажности во всей партии продукции.

**Задача 8.** Предполагается провести технический контроль 250 единиц новой продукции. Какова должна быть численность выборки, чтобы с вероятностью 0,997 ошибка не превышала 4-х, дисперсия составляет 289?

**Контрольные вопросы:**

1. Понятие о выборочном наблюдении. Генеральная и выборочная совокупности.

2. Области применения выборочного наблюдения.

3. Оценка качества выпускаемой продукции по результатам выборочного наблюдения.

**Практическое занятие №8**

**«Анализ влияния факторов внешней среды на управление организацией»**

**Цель работы:**овладение практическими навыками определения и анализа факторов внешней среды и их влияния на управление организацией.

Для выполнения работы изучите тему «Внешняя и внутренняя среда организации», обратив внимание на понятие внешней среды; факторы прямого воздействия –поставщики, потребители, конкуренты; факторы косвенного воздействия – политические, экономические, социальные, технологические.

**Задания к работе:**

**Задание 1.** Проведите анализ внешней среды компании.

Компания – один из самых крупных поставщиков в мире подшипников и роликов для эскалаторов. Год назад владели 26% рынка Европы и США, сейчас - 35%. Основные предприятия - в Швеции, дочерние - в Швейцарии и Германии. Подшипники и ролики компании обеспечивают оптимальное скольжение и устраняют шум в эскалаторах и конвейерах. В ее ассортименте - 4 типа изделий. Компания одна из немногих в мире производит как подшипники качения, так и скольжения. Высокое качество - хорошая репутация в Европе и США, прочное положение поддерживается умеренными ценами, основанными на достижениях по экономии ресурсов.

Ожидается ежегодное увеличение спроса на 3,5% на ближайшие 5 лет в связи с заменой отработавших деталей и установкой на новых эскалаторах и конвейерах.

В настоящее время главная задача компании - проникновение на японский рынок; емкость японского рынка пластиковых подшипников и роликов 30% мирового рынка, продукция компании могла бы продаваться по цене 2$ за изделие; на рынке 5 крупных конкурентов контролируют 60% рынка, цены конкурентов 5-8$.

Японцы предпочитают длительные связи с продавцами. Японский рынок стабилен, конкурентов мало. Проблемы - культурные различия, затрудняющие контакты.

Опрос покупателей показал, что главное для них при принятии решения о покупке - качество, сроки поставки, надежность, продолжительность гарантийного срока.

Наивысший рейтинг - качество товара. Компания ставит цель довести свою долю на японском рынке до 30% за 6 лет.

**Задание 2.** Изучите ситуации №1 и №2 и сделайте выводы, заполнив таблицу 2 (для каждой ситуации).

**Ситуация 1.** «OTIS» — торговая марка лифтов, известная во всем мире. Первый безопасный лифт изобрел основатель компании Э.Отис. Поначалу он был не предпринимателем, а всего лишь механиком. Э.Отис придумал лифт, не падающий даже при обрыве тросов. Лифты фирмы «OTIS» стали устанавливать по всему миру. В конце XIX в. они появились и в России.

XX в. компания значительно расширила свой ассортимент за счет эскалаторов и многочисленных модификаций лифтов. В 1976 г. компания «OTIS» вошла в корпорацию «UTC». В составе последней были также компании по производству вертолетов, аэрокосмических и климатических систем, авиадвигателей и турбин. Годовой оборот корпорации «UTC» оценивают в 25 млрд. долл. Корпорация «UTC» предоставила компании «OTIS» дополнительные возможности для развития, такие как финансовые, и управленческие. Поскольку большинство корпоративных заказов корпорации «UTC» поступает от военно-промышленного комплекса США, менеджмент корпорации уделяет особое внимание контролю качества продукции.

Финансовые возможности материнской компании позволили компании «OTIS» развернуть бизнес с обширной географией: в настоящее время доля компании в мировом производстве лифтов составляет более 25%.

В 1990 г. совместное предприятие с участием компании «OTIS» появилось и в современной России. На базе Щербинского лифтостроительного завода было налажено производство лебедок, а в Санкт-Петербурге построили новый завод, выпускающий непосредственно лифты.

Помимо производства лифтов компания «ОТИС» наладила в России, как и во всем мире, круглосуточное обслуживание уже установленного оборудования, причем не только своих, но и лифтов других компаний. Основной доход в России компании приносит именно обслуживание лифтов.

Для оптимизации работы в России компания «ОТИС» создала необходимую структуру управления. Штаб-квартире «ОТИС Россия» подчиняются четыре компании: «Мое ОТИС» — все операции по Москве; «ОТИС Санкт-Петербург» — завод и операции по Северо-Западному региону; «Рус ОТИС» — монтаж и обслуживание по всей России; «Щербинка ОТИС» — завод по производству оборудования. Вся территория страны разделена на шесть операционных зон, в которых действуют 34 филиала.

В России основными конкурентами лифтов компании «OTIS» оказались финские лифты фирмы «KONE», а также отечественные лифты Карачаровского завода и белорусские лифты. В конкурентной борьбе компания «OTIS» расширила модельный ряд

сосредоточила усилия на контроле качества продукции. По своим характеристикам произведенные в России лифты конкурентоспособны, а цены их ниже, чем импортных аналогов. Качество лифтов тщательно контролируют. Для проверки качества производимых лифтов на заводе есть специальные испытательные установки, где воспроизводятся нормальные рабочие условия для всех систем.

Однако компания «OTIS» этим не ограничивается. Во всех без исключения отделениях компании внедрена программа качества АСЕ. В основе этой программы — производство по технологии и стандартам фирмы «OTIS», вторым пунктом программы является импортный станочный парк, комплектующие и материалы согласно стандартам фирмы «OTIS». Монтаж и обслуживание по технологии компании «OTIS» — еще один пункт программы. Все механики российского подразделения компании «OTIS», независимо от того в каком городе они работают, носят фирменную одежду и ездят на фирменных автомобилях, снабженных рацией.

Повышению контроля качества обслуживания лифтов компании «OTIS» и других компаний способствует еще один пункт программы — сбор информации по объектам монтажа и эксплуатации. У каждого филиала компании «OTIS» есть база данных по всем установленным компанией лифтам.

В соответствии с внедряемой программой контроля качества на предприятиях компании теперь исключено использование труда неаттестованных рабочих. Весь персонал проходит специализированное обучение. Топ-менеджеры российского отделения постоянно участвуют в семинарах и тренингах, проводимых головной компанией по всему миру.

**Ситуация 2.** «Дженерал Моторс» – до сих пор один из крупнейших международных концернов мира. Но что касается рентабельности и общего успеха на рынке, «Дженерал Моторс» давно уже не занимает первого места. Такое явление обусловлено определенными причинами. Американская автомобильная промышленность исходила из того, что рост рынка фактически не ограничен, и вовремя не среагировала на его сужение в связи с сильным повышением цен на нефть. Автомобильные заводы продолжали изготовлять большие автомобили с высоким расходом бензина и совсем пренебрегали рынком малолитражных автомобилей. Даже в области технологий они стали сильно отставать от своих конкурентов в Западной Европе.

Начиная с 1985 г. все американские производители автомашин попали в весьма трудное положение: фирмы «Крайслер» и «Форд» удалось спасти только благодаря государственным субсидиям, значительному сокращению издержек и сокращению производственных мощностей. Но, несмотря на сложности, концерн «Дженерал Моторс», как и прежде, полагался на прежний рост рынка. Он разработал новую машину среднего класса со значительным уменьшением расхода бензина, вложив в реконструкцию и модернизацию производственных мощностей около 50 млрд. дол. Кроме того, огромные средства выделялись на разработку новых моделей и совместное с компанией «Тойота» производство малолитражных автомобилей.

Но вскоре резко упали цены на нефть, и о вышеназванных проектах быстро забыли, потому что снова стали расти объемы продаж больших и средних автомобилей. Тем не менее европейские и японские производители малолитражных автомобилей даже в этот период сумели увеличить свои доли на рынке благодаря повышению мощности двигателей и улучшению комфортабельности машин.

В связи с резким увеличением импорта автомобилей американский потребитель стал тщательнее относиться к вопросам качества, и именно это было слабым местом американских производителей. Концерн «Форд» первым заметил эту тенденцию и предпринял конкретные шаги в деле улучшения морального климата на своих предприятиях и повышения мотивации рядовых рабочих и служащих. В отличие от него «Дженерал Моторс» тратил деньги на приобретение новейшего оборудования и львиную долю прибыли распределял среди руководителей. Интересы рабочих были ущемлены, а качество машин, производимых концерном «Дженерал Моторс», заметно ухудшилось.

В 1987 г. концерн продал автомобилей на 1 млн. штук меньше, чем 1986 год. В результате его доля рынка снизилась с 50 до 30%. Руководство решило сократить объемы производства, но эта идея не сработала. Покупатели повернулись лицом к конкурентам, рентабельность предприятия резко упала, и оно оказалось на грани краха.

Руководству концерна нужно было предпринять быстрые конкретные шаги, направленные на его оздоровление. Была разработана новая программа: - закрыть 4 из 26 предприятий в США и сократить штат минимум на 100 тыс. рабочих; - разработать новые модели машин, которые по комфорту и рентабельности лучше удовлетворяли бы потребностям покупателя; - заключить новый коллективный договор с профсоюзом – повысить мотивацию и личную заинтересованность рабочих и служащих, что привело бы к улучшению атмосферы на предприятиях и, следовательно, к улучшению и повышению эффективности труда и качества производимой продукции.

Таблица 2

Факторы внешней среды организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Какие из них создают  возможности | Какие факторы создают угрозу организации |
| Косвенного воздействия |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Прямого воздействия |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение окружающей среды организации.

2. Перечислите основные факторы прямого воздействия.

3. Перечислите основные факторы косвенного воздействия.

**Практическое занятие №9**

**«Анализ влияния факторов внутренней среды на управление организацией»**

**Цель работы:**овладение практическими навыками определения и анализа факторов внутренней среды и их влияния на управление организацией.

Для выполнения работы изучите тему «Внешняя и внутренняя среда организации», обратив внимание на факторы внутренней среды – производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы.

**Задания к работе:**

**Задание 1.**  Изучите ситуации №1 и №2 и сделайте выводы, заполнив таблицу 1 (для каждой ситуации).

**Ситуация 1.** «OTIS» — торговая марка лифтов, известная во всем мире. Первый безопасный лифт изобрел основатель компании Э.Отис. Поначалу он был не предпринимателем, а всего лишь механиком. Э.Отис придумал лифт, не падающий даже при обрыве тросов. Лифты фирмы «OTIS» стали устанавливать по всему миру. В конце XIX в. они появились и в России.

XX в. компания значительно расширила свой ассортимент за счет эскалаторов и многочисленных модификаций лифтов. В 1976 г. компания «OTIS» вошла в корпорацию «UTC». В составе последней были также компании по производству вертолетов, аэрокосмических и климатических систем, авиадвигателей и турбин. Годовой оборот корпорации «UTC» оценивают в 25 млрд. долл. Корпорация «UTC» предоставила компании «OTIS» дополнительные возможности для развития, такие как финансовые, и управленческие. Поскольку большинство корпоративных заказов корпорации «UTC» поступает от военно-промышленного комплекса США, менеджмент корпорации уделяет особое внимание контролю качества продукции.

Финансовые возможности материнской компании позволили компании «OTIS» развернуть бизнес с обширной географией: в настоящее время доля компании в мировом производстве лифтов составляет более 25%.

В 1990 г. совместное предприятие с участием компании «OTIS» появилось и в современной России. На базе Щербинского лифтостроительного завода было налажено производство лебедок, а в Санкт-Петербурге построили новый завод, выпускающий непосредственно лифты.

Помимо производства лифтов компания «ОТИС» наладила в России, как и во всем мире, круглосуточное обслуживание уже установленного оборудования, причем не только своих, но и лифтов других компаний. Основной доход в России компании приносит именно обслуживание лифтов.

Для оптимизации работы в России компания «ОТИС» создала необходимую структуру управления. Штаб-квартире «ОТИС Россия» подчиняются четыре компании: «Мое ОТИС» — все операции по Москве; «ОТИС Санкт-Петербург» — завод и операции по Северо-Западному региону; «Рус ОТИС» — монтаж и обслуживание по всей России; «Щербинка ОТИС» — завод по производству оборудования. Вся территория страны разделена на шесть операционных зон, в которых действуют 34 филиала.

В России основными конкурентами лифтов компании «OTIS» оказались финские лифты фирмы «KONE», а также отечественные лифты Карачаровского завода и белорусские лифты. В конкурентной борьбе компания «OTIS» расширила модельный ряд

сосредоточила усилия на контроле качества продукции. По своим характеристикам произведенные в России лифты конкурентоспособны, а цены их ниже, чем импортных аналогов. Качество лифтов тщательно контролируют. Для проверки качества производимых лифтов на заводе есть специальные испытательные установки, где воспроизводятся нормальные рабочие условия для всех систем.

Однако компания «OTIS» этим не ограничивается. Во всех без исключения отделениях компании внедрена программа качества АСЕ. В основе этой программы — производство по технологии и стандартам фирмы «OTIS», вторым пунктом программы является импортный станочный парк, комплектующие и материалы согласно стандартам фирмы «OTIS». Монтаж и обслуживание по технологии компании «OTIS» — еще один пункт программы. Все механики российского подразделения компании «OTIS», независимо от того в каком городе они работают, носят фирменную одежду и ездят на фирменных автомобилях, снабженных рацией.

Повышению контроля качества обслуживания лифтов компании «OTIS» и других компаний способствует еще один пункт программы — сбор информации по объектам монтажа и эксплуатации. У каждого филиала компании «OTIS» есть база данных по всем установленным компанией лифтам.

В соответствии с внедряемой программой контроля качества на предприятиях компании теперь исключено использование труда неаттестованных рабочих. Весь персонал проходит специализированное обучение. Топ-менеджеры российского отделения постоянно участвуют в семинарах и тренингах, проводимых головной компанией по всему миру.

**Ситуация 2.** «Дженерал Моторс» – до сих пор один из крупнейших международных концернов мира. Но что касается рентабельности и общего успеха на рынке, «Дженерал Моторс» давно уже не занимает первого места. Такое явление обусловлено определенными причинами. Американская автомобильная промышленность исходила из того, что рост рынка фактически не ограничен, и вовремя не среагировала на его сужение в связи с сильным повышением цен на нефть. Автомобильные заводы продолжали изготовлять большие автомобили с высоким расходом бензина и совсем пренебрегали рынком малолитражных автомобилей. Даже в области технологий они стали сильно отставать от своих конкурентов в Западной Европе.

Начиная с 1985 г. все американские производители автомашин попали в весьма трудное положение: фирмы «Крайслер» и «Форд» удалось спасти только благодаря государственным субсидиям, значительному сокращению издержек и сокращению производственных мощностей. Но, несмотря на сложности, концерн «Дженерал Моторс», как и прежде, полагался на прежний рост рынка. Он разработал новую машину среднего класса со значительным уменьшением расхода бензина, вложив в реконструкцию и модернизацию производственных мощностей около 50 млрд. дол. Кроме того, огромные средства выделялись на разработку новых моделей и совместное с компанией «Тойота» производство малолитражных автомобилей.

Но вскоре резко упали цены на нефть, и о вышеназванных проектах быстро забыли, потому что снова стали расти объемы продаж больших и средних автомобилей. Тем не менее европейские и японские производители малолитражных автомобилей даже в этот период сумели увеличить свои доли на рынке благодаря повышению мощности двигателей и улучшению комфортабельности машин.

В связи с резким увеличением импорта автомобилей американский потребитель стал тщательнее относиться к вопросам качества, и именно это было слабым местом американских производителей. Концерн «Форд» первым заметил эту тенденцию и предпринял конкретные шаги в деле улучшения морального климата на своих предприятиях и повышения мотивации рядовых рабочих и служащих. В отличие от него «Дженерал Моторс» тратил деньги на приобретение новейшего оборудования и львиную долю прибыли распределял среди руководителей. Интересы рабочих были ущемлены, а качество машин, производимых концерном «Дженерал Моторс», заметно ухудшилось.

В 1987 г. концерн продал автомобилей на 1 млн. штук меньше, чем 1986 год. В результате его доля рынка снизилась с 50 до 30%. Руководство решило сократить объемы производства, но эта идея не сработала. Покупатели повернулись лицом к конкурентам, рентабельность предприятия резко упала, и оно оказалось на грани краха.

Руководству концерна нужно было предпринять быстрые конкретные шаги, направленные на его оздоровление. Была разработана новая программа: - закрыть 4 из 26 предприятий в США и сократить штат минимум на 100 тыс. рабочих; - разработать новые модели машин, которые по комфорту и рентабельности лучше удовлетворяли бы потребностям покупателя; - заключить новый коллективный договор с профсоюзом – повысить мотивацию и личную заинтересованность рабочих и служащих, что привело бы к улучшению атмосферы на предприятиях и, следовательно, к улучшению и повышению эффективности труда и качества производимой продукции.

Таблица 1

Факторы внутренней среды организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Какие из них создают  возможности | Какие факторы создают угрозу организации |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Задание 2.** Провести SWOT-анализ действующего предприятия.  Предприятия могут быть самыми разными и выбираются студентами самостоятельно.

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение окружающей среды организации.

2. Перечислите основные факторы внутренней среды. Охарактеризуйте их.

**Практическое занятие №10**

**«Выбор вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях»**

**Цель работы:**овладение практическими навыками принятия управленческого решения в конкретной ситуации.

Для выполнения работы изучите тему «Основы теории принятия управленческих решений», обратив внимание на содержание и стадии процесса принятия управленческого решения.

**Задания к работе:**

**Ситуация 1**. Вы − главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру, и она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одном из соседних регионов, и от вас зависит решение − подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой − это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

**Ситуация 2**. Вы − менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно − пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

**Ситуация 3**. Вы − менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

**Ситуация 4**. Вы − менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как вы поступите? Почему?

**Ситуация 5.** Вы − менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

**Ситуация 6**. Вы − главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Как поступите вы? Почему?

**Ситуация 7.**  Вы − менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

**Ситуация 8**. Вы − менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

**Ситуация 9**. Вы − менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано. Как вы поступите?

**Ситуация 10**. Вы − менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что вы предпримите? Почему?

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое управленческое решение?

2. Назовите стадии управленческого решения.

3. Охарактеризуйте уровни принятия решений.

**Практическое занятие №11**

**«Выбор критериев мотивации труда»**

**Цель работы:**овладение практическими навыками мотивации работников на решение производственных задач.

Для выполнения работы изучите тему «Система мотивации труда», обратив внимание на элементы процесса мотивации, понятие стимулирование труда, виды стимулирования.

**Задания к работе:**

**Задание 1.** Американский предприниматель, владелец крупной компании Генри Форд утверждал: «Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять».

Согласны ли вы с этим утверждением? Почему?

Какие еще стимулы должен использовать руководитель для мотивации труда персонала?

Является ли заработная плата основным стимулом мотивации. Свой ответ объясните.

**Задание 2.** Когда группе опытных менеджеров был задан вопрос: «Кем вам трудно управлять?», они выработали следующий список характеристик и практических определений:

- ленивые: просто делают недостаточно;

- злые: «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим  поведением;

- беспомощные: так стремятся не потерпеть неудачи, что это обязательно происходит;

- эмоциональные: слишком «купаются» в своих чувствах;

- аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и наносят им ущерб;

- занимающие оборонительную позицию: воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;

- ожесточенные: «носятся» со старыми обидами;

- уклоняющиеся: активно избегают совета;

- бесчувственные: им нет дела до окружающих;

- неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения;

- самоуверенные: близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;

- запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

Предложите метод управления каждым из них.

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение мотивации, мотива.

2. Что такое стимулирование труда?

3. Назовите виды стимулирования. Охарактеризуйте каждый из них.

**Практическое занятие №12**

**«Анализ конфликтных ситуаций, разрешение конфликтов»**

**Цель работы:**овладение практическими навыками управления конфликтными ситуациями, стрессами и рисками.

Для выполнения работы изучите тему «Управление конфликтами», обратив внимание на понятие конфликта, основные элементы конфликта, источники конфликта, правила поведения в конфликте.

**Задания к работе:**

**Задание 1.** Вы начальник отдела. Получили задание 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? Чем должен завершиться этот инцидент?

**Задание 2.** Вы 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?

**Примечание.** Каждая из предлагаемых ситуаций может иметь несколько вариантов развития. Например, в ситуации 1 – сотрудница, которая встретилась вам, могла находиться на больничном по уходу за ребенком, а в аэропорту встречала человека, который должен был привезти ей дефицитное лекарство.

В ситуации 2 – недоразумение могло возникнуть из-за ошибки машинистки, которая печатала приказ о поощрении.

**Задание 3.** Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые вам подходят, и отметьте их.

**Ситуация 1.** 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, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

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

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

**Ситуация 2.** 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 начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

**Ситуация 3.** Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали 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.

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.

**Ситуация 4.** В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. 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 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.

**Ситуация 5.** Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. 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 правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

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 6.** 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 7.** Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

**Ситуация 8.** 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.

**Ситуация 9.** 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.

**Ситуация 10.** 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.

**Ситуация 11.** В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также 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.

**Ситуация 12.** 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.

**Ситуация 13.** 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.

**Ситуация 14.** 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.

**Ситуация 15.** 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».

**Ситуация 16.** Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

**Ситуация 17.** Вы – начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать 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.

**Ситуация 18.** 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.

**Ситуация 19.** При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно обошли, это явилось поводом их жалоб начальнику цеха.

Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Отвечу жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

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

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

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пойду на участок и побеседую с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

**Ситуация 20.** Вы недавно начали работать руководителем современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, 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 рабочим, что я новый начальник цеха. 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 в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое конфликт? Назовите основные элементы конфликта.

2. Перечислите основные типы конфликтов.

3. Назовите методы управления конфликтами.

**Практическое занятие №13**

**«Определение типа темперамента, социально-психологического климата в коллективе»**

**Цель работы:**овладение практическими навыками определения типа темперамента и социально-психологического климата в коллективе.

Для выполнения работы изучите тему «Личность и ее структура», обратив внимание на индивидуально-психологические особенности личности.

**Задания к работе:**

**Задание 1.** Определите темперамент с помощью теста. В тест на темперамент входит 80 вопросов которые разделены на 4 блока. Каждый блок включает в себя 20 вопросов для каждого темперамента, положительные ответы на которые позволяют определить тип темперамента.

Вопросы в тесте относящиеся к темпераменту флегматика: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37, 41, 45, 49, 53, 57, 61, 65, 69, 73, 77.

Вопросы в тесте относящиеся к темпераменту меланхолика: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38, 42, 46, 50, 54, 58, 62, 66, 70, 74, 78.

Вопросы в тесте относящиеся к темпераменту холерика: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39, 43, 47, 51, 55, 59, 63, 67, 71, 75, 79.

Вопросы в тесте относящиеся к темпераменту сангвиника: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44, 48, 52, 56, 60, 64, 68, 72, 76, 80.

Результаты рассчитываются по формуле:

Темперамент = Ф%+M%+X%+C%,

где Ф% - процент темперамента флегматика который рассчитывается по формуле - количество положительных вопросов относящихся к темпераменту флегматика разделить на общее число положительных вопросов и умножить на 100;

М%, Х%, С% - соответствует проценту темперамента меланхолика, холерика и сангвиника.

Рассчитываются эти проценты так же как и темперамент флегматика.

**Т Е С Т**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вы: |  |  |
| Спокойны и хладнокровны | Нет | Да |
| Стеснительны и застенчивы | Нет | Да |
| Неусидчивы, суетливы | Нет | Да |
| Веселы и жизнерадостны | Нет | Да |
| Последовательны и обстоятельны в делах | Нет | Да |
| Теряетесь в новой обстановке | Нет | Да |
| Невыдержанны, вспыльчивы | Нет | Да |
| Энергичны и деловиты | Нет | Да |
| Осторожны и рассудительны | Нет | Да |
| Затрудняетесь установить контакт с новыми людьми | Нет | Да |
| Нетерпеливы | Нет | Да |
| Часто не доводите начатое дело до конца | Нет | Да |
| Умеете ждать | Нет | Да |
| Не верите в свои силы | Нет | Да |
| Резки и прямолинейны в отношениях с людьми | Нет | Да |
| Склонны переоценивать себя | Нет | Да |
| Молчаливы и не любите зря болтать | Нет | Да |
| Легко переносите одиночество | Нет | Да |
| Решительны и инициативны | Нет | Да |
| Способны быстро схватывать новое | Нет | Да |
| Обладаете спокойной, равномерной речью, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики | Нет | Да |
| Чувствуете подавленность и растерянность при неудачах | Нет | Да |
| Упрямы | Нет | Да |
| Неустойчивы в интересах и склонностях | Нет | Да |
| Сдержанны и терпеливы | Нет | Да |
| Склонны уходить в себя | Нет | Да |
| Находчивы в споре | Нет | Да |
| Легко переживаете неудачи и неприятности | Нет | Да |
| Доводите начатое дело до конца | Нет | Да |
| Быстро утомляетесь | Нет | Да |
| Работаете рывками | Нет | Да |
| Легко приспосабливаетесь к различным обстоятельствам | Нет | Да |
| Не растрачиваете попусту сил | Нет | Да |
| Обладаете тихой речью, иногда снижающейся до шепота | Нет | Да |
| Склонны к риску | Нет | Да |
| С увлечением беретесь за любое новое дело | Нет | Да |
| Строго придерживаетесь выработанного распорядка в жизни, системы в работе | Нет | Да |
| Невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника | Нет | Да |
| Незлопамятны и необидчивы | Нет | Да |
| Быстро остываете, если дело перестает вас интересовать | Нет | Да |
| Легко сдерживаете порывы | Нет | Да |
| Впечатлительны до слезливости | Нет | Да |
| Обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью | Нет | Да |
| Быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую | Нет | Да |
| Маловосприимчивы к одобрению и порицанию | Нет | Да |
| Чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию | Нет | Да |
| Неуравновешенны и склонны к горячности | Нет | Да |
| Тяготитесь однообразием, будничной, кропотливой работой | Нет | Да |
| Незлобивы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес | Нет | Да |
| Предъявляете высокие требования к себе и окружающим | Нет | Да |
| Нетерпимы к недостаткам | Нет | Да |
| Общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности с новыми людьми | Нет | Да |
| Постоянны в своих интересах и отношениях | Нет | Да |
| Склонны к подозрительности, мнительности | Нет | Да |
| Агрессивный забияка | Нет | Да |
| Выносливы и работоспособны | Нет | Да |
| Медленно включаетесь в работу и переключаетесь с одного дела на другое | Нет | Да |
| Болезненно чувствительны и легко ранимы | Нет | Да |
| Обладаете выразительной мимикой | Нет | Да |
| Обладаете быстрой, громкой, отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами, выразительной мимикой | Нет | Да |
| Ровны в отношениях со всеми | Нет | Да |
| Чрезвычайно обидчивы | Нет | Да |
| Способны быстро действовать и решать | Нет | Да |
| Сохраняете самообладание в неожиданной, сложной обстановке | Нет | Да |
| Любите аккуратность и порядок во всем | Нет | Да |
| Скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями | Нет | Да |
| Неустанно стремитесь к новому | Нет | Да |
| Обладаете всегда бодрым настроением | Нет | Да |
| С трудом приспосабливаетесь к новой обстановке | Нет | Да |
| Малоактивны и робки | Нет | Да |
| Обладаете резкими, порывистыми движениями | Нет | Да |
| Быстро засыпаете и пробуждаетесь | Нет | Да |
| Обладаете выдержкой | Нет | Да |
| Безропотно покорны | Нет | Да |
| Настойчивы в достижении поставленной цели | Нет | Да |
| Часто не собранны, проявляете поспешность в решениях | Нет | Да |
| Постепенно сходитесь с новыми людьми | Нет | Да |
| Стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих | Нет | Да |
| Склонны к резким сменам настроения | Нет | Да |
| Склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться | Нет | Да |

**Задание 2.** Тест общей оценки психологического климата коллектива.  
Методика применяется для оценки сложившейся к моменту обследования специфики межличностных отношений в коллективе и их динамики, выявляемой в периодически повторяющихся обследованиях, а также для анализа индивидуальных оценок основных вопросов и проблем совместной деятельности. В опросном бланке приводятся 13 оснований для диагностики различных сторон функционирования деловых и социально-психологических явлений в коллективах. В методике используется 7-бальная оценочная шкала.

**Инструкция:** Оцените, пожалуйста, психологический климат в Вашем коллективе. Вам необходимо выбрать правое или левое утверждение. Для этого следует прочесть сначала предложение слева, затем – справа и после этого вычеркнуть ту оценку, которая наиболее соответствует истине:

3 – свойство, указанное слева проявляется в коллективе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – свойство проявляется достаточно часто;

0 – ни это, ни противоположное (указанное справа) свойство не проявляются достаточно ясно или то и другое проявляются в одинаковой степени;

–1 – достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);

–2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

–3 – свойство проявляется всегда.

На каждой строчке должно быть только одно зачеркивание. Анкета анонимна. Данные будут обрабатываться в общем виде.

**Регистрационный бланк**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Преобладает доброе жизнерадостное настроение | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Преобладает подавленное, пессимистическое настроение |
| Доброжелательность во взаимоотношениях, дружеское расположение | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Конфликтность в отношениях, агрессивность, апатия |
| Взаимное расположение и понимание между микрогруппами внутри коллектива | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Группировки конфликтуют между собой |
| Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах, проводить свободное время | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более тесному общению, отказываются от участия в совместных делах |
| Неудачи или успехи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Неудачи или успехи отдельных членов коллектива оставляют равнодушными других, а иногда вызывают недобрую зависть и злорадство |
| Преобладают одобрение и поддержка, упреки и критика высказываются с добрыми побуждениями | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Критические замечания носят характер явных и открытых выпадов |
| Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению других |
| В трудные минуты происходит эмоциональное единение коллектива, когда «один за всех, и все за одного» | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | В трудных случаях коллектив «раскисает», наблюдается растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения |
| Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как их собственные | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Достижения или неудачи коллектива не находят отклика у его членов |
| Отношение к новичкам доброжелательное и участливое | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность |
| Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное для всех дело | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах |
| В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь всегда поддерживают слабых, выступают в их защиту | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Коллектив разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», слабых нередко высмеивают, относятся к ним снисходительно |
| У членов коллектива появляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно |

**Обработка результатов**

1. Оценки, отмеченные опрошенными, необходимо перекодировать следующим образом:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценка | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| Баллы | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

2. Для каждого опрошенного вычисляется коэффициент субъективной оценки социально-психологического климата (*К*): складываются баллы по всем 13 пунктам анкеты и полученная сумма делится на количество этих пунктов, то есть на 13.

3. Вычисляется средний коэффициент субъективных оценок социально-психологического климата (*К*ср): складываются коэффициенты субъективных оценок всех членов группы, полученная сумма делится на количество опрошенных. Полученный *К*ср может изменяться от 1,0 до 7,0. Чем выше коэффициент, тем благоприятнее оценка психологического климата (ОПК).

4. Для получения вывода о наиболее проблемных точках коллектива, трудностях его становления необходимо вычислить средние коэффициенты субъективных оценок для каждого из 13 пунктов ОПК: *К*ср 1, *К*ср 2, *К*ср 3.

**Интерпретация**

1. Средний коэффициент субъективных оценок ОПК позволяет охарактеризовать климат коллектива следующим образом:

От 5,5 до 7,0 – благоприятный, здоровый;

От 4,7 до 5,4 – неустойчивый, но достаточно благоприятный;

От 3,9 до 4,6 – средне благоприятный;

От 1,0 до 3,8 – неблагоприятный.

2.Чем ниже оценивается коллективом тот или иной пункт ОПК, тем больше неудовлетворенность сотрудников этой стороной взаимоотношений.

**Интерпретация общего психологического климата**

***«Благоприятный»***

Общий психологический климат в коллективе благоприятен. Это свидетельствует о следующих позитивных результатах процесса становления коллектива: сформированности положительных коллективистских отношений и активного ядра коллектива; гармоничном балансе делового и эмоционального опосредования межличностного восприятия и взаимодействия; согласованности сложившегося общественного мнения по основным вопросам жизнедеятельности и распределения ролей, в том числе между официальными и неофициальными лидерами; отсутствии явных или скрытых группировок, негативно настроенных по отношению друг к другу, руководству или его распоряжениям; малой вероятности тяжелых конфликтных ситуаций в коллективе, которые не переходят в затяжные и острые.

***«Неустойчивый, но достаточно благоприятный»***

Общий психологический климат в коллективе в целом благоприятен, но неустойчив. Это должно стать предметом дополнительной работы руководителя и актива коллектива в связи с возможностью его дальнейшего развития. Выявленная неустойчивость коллектива обусловлена внутренними противоречиями между сложившимися положительными деловыми и эмоциональными взаимоотношениями среди наиболее активных его членов, с одной стороны, и, с другой – остающимся отрицательным напряжением среди тех, кто не разделяет общественного мнения актива, установок руководителя.

***«Среднеблагоприятный»***

В коллективе сохраняется или наметилась тревожная обстановка в сфере межличностных отношений как между коллегами, так и с руководством. Это может отражаться на надежности и эффективности работы коллектива, особенно в экстремальных ситуациях, провоцировать срывы в деятельности и конфликты.

***«Неблагоприятный»***

В коллективе имеет место крайне неблагополучная обстановка в межличностных отношениях как между сотрудниками, так и с руководством. Это отражается на надежности и эффективности деятельности коллектива, особенно в экстремальных ситуациях, провоцирует конфликты, а также снижает работоспособность и удовлетворенность личного состава своим трудом. Такая картина обуславливается следующими причинами: не сформированы положительные коллективистские отношения, общественное мнение и активное ядро коллектива; нет единства мнений по поводу целей и задач деятельности, распределения ролей, в том числе между официальными и неофициальными лидерами; отсутствует баланс, а вследствие этого и адекватность делового и эмоционального опосредования межличностного восприятия и взаимодействия, поскольку сотрудники не сплочены ни делом, ни эмоционально; имеются явные или скрытые группировки, крайне негативно настроенные по отношению друг к другу, руководству или его распоряжениям; очень часто и воспроизводимы конфликтные ситуации в коллективе.

**Контрольные вопросы:**

1.Охарактеризуйте индивидуально-психологические особенности личности: типы темперамента, акцентуацию характера, организаторские способности.

2. Перечислите факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе.

**Практическое занятие №14**

**«Подготовка и проведение совещаний и планерок»**

**Цель работы:**овладение практическими навыками составления плана совещаний и планерок.

Для выполнения работы изучите тему «Этика деловых отношений с коллегами, подчиненными и руководством. Этика делового контакта», обратив внимание на правила подготовки и проведения деловых переговоров.

**Задания к работе:**

**Задание 1.** Составить план проведения совещания, придерживаясь следующей последовательности:

1. Планирование совещания: цель; тема; ожидаемый результат; распределение обязанностей ответственных лиц; программа совещания; оповещение докладчиков; рассылка приглашений.

2. Организация совещания: регламент совещания; ответственные лица; помещение для совещания; технические и вспомогательные средства.

3. Оснащение помещения, где будет проходить совещание: трибуны; бумага; ручки; часы; меловая доска.

4. Размещение и питание иногородних участников совещания: список, гостиница.

5. Специальные организационные моменты: регистрация; президиум, если он необходим.

6. Завершение совещания: протокол; оценка совещания; размножение и рассылка материалов.

7. Подведение итогов совещания.

Весьма удобно заполнять карточку подготовки совещания (заседания) по следующей форме:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Нужно помнить | | Участники | | Приглашены | | | | | | | | | |
| лично | | | письменно | | | | по телефону | | |
| Типы мероприятий\_\_\_\_  Место проведения\_\_\_\_  Вспомогательные средства  1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  ……………………………..  Информационные материалы  1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | 1.\_\_\_\_\_\_\_  2.\_\_\_\_\_\_\_  3.\_\_\_\_\_\_\_  4.\_\_\_\_\_\_\_  5.\_\_\_\_\_\_\_  6.\_\_\_\_\_\_\_  ………….. | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  ……... | | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  …………... | | | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_..................... | | |
| Референтный список Общий план места совещания | | | | | | | | | | | | | |
| 1.  2. | | |  | |  |  | |  |  |  | |  |  |
|  | |  |  | |  |  |  | |  |  |
|  |

**Задание 2.**Составить рабочий план деловой беседы, пользуясь следующей моделью.

**Планирование:**

1. Предварительный анализ участников, темы и ситуации (наши собственные цели на переговорах).

2. Инициатива проведения беседы и определение задач (чья инициатива, какая тема и цель).

3. Определение стратегии и тактики (зная цели, определяем пути их достижения и тактику ведения беседы).

4. Подробный план подготовки к беседе (программа действий по подготовки и проведению деловой беседы).

**Оперативная подготовка:**

1. Сбор материалов (поиск возможных источников информации из личных контактов, документов, исследований, публикаций и т.д.).

2. Отбор и систематизация материалов (отобрать то, что имеет приемлемое значение для подготовки и проведения беседы).

3. Обдумывание и компоновка материалов (имеющиеся данные нужно перепроверить и распределить по времени и месту их сообщения).

4. Рабочий план (написать предварительный текст на основе собранных материалов, свои идеи и рассуждения, выдвинутые задачи и требования).

5. Разработка основной части беседы (более детальная разработка рабочего плана с включением в него конкретных предложений и разговорных формулировок).

6. Начало и окончание беседы (продумать и определить связь между началом, серединой и окончанием беседы с целью эффективности ее результатов).

**Редактирование:**

1. Контроль (шлифовка доработка материала, просмотреть весь текст разговора «со стороны»).

2. Окончательная форма беседы (сокращение текста до минимума, исключение длинных и «туманных» фраз).

**Тренировка:**

1. Мысленная репетиция (запоминание элементов беседы, их очередности и многократная мысленная репетиция).

2. Устная репетиция (повторение своего выступления про себя без движения губ).

3. Репетиция в форме диалога с собеседником (репетиция беседы с коллегой в роли собеседника).

**Задание 3.** Проанализируйте, можно ли обойтись без некоторых операций при подготовке к беседе. Будет ли отличаться подготовка длительных деловых бесед со множеством сложных вопросов от второстепенных (или повседневных) деловых контактов.

**Задание 4.**Представим себя на месте начальника OTК, которому предстоит неприятный разговор с начальником отделов сбыта и производства. Начальник отдела сбыта настаивает на введении более прочных критериев внутреннего контроля качества из-за участившихся случаев рекламаций, а начальник производственного отдела считает, что процент брака из-за увеличения и ужесточения критериев оценки возрастет, к тому же завышены цеховые нормы брака.

**Контрольные вопросы:**

1. Каковы правила ведения деловой беседы?
2. Из каких этапов состоит деловая беседа?
3. Какие существуют правила ведения совещаний?

**Список литературы**

Основные источники:

1. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. – М.: Академия, 2016.

2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М.: Новое издание, 2017.

3. Шишмарев В.Ю., Т.И. Каспина. Машиностроительное производство. – М.: Академия, 2016.

Дополнительные источники:

1. Макаров В.М., Попова Г.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2015.

2. Маленков Н.А. Современный менеджмент. – М.: Экономика, 2016.

Интернет-ресурсы:

1. http://www.aup.ru/

2. http://www.econpredpr.narod.ru/

3. http://**ecsocman.hse.ru**/