

**А.А.Зимин**

кандидат экономических наук

# **ПРОГРАММЫ МАСТЕРОВ**

Чебоксары  
*Наследник*  
2003

УДК 377.4  
74.57 я 75  
3-62

Научно-методическое  
издание

Одобен к печати  
Центром гуманитарного  
образования «Наследник»

Права на тиражирование, распространение, использова-  
ние принадлежат автору

Компьютерные набор и  
верстка: Цеентр гуманитарного образовани «Наследник»

Отзывы и предложения  
направляйте по адресу;  
428029, г. Чебоксары, а/я 39,  
А.А.Зимину cursmaster.narod.ru cursmaster@yandex.ru

Справки -  
(835-2) 37-84-59 cursmaster.narod.ru

**Зимин А.А.**  
3 62 **Программы мастеров.** - Чебоксары: Наследник, 2003.

Автор предлагает разработанные им учебные программы дисциплин специализации на мастера производственного участка (менеджер производства) студентов вузов и ССУЗ-ов, подготовки и повышения квалификации мастеров на предприятиях. Предлагаемые программы апробированы в ходе обучения руководителей участков на предприятиях разных отраслей машиностроения и легкой промышленности.  
© А.А.Зимин. 2003.

**ПОДГОТОВКА ОБУЧЕНИЯ МАСТЕРОВ** Сколько нужно мастеров? Функции мастера Дисциплины специализации Формирование учебных групп Содержание обучения Учебник по дисциплине КЦН руководителей Учебный план

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ УЧАСТКОМ** Значение труда мастера Организация управления участком Методы организационного воздействия мастера Методы распорядительного воздействия мастера Принятие мастером решений по управлению производством Методы мастера по сбору управленческой информации

**ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА МАСТЕРА** Кадры мастеров на предприятии Подготовка и повышение квалификации мастеров Совет мастеров на предприятии Рабочее место мастера Деловая документация мастера

**ЭКОНОМИКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО УЧАСТКА** Экономические методы в работе мастера Организация производства на участке Управление качеством продукции Организация труда рабочих Соревнование на участке

**УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ПЕРСОНАЛОМ** Научные основы управления рабочим персоналом Особенности управления сменой Методы управления сменой Формы и методы работы мастера с рабочим персоналом

**ОБУЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНАМ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ** Организация обучения мастеров Принципы обучения мастеров Ситуации и задачи в обучении мастеров Принятие коллективных решений Коллекционное издание.

Издатель- Центр гуманитарного образования «Наследник»: 428029, г. Чебоксары, а/я 39. Тел. (905) 343-2694. Недактор Г.Ф.Бочкарева. Объем 4,2 уч.-изд. листа. Обложка, печать редакционно-издательского центра журнала «Чебоксары». 428027, г.Чебоксары, ул Хузангая, 14-719.

**СКОЛЬКО НУЖНО МАСТЕРОВ ?**

При принятии решения о специализации учащихся, студентов на выполнение мастером функций мастера учитывается значение данной профессии для экономики, изучается спрос на нее, конъюнктура рынка специалистов.

Мастера производственных участков - низовые руководители производства на предприятиях разных отраслей промышленности, строительства, сферы обслуживания. Они являются связующим звеном между системой управления и производством, между управленческим и рабочим персоналами.

Какие бы хорошие решения не принимались на всех верхних уровнях управления: отраслевом, государственном, региональном, муниципальном, на предприятии, мера и качество их реализации полностью зависит от мастера. Поэтому его называют директором участка, центральной фигурой на производстве.

Из их среды формируется, в основном, состав руководителей предприятий, отраслей, экономики, государства. Достаточно назвать имена А.Н.Косыгина, Н.И.Рыжкова, Б.Н.Ельцина, начавших свое служебное продвижение с должности мастера.

По данным периодических переписей профессий в России их насчитывается 700-800 тысяч человек. Ежегодно сменяется 20 процентов их общей численности по причинам текучести, служебного продвижения. Из работающих до 3 лет в должности увольняется 50 %.

Они не выдерживают обучения на своих собственных ошибках, поскольку мастеров до сих пор нигде не готовят. Налицо острая потребность экономики в мастерах (около 100 тысяч человек ежегодно).

ССУЗ-ы могут повышать квалификацию мастеров своих отраслей, готовить мастеров путем специализации на технических и экономических отделениях. Они традиционно имеют устойчивые связи с предприятиями и отраслями, их выпускники среди мастеров составляют до 75 процентов. Заводы ждут также мастеров- выпускников вузов.

## **ФУНКЦИИ МАСТЕРА**

При подготовке учебы составляется профессиограмма мастеров, основанная на перечне их функций. Он составлен на основе изучения должностных инструкций мастеров разных отраслей промышленности и строительства, согласно которому мастер:

обеспечивает производство продукции, работ, услуг в установленные сроки высокого качества, определенной номенклатуры (ассортимента), повышение производительности труда, снижение трудоемкости продукции на основе полной загрузки оборудования и использования его технических возможностей, повышение коэффициента сменности

# **Подготовка мастеров**

# **обучения**

*Специализации, повышению квалификации мастеров - менеджеров производства предшествует подготовка обучения, определение требуемых дисциплин специализации*

работы оборудования, рациональное расходование сырья, материалов, топлива, энергии; своевременно подготавливает производство, обеспечивает расстановку рабочих и бригад, контролирует соблюдение технологических процессов, оперативно выявляет и устраняет причины их нарушения; участвует в разработке новых и совершенствовании действующих

технологических процессов и режимов производства, а также производственных графиков; проверяет качество выпускаемой продукции или выполнения работ, осуществляет мероприятия по предупреждению брака и повышению качества продукции, работ, услуг;

принимает участие в приемке законченных работ, в реконструкции участка, ремонте технологического оборудования, механизации и автоматизации производственных процессов и ручных работ; организует внедрение передовых методов и приемов труда, многостаночного и многоагрегатного обслуживания, аттестации и рационализации рабочих мест и совмещения профессий; обеспечивает выполнение рабочими норм выработки, правильное использование производственных площадей, оборудования, а также оргтехоснастки (разной оснастки и инструмента), равномерную (ритмичную) работу участка; осуществляет формирование бригад (их количественного, профессионального и квалификационного состава), разрабатывает и внедряет мероприятия по рациональному обслуживанию бригад, координирует их деятельность, принимает меры по созданию укрупненных комплексных бригад;

устанавливает и своевременно доводит задания бригадам и отдельным рабочим (не входящим в состав бригад) в соответствии с утвержденными планами и графиками производства, плановые показатели по использованию оборудования, сырья материалов, инструмента, топлива, энергии, фонда заработной платы;

осуществляет различные виды производственного инструктажа рабочих, проводит мероприятия по выполнению правил охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии, технической эксплуатации оборудования на участке инструмента, а также контроля

за их соблюдением;

содействует развитию совмещения профессий, расширению зон обслуживания и применению других прогрессивных форм организации труда, вносит предложения о пересмотре норм выработки и расценок, а также о присвоении разрядов рабочим, принимает участие в тарификации работ;

анализирует итоги труда, контролирует расходование фонда заработной платы, установленного участка, обеспечивает правильность и своевременность оформления первичных документов по учету рабочего времени, выработки, заработной платы, простоев;

содействует распространению передового опыта, починов, развитию творческих инициатив, внедрению рационализаторских предложений и изобретений;

обеспечивает своевременный пересмотр в установленном порядке норм трудовых затрат, внедрение технически обоснованных норм и нормированных заданий, правильное и эффективное применение систем заработной платы и премирования;

принимает участие в осуществлении работ по выявлению резервов производства на вверенном участке, в разработке мероприятий по созданию благоприятных условий труда, повышению культуры производства, рациональному использованию рабочего времени и обязательств по снижению трудоемкости продукции, в организации их выполнения на участке, содействует развитию инициативы рабочих в пересмотре действующих норм; контролирует соблюдение рабочими правил охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка; способствует созданию в коллективе обстановки взаимной помощи и заботливости, развитию у рабочих чувства высокой ответственности за выполнение производственных планов; премирует в установленном порядке (за счет средств премиального фонда мастера) передовиков производства, а также представляет предложения о поощрении отличившихся рабочих участка, для привлечения к дисциплинарной ответственности за нарушение производственной и трудовой дисциплины, применения при необходимости мер материального воздействия; организует работу по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих и бригадиров, обучению их вторым и смежным профессиям, развитию наставничества, проводит воспитательную работу.

## **ДИСЦИПЛИНЫ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ**

Перечень функций позволяет выделить следующие виды деятельности мастера:

- 1) обеспечение выпуска продукции, развитие производства на участке (организатор производства),
- 2) выполнение сквозных (общих) функций с работниками функциональных отделов и служб, взаимодействие с ними, реализация технических, экономических, линейных решений системы управления на участке (руководитель участка),
- 3) организация труда рабочих и собственного труда (организатор труда),
- 4) руководство, организационное, психологическое взаимодействие с рабочими, выполнение функций руководителя и лидера рабочего персонала на участке (руководство персоналом).

Так определяются дисциплины специализации на мастера участка (в скобках указан вид деятельности, на выполнение которой ориентирована дисциплина):

- 1) экономика производственного участка (организатор производства),

- 2) управление производственным участком (руководитель участка),
- 3) организация труда мастера (организатор труда),
- 4) управление рабочим персоналом (руководитель рабочих).

## **ФОРМИРОВАНИЕ УЧЕБНЫХ ГРУПП**

Учебные группы ССУЗ-ов, вузов из выпускников школ, техникумов, вузов комплектуются, в основном, по принципу назначения, т. е. отрасли, места, сферы будущего трудоустройства.

При формировании более одной группы возникает возможность создания групп по уровню образованию, наличию производственного стажа, стажа работы в должности мастера.

Выбор принципов формирования учебных групп на предприятиях зависит от категории обучаемых. При подготовке и повышении квалификации мастеров по заказам предприятий используется принцип единства уровня образования, типа производства (единичное, мелкосерийное, серийное, массовое), вида производства (металлургическое, металлообработка, деревообработка и т.п. или сборочное, заготовительное, вспомогательное, обслуживающее), сферы деятельности (производство, служба главного механика, служба главного энергетика, служба контроля качества).

Эффективность обучения повышает применение принципа дифференциации групп по стажу в должности. Рекомендуется формировать группы из новичков (без стажа в должности), и лиц, имеющих стаж в должности до 3 лет, 3-5 лет, более 5 лет. Если имеются учебные группы с различным стажем работы мастером, то эффективно совместное проведение отдельных занятий по обмену опытом, решению ситуационных задач, практических занятий по формам и методам работы.

Многие предприятия затрудняются отрывать мастеров от участков для обучения. Исходя из практики можно выделить следующие формы обучения:

- с полным отрывом от производства ,
- высвобождение мастеров для обучения на половину рабочего дня,
- проведение занятий после работы,
- посменное обучение мастеров.

## **СОДЕРЖАНИЕ ПОДГОТОВКИ МАСТЕРОВ**

На следующей стадии подготовки специализации должностные функции мастера разносятся по учебным дисциплинам специализации.

### **Экономика производственного участка:**

- обеспечение производства продукции, работ, услуг в установленные сроки определенной номенклатуры (ассортимента);
- повышение качества продукции;
- повышение производительности труда;
- рациональный расход сырья, материалов, топлива, энергии;
- снижение трудоемкости продукции;
- своевременная подготовка производства;
- содействие разработке и внедрению новых режимов производства, а также производственных графиков;
- обеспечение рабочих мест всем необходимым для производственного процесса;
- обеспечение сохранности имущества на участке, сырья, материалов, продукции и полуфабрикатов;
- участие в осуществлении работ по выявлению резервов производства;
- участие в приемке законченных работ;
- установление бригадам и рабочим плановых показателей по использованию оборудования, сырья, материалов, инструмента, топлива, энергии, фонда заработной платы;
- анализ результатов производственной деятельности, - обеспечение равномерной (ритмичной) работы участка;
- разработка и внедрение мероприятий по рациональному обслуживанию бригад, координация их деятельности, принятие мер по созданию укрупненных комплексных бригад;
- установление и своевременное доведение производственных заданий бригадам и отдельным рабочим в соответствии с утвержденными планами и графиками производства.

### **Управление производственным участком:**

- полная загрузка оборудования и использования его технических возможностей;
- повышение коэффициента сменности работы оборудования,
- контроль соблюдения технологических процессов, оперативное выявление и устранение причины их нарушения;
- участие в разработке новых и совершенствовании действующих технологических процессов;
- осуществление мероприятий по предупреждению брака и повышению качества продукции, работ, услуг;
- участие в реконструкции участка;

- контроль ремонта технологического оборудования;
- рациональное использование производственных площадей, оборудования, оргтехоснастки (оснастки и инструмента);
- обеспечение соблюдения правил технической эксплуатации оборудования и инструмента, а также контроля за их соблюдением;
- участие в механизации и автоматизации производственных процессов и ручных работ.

#### **Организация труда мастера:**

- улучшение организации своего труда;
- правильное и эффективное применение систем заработной платы и премирования;
- участие в разработке мероприятий по созданию благоприятных условий труда;
- повышение культуры производства;
- рациональное использование рабочего времени на участке;
- премирование в установленном порядке (за счет средств премиального фонда мастера) передовиков;
- представление предложений о поощрении отличившихся рабочих участка, для привлечения к дисциплинарной ответственности за нарушение производственной и трудовой дисциплины, применение при необходимости мер материального воздействия;
- проведение мероприятий по выполнению рабочими правил охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии;
- содействие развитию совмещения профессий, расширению зон обслуживания и применению других прогрессивных форм организации труда;
- внесение предложений о пересмотре норм выработки и расценок, а также о присвоении разрядов рабочим, участие в тарификации работ;
- контроль расходования фонда заработной платы, установленного участку;
- правильное и своевременное оформление первичных документов по учету рабочего времени, выработки, заработной платы, простоев;
- внедрение передовых методов и приемов труда, многостаночного и многоагрегатного обслуживания, совмещения профессий;
- улучшение аттестации и рационализации рабочих мест;
- своевременный пересмотр в установленном порядке норм трудовых затрат, внедрение технически обоснованных норм и нормированных заданий.

#### **Управление рабочим персоналом:**

- расстановка рабочих и бригад;
- развитие инициативы рабочих в пересмотре действующих норм;
- контроль соблюдения рабочими правил охраны труда и техники безопасности;
- контроль соблюдения рабочими производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка;
- создание в коллективе обстановки взаимной помощи и заботливости, развитие у рабочих чувства высокой ответственности за выполнение производственных планов;
- организация работы по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих и бригадиров, по обучению их вторым и смежным профессиям, развитию наставничества;
- воспитательная работа в коллективе;
- производственный инструктаж рабочих;
- распространение передового опыта, починов, развитие творческих инициатив, внедрение рационализаторских предложений и изобретений;
- обеспечение выполнения рабочими норм выработки;
- формирование бригад (их количественного, профессионального и квалификационного состава);
- помощь индивидуальному ученичеству, развитие наставничества.

Разнесение функций по учебным дисциплинам позволяет конкретизировать содержание практических занятий, учебно-производственной практики, дополнять лекции актуальными примерами из опыта работы мастеров

**Основу самих лекций составляют результаты исследований труда мастера и обобщение опыта мастеров различных отраслей**

## **РАЗДЕЛ 1. ЗНАЧЕНИЕ ТРУДА МАСТЕРА**

#### **Цели раздела:**

- формировать чувство гордости за профессию,
- осознание причастности мастера к мировой истории развития производства,
- формировать преемственный подход в развитии производства и управления,
- приучить к разделению в общественном устройстве производства и распределения,
- признание первенства производства, объективных законов последовательного развития производства вместе с развитием науки, техники, технологии, недопустимость субъективизма в управлении производством,

- использование достижений и учет ошибок прежних поколений мастеров,
- получить представления об отличиях мастеров от других работников системы управления на предприятии для более полного выполнения своих функций, предупреждения дублирования чужих функций.

### **Тема 1. История труда мастера**

Мастер в древнем Египте. Функции мастера в древние века. Знаки мастера. Корпорации мастеров. Мастер в средние века. Первые цеховые объединения мастеров. Цеховые законы. Формирование сословия мастеров. Мастер как собственник и ремесленник. Цеховое самоуправление.

### **Тема 2. Труд мастера в России**

Организация производства в древние и средние века. Предшественники цехового устройства ремесла в России. Создание цунфтов (цехов) в России. Организационные формы ремесла в России. Управление цунфтами. Отношения мастер - подмастерья - ученики. Мастера и партачи. «Следы» цехового устройства ремесла в современном производстве. От цунфта к фабрике. Функции и роль мастера в фабричном производстве.

### **Тема 3. Мастер в новое время**

Отношения мастеров и рабочих в начале XX века. Проявления анархизма на производстве в послеоктябрьский период. Движение «зубовщины». Дискуссии о роли мастера в 20-30-е годы. Изменение роли мастера на различных стадиях развития экономики СССР, России. От инструктирующего рабочего до технического руководителя участка. Виды деятельности мастера: организатор производства, руководитель участка, организатор труда, руководитель и лидер рабочих.

# **Управление производственным участком**

*(программа дисциплины специализации - мастер производственного участка - менеджер производства)*

### **Тема 4. Особенности труда мастера**

Государственная, отраслевая, региональная, муниципальная системы управления. Система управления предприятием. Роль мастера в функционировании систем управления. Мастер - связующее звено между системами управления и производством, между управленческой и трудовой деятельностью, между работниками системы управления и рабочими. Мастер в управлении собственностью предприятия. Единство управленческой и трудовой деятельности мастера. Управление персоналом в повышенной эмоциональной среде. Управление в условиях организационных ограничений мастера. Динамичность деятельности мастера. Противоречия труда мастера: единство производства и управления, низовое звено в управлении и главное на производстве, массовость профессии и высокие требования к профессии.

## **РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ УЧАСТКОМ**

### **Цели раздела:**

- формирование системного подхода в управлении участком, производством, рабочим персоналом,
- ознакомление с организационной структурой управления предприятием, с основными задачами функциональных отделов и служб,
- выявление прямых и сквозных (общих) функций мастера и других работников,
- обеспечение взаимодействия мастера с участком с функциональными отделами и службами предприятия и цеха при выполнении сквозных функций,
- определение видов работ мастера при выполнении сквозных функций с отдельными категориями работников управления, с руководителями,

- предупреждение принятия ошибочных решений по замещению функций рабочего, бригадира, контролера, технолога, механика, других работников.

#### **Тема 5. Системный подход в управлении участком**

Понятие производственного участка. Понятие метода управления. Особенности управления участками в зависимости от вида и типа производства. Производственная среда и элементы производственного процесса на участке. Категории, группы, методы управления. Программно-целевой метод на участке. Цели управления на участке. Взаимосвязь целей и методов управления. Цели управления и показатели участка. Показатели деятельности мастера и показатели деятельности участка.

#### **Тема 6. Взаимодействие мастера с системой управления предприятием**

Прямые и сквозные функции мастера. Замещение мастером чужих функций. Схемы сквозных функций мастера и функциональных отделов и служб. Понятие метода координации деятельности функциональных отделов и служб на участке. Метод разграничения функций управленческого персонала. Закрепление за мастеров видов работ при выполнении сквозных функций. Предупреждение замещения мастером чужих функций. Ответственность функциональных отделов и служб за полное выполнение ими собственных функций.

#### **Тема 7. Разграничение функций мастера и других работников управления**

Последовательно рассматриваются распределение функций между мастером и непосредственным руководителем, производственно-диспетчерским бюро, службами механика и энергетика, ОТК, технологом, конструктором, нормировщиками, экономистами, отделом труда и заработной платы. Заводская документация по разграничению функций. Закрепление сквозных функций мастера в стандартах предприятия.

#### **Тема 8. Разграничение функций мастера на участке**

Разграничение функций мастера и бригадира по управлению трудовым процессом на участке. Мастер и контролер в контроле и улучшении качества продукции. Сферы совместной деятельности мастера и наладчика. Предупреждение замещения мастером обязанностей рабочих. Разграничение функций мастера и распределителя работ, диспетчера, кладовщиков.

### **РАЗДЕЛ 3. МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ МАСТЕРА**

#### **Цели раздела:**

- ознакомление с должностными обязанностями мастера, его функциями организатора производства, руководителя участка, организатора труда, руководителя персонала,
- формирование представлений о методах организационных воздействий системы управления предприятием, месте мастера в их подготовке и реализации,
- освоение особенностей и технологии применения методов организационного воздействия на производственном участке,
- овладение методикой проведения различных видов инструктажа рабочих по технике безопасности, по выполнению работ,
- приобретение знаний о видах норм и нормативов,
- осознание учащимися (мастерами) значения и веса функций контроля в поле деятельности мастера.

#### **Тема 9. Права и обязанности мастера**

Мастер - низовое звено управления и центральная фигура на участке. Мера прав и ответственности мастера. Факторы расширения прав мастера по управлению участком. Мастер - организатор производства на участке. Мастер - руководитель участка. Мастер- организатор труда на участке. Мастер - руководитель рабочего персонала.

#### **Тема 10. Метод регламентирования на участке**

Законодательные акты, применяемые на участке. Нормативные акты ведомств, отрасли, предприятия, действующие на участке. Стандарты России, отрасли, предприятия. Оргструктура и структура управления предприятием. Конструкторская и технологическая документация, используемая на участке. Правила внутреннего распорядка, охраны труда, пожарной безопасности.

#### **Тема 11. Методы нормирования и инструктирования на участке**

Виды ресурсов на участке. Виды затрат на участке. Понятия норм и нормативов. Нормы расхода ресурсов, оснастки и инструмента. Нормы труда. Порядок установления и доведения до участков норм и нормативов. Лимитные карты. Доведение норм до рабочих. Учет соблюдения норм и нормативов. Метод инструктирования. Должностные инструкции работников участка, инструкции выполнения работ на рабочих местах. Виды инструктажа рабочих: перед назначением на должность,

#### **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:**

##### **-УЧЕБНИК ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Высшая школа мастеров высылает по заявкам учебник «Управление производственным участком». Имеются комплекты наглядных и раздаточных материалов, пособий по выполнению учебных работ по данному курсу. Наш адрес для писем: 428029, г. Чебоксары, а/я 39.** в порядке допуска к работе, перед новой работой, при переналадке оборудования, перед запуском новой партии деталей. Инструктажи по технике безопасности: вводный, первичный, периодический, внеплановый. Учет проведения инструктажей.

#### **Тема 12. Контроль - основная форма и метод организационного воздействия мастера**

Контроль как форма организационного воздействия, метод управления, функция мастера. Виды контроля. Преобладание функций контроля в низовом звене управления предприятием. Сферы контроля в деятельности мастера. Формы реализации функций контроля на участке. Методы выполнения мастером функций контроля. Применение технических средств регистрации и учета, измерительных приборов и инструмента при выполнении функций контроля. Фиксация результатов контроля. Взаимодействие мастера с общезаводскими и цеховыми службами учета и контроля.

### **РАЗДЕЛ 4. МЕТОДЫ РАСПОРЯДИТЕЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ МАСТЕРА**

#### **Цели раздела:**

- развитие способностей мастера как руководителя и организатора, волевых качеств,
- формирование представлений мастера о видах распорядительных воздействий руководителей,
- подготовка к преодолению ограничений низового звена управления в применении распорядительных методов воздействия,
- приобретение и развитие навыков подготовки и формулирования указаний, сотрудничества при подготовке распорядительных воздействий руководителей верхних уровней управления,
- освоение распорядительных воздействий мастера при выполнении различных функций управления производством и персоналом.

#### **Тема 13. Особенности распорядительных воздействий в управлении участками**

Понятие методов распорядительного воздействия. Единство волевого воздействия и информативности при подготовке и реализации методов распорядительного воздействия. Виды и формы распорядительных воздействий системы управления предприятием. Содержание распорядительных воздействий. Уровень применения распорядительных воздействий на предприятии. Особенности распорядительных воздействий на участке. Ограничения распорядительных методов в низовом звене управления производством. Преодоление мастером ограничений применения распорядительных методов в управлении участком.

#### **Тема 14. Указание - основной метод распорядительного воздействия мастера**

Отличия указания от других методов распорядительного воздействия. Характеристика указания как волевого воздействия. Указание как сообщение. Индивидуальность изложения и избыточность информации в указании.

Непосредственность распорядительного воздействия в указании. Стадии подготовки и реализации указания. Психологические особенности применения указаний в рабочем персонале.

Особенности применения метода указания при выполнении мастером различных функций. Метод указания при расстановке кадров и распределении работ. Учет элементов производства при подготовке указаний. Постановка задач, подбор исполнителей при распределении работ. Учет уровня организации труда при применении метода указания. Методы доведения указаний до рабочих. Контроль выполнения указаний.

#### **Тема 15. Участие мастера в подготовке организационных и распорядительных воздействий системы управления**

Участие мастера в совершенствовании системы управления производством и организации труда. Роль мастера в улучшении технологической и конструкторской документации, заводских стандартов и нормативных актов. Значение мастера в подготовке приказов, распоряжений вышестоящих руководителей. Применение мастером методов представления, предложения, согласования. Возможности мастера по найму и увольнению рабочих, их поощрения и наказания. Место мастера в оперативном управлении производством на предприятии.

#### **Тема 16. Реализация на участке организационных и распорядительных воздействий системы управления**

Функции мастеров по доведению до рабочих технических, экономических, организационных решений системы управления. Информационные связи мастера с функциональными отделами и службами предприятия, подразделения, с цеховыми руководителями. Применение метода информирования на участке. Виды информации на участке.

Описание, объяснение, толкование (интерпретация), акцентирование мастером информации при ее доведении до рабочих. Метод консультирования в деятельности мастера. Координация мастером деятельности функциональных отделов и служб, работников других предприятий на участке.

**При проведении занятий по курсу «Управление производственным участком» используются образцы первичных документов учета и отчетности, образцы нормативных и технических документов предприятий отрасли, для которой готовятся кадры мастеров. ситуационный опрос в деятельности мастера. Подведение и использование итогов опроса.**

#### **Тема 22. Методы сбора информации о рабочем персонале**

Совокупность методов сбора информации о рабочем персонале. Понятие документального метода. Понятия нормативной, распорядительной, технической, оперативной и учетной документации на участке. Изучение мастером кадровой документации. Значение применения документального метода.

Понятие биографического метода. Состав и сферы применения биографического метода. Значение биографического метода для формирования, обеспечения совместимости рабочего персонала, подбора состава бригад, бригадиров на участке.

Понятие метода изучения продуктов труда. Содержание метода изучения продуктов труда. Сферы применения метода изучения продуктов труда. Значение метода изучения продуктов труда для повышения мастерства рабочих.

#### **Тема 23. Методы анализа трудовых процессов**

Понятие метода анализа ошибочных действий и решений. Зависимые и независимые от рабочего факторы ошибочных решений и действий. Применение специальных методик, технических средств, контрольно-измерительных приборов и инструментов для анализа ошибочных действий и решений. Значение метода анализа ошибочных действий и решений для повышения профессионального мастерства рабочих.

Понятие анализа несчастных случаев на производстве. Факторы случайного и необходимого в анализе несчастных случаев. Организационные и технические факторы вероятности несчастных случаев на производстве. Психологические факторы несчастных случаев на производстве. Категории риска несчастных случаев в составе рабочего персонала.

Понятия моделирования, аппаратно-технических методов, групповой оценки личности, эксперимента. Сферы применения данных методов на участке. Значение данных методов для внедрения новшеств на участке. Особенности социального эксперимента. Необратимость результатов социального эксперимента. Понятие трудового метода. Значение трудового метода.

#### **Тема 24. Метод деловой беседы**

Понятие метода деловой беседы. Деловая беседа как всеобщая форма реализации методов управления на участке. Доступность и сложность метода деловой беседы. Элементы деловой беседы. Стадии деловой беседы. Виды беседы: переговоры, указание, интервью, опрос, изложение, сообщение, обмен мнениями, обсуждение, консультация, дискуссия, полемика. Массовая, групповая, индивидуальная формы беседы. Поведение мастера при различных формах деловой беседы. Эмоциональное и рациональное в деловой беседе. Значение подготовительного этапа деловой беседы. Приемы деловой беседы в конфликтных ситуациях.

# Организация *труда* мастера

*(программа дисциплины специализации мастер производственного участка - менеджер производства)*

## РАЗДЕЛ 1. КАДРЫ МАСТЕРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

### Цели раздела:

- формирование на предприятии стройной системы работы функциональных отделов и служб с мастерами,
- овладение научными методами работы с персоналом,
- подготовка мастеров к периодической аттестации,
- знакомство с правами мастеров при аттестации,
- выбор мастерами видов производства и участков для более полной реализации своих профессиональных, психологических и личностных качеств,
- выделение мастеров как отдельной специфической категории, требующей дифференцированного подхода,

## РАЗДЕЛ 5. ПРИНЯТИЕ МАСТЕРОМ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ УЧАСТКОМ

### Цели раздела:

- воспитание творческого отношения к труду мастера,
- формирование представлений о процессе принятия управленческих решений,
- приобретение знаний о видах случайных воздействий на ход производственного процесса, о стадиях принятия решений по оперативному управлению производством на участке,
- ознакомление с вариантами решений мастера при различных видах случайных воздействий на ход производственного процесса,
- предупреждение принятия мастером ошибочных решений.

### Тема 17. Факторы принятия мастером решений по оперативному управлению производством

Понятие управленческого решения. Виды решений системы управления производством. Связь методов управления мастера и процесса принятия решений. Факторы принятия мастером управленческих решений. Различия решений опытных и неопытных мастеров. Типичные ошибки неопытных мастеров. Преодоление факторов принятия мастером ошибочных решений. Условия реального восприятия мастером производственных ситуаций и принятия оптимальных решений.

### Тема 18. Информационное обеспечение принятия мастером управленческих решений

Виды персонала на предприятии. Особенности линейного персонала. Решения как результат деятельности управленческого персонала. Элементы решения. Стадии принятия и реализации решений. Сбор и обработка информации в ходе принятия решений. Выявление вариантов решений и выбор оптимального решения. Доведение решений до рабочих и контроль их выполнения. Виды случайных воздействий на ход производственного процесса. Особенности информации при различных видах случайных воздействий.

### Тема 19. Варианты решений мастера по оперативному управлению производством

Самонаблюдение мастером принятия управленческих решений. Выявление массива вариантов решений по видам случайных воздействий на ход производства. Оценка вариантов решений мастеров по оперативному управлению производством. Выбор мастером оптимального решения. Критерии оценки решений мастера. Временная характеристика решений мастера по оперативному управлению производством.

#### **Тема 20. Анализ ошибочных решений и действий мастера**

Характеристика потерь от принятия мастером ошибочных решений. Виды ошибочных решений мастера. Типичные причины принятия мастером ошибочных решений по оперативному управлению производством. Зависимые и независимые от мастера причины ошибочных решений. Ошибки решений мастеров по наиболее частым видам случайных воздействий: отсутствие деталей и комплектующих изделий, отсутствие транспорта и механизмов, нарушение технологии, неисправность оборудования, необеспеченность документацией, отсутствие рабочей силы

### **РАЗДЕЛ 6. МЕТОДЫ МАСТЕРА ПО СБОРУ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ**

#### **Цели раздела:**

- повышение обоснованности принимаемых мастером решений в качестве организатора производства, руководителя участка, организатора труда, руководителя персонала,
- овладение научными методами сбора управленческой информации, анализа трудовых процессов,
- формирование представлений о методах анализа ошибочных действий и решений, анализа несчастных случаев, трудовом методе, эксперименте, моделировании производственных ситуаций, аппаратно-технических методах,
- привитие навыков оценки достоверности, достаточности, полноты информации, используемой при принятии управленческих решений,
- приобретение знаний и навыков подготовки и проведения мастером деловой беседы - основной формы реализации мастером методов управления участком, производством и персоналом.

#### **Тема 21. Наблюдение и опрос в деятельности мастера**

Понятие «наблюдение хода производственного процесса». Место наблюдения в управленческой деятельности мастера. Объекты и предметы наблюдения. Виды наблюдения. Общее и особенное различных видов наблюдения. Требования к наблюдению как к методу управления. Сбор и формирование информации в ходе наблюдения. Ошибки наблюдения мастера. Значение обхода участка при реализации метода наблюдения. Маршруты обхода. Оптимизм мастера и объективность наблюдения.

Понятие метода опроса. Опрос как разновидность метода беседы. Сферы применения опроса в деятельности мастера. Процедурные требования к опросу. Подготовка к проведению опроса на участке. Особенности проведения индивидуального, группового опроса. Традиционный и

- обеспечение сотрудничества мастеров с системой управления предприятием в целом.

#### **Тема 1. Система работы с мастерами на предприятии**

Задачи функциональных отделов и служб по работе с мастерами: службы управления персоналом, труда и заработной платы, НОТ и управления, производственно-диспетчерской службы, инженерных служб, отдела АСУП. Взаимодействие систем производственного и общественного управления в работе с мастерами. Формирование резерва мастеров и их служебного продвижения.

#### **Тема 2. Методы формирования резерва мастеров**

Методы формирования резерва кадров: документальный, социально-психологический, биографический, статистический, беседа, взаимной оценки, самовыдвижения, экспертной оценки.

## **Тема 12. Отраслевые и региональные советы мастеров**

Устав (положение) отраслевых и региональных советов мастеров (далее - советов). Цели и задачи советов. Взаимодействие советов с отраслевыми и региональными органами управления, с профсоюзами. Роль советов в распространении передового опыта мастеров отрасли, региона, в организации соревнования за звание «Лучший мастер отрасли», «Лучший мастер области (края, республики)», в награждении мастеров правительственными наградами. Главный мастер (края, области, республики), отрасли и его компетенция.

## **РАЗДЕЛ 4. РАБОЧЕЕ МЕСТО МАСТЕРА**

### **Цели раздела:**

- ознакомление с опытом организации рабочего места мастера в разных отраслях, предприятиях,
- приучение к использованию современных средств наблюдения, учета, контроля,
- информирование о различных системах оплаты и стимулирования труда мастера,
- повышение материальной заинтересованности мастеров в улучшении результатов своего труда,
- приобретение знаний и навыков рационального использования своего рабочего времени, построения распорядка рабочего дня.

## **Тема 13. Оплата и стимулирование труда мастеров**

Состав оплаты труда мастеров. Должностной оклад мастера в зависимости от разряда, классности, вида производства, группы участка. Оплата труда мастера по контракту. Соблюдение в контрактах трудовых прав, гарантированных законом. Установленные законодательством виды доплат для мастеров. Виды премирования мастеров. Стимулирование труда мастеров по отдельным показателям: повышение образовательного уровня, улучшение работы с персоналом, использования оборудования. Особенности оплаты труда мастеров при бригадной форме организации труда. Особенности пенсионного обеспечения мастеров.

## **Тема 14. Конструкция и оснащение рабочего места мастера**

Санитарно-гигиенические условия труда мастера. Нормы ПДК и их соблюдение. Рабочая одежда мастера. Разработка и внедрение форменной одежды мастера и ее экономическая эффективность. Безопасность труда мастера. Размещение, конструкция рабочего места в зависимости от отрасли, вида производства, условий труда. Оборудование рабочего места мастера. Периферийная техника АСУП на участке. Средства связи, наблюдения и учета на рабочем месте мастера. Автоматизированное рабочее место мастера.

## **Тема 15. Распорядок рабочего дня мастера**

Бюджет рабочего времени мастера. Выполнение мастером в течение рабочего дня функций контроля и принятия самостоятельных решений. Место и порядок выполнения мастером наблюдения за ходом производственного участка, работ по ведению учетной документации, работы с рабочим персоналом, с функциональными отделами и службами, с технической документацией, подготовки предложений по улучшению деятельности участка. График и маршруты обхода участка и рабочих мест рабочих. Цели и задачи обхода. Анализ информации, собранной в ходе обхода.

## **Тема 16. Проектирование НОТ мастера**

Положение о мастере (старшем мастере) по видам производства, группам участков. Профессионально-квалификационные требования к мастеру. Должностная инструкция мастера (старшего мастера) отдельного участка. Информационные связи и информационное обслуживание мастера. Стандарты предприятия по разграничению функций мастера и других работников. Разработка нормы управляемости мастера по сложности элементов производственного процесса, с учетом среднего разряда работ и коэффициента специализации участка, объема обрабатываемой мастером информации, формы организации труда, психофизиологического состояния мастера.

### **Тема 3. Расстановка кадров мастеров**

Особенности подбора кадров мастеров в зависимости от типа, вида производства, «возраста» предприятия, качеств мастеров: социально-демографических, личностных, психологических, от уровня образования, управленческих и трудовых навыков мастеров.

### **Тема 4. Аттестация мастеров**

Подготовка аттестации мастеров на предприятии. Разработка графика, вопросника аттестации. Состав аттестационной комиссии. Порядок проведения аттестации. Решения аттестационной комиссии. Участие профсоюзов, совета мастеров, экспертов в аттестации. Автоматизация сбора информации и обработки результатов аттестации.

## **РАЗДЕЛ 2. ПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ МАСТЕРОВ**

### **Цели раздела:**

- повышение заинтересованности предприятий и ССУЗ-ов в подготовке мастеров и их обучении,
- использование предприятиями различных форм подготовки и повышения квалификации мастеров,
- обеспечение выбора мастерами различных возможностей повышения образовательного уровня, профессионального мастерства,
- организация подготовки мастеров с учетом содержания, изучения их труда, обобщения их опыта.

### **Тема 5. Содержание обучения мастеров**

Составление профессиограмм мастера. Изучение труда мастера и обобщение опыта мастеров. Содержание специальных дисциплин, раскрывающих деятельность мастера в качестве организатора производства, руководителя производственного участка, организатора труда, руководителя рабочего коллектива.

### **Тема 6. Формы обучения мастеров**

Подготовка мастеров в вузах и ССУЗ-ах. Последипломное образование мастеров. Институты повышения квалификации мастеров. Очная, заочная, дистанционная формы обучения. Самообразование мастеров. Подготовка мастеров предприятий на договорной основе. Образовательный стандарт мастера.

### **Тема 7. Подготовка мастеров в вузах и ССУЗ-ах**

Профессиограмма мастера. Учебный план подготовки, специализации мастеров. Научно-методическая основа обучения. Аудиторное и внеаудиторное обучение. Теоретическое и практическое обучение мастеров участков. Самостоятельная работа обучающихся. Входной и выходной контроль обучения. Аттестация обучающихся по завершении обучения..

### **Тема 8. Обучение мастеров на предприятиях**

Курсы подготовки, повышения квалификации, целевого назначения. Обучение с отрывом и без отрыва от производства. Принципы формирования учебных групп. Подбор и инструктаж преподавателей. Организация учебного процесса. Материальное стимулирование мастеров за образование.

## **РАЗДЕЛ 3. СОВЕТ МАСТЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Цели раздела:**

- осознание принадлежности к профессиональной общности мастеров,
- проникновение интересами своей профессиональной общности,
- организация обратной связи мастер - начальник цеха - функциональные отделы и службы - директор,

- ознакомление с возможностями разрешения проблем мастера и участка на уровне предприятия,
- открытие возможностей сотрудничества мастеров с системой управления предприятием.

### **Тема 9. Устав (положение) совета мастеров**

Совет мастеров в системе управления предприятием. Цели и задачи совета мастеров. Секции совета мастеров: по подбору и расстановке кадров мастеров, работы мастера с коллективом, по улучшению условий и организации труда мастеров, соревнования и стимулирования труда мастеров. Права совета мастеров.

### **Тема 10. Формы и методы деятельности совета мастеров**

Участие совета мастеров в подготовке предложений по совершенствованию управления производством и предприятием, разработке планов технического перевооружения предприятия, освоении новых изделий, внедрении проектов организации труда мастеров, повышении квалификации, служебного продвижения аттестации, поощрении и наказании мастеров.

### **Тема 11. День мастеров на предприятии**

День мастера как форма обратной связи в системе управления. День мастера в системе управления качеством продукции, труда. Разработка графика проведения цеховых, общезаводских Дней мастера. Участие руководителей предприятия, служб в проведении Дней мастера. Контроль реализации решений Дня мастера.

## **РАЗДЕЛ 5. ДЕЛОВАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ МАСТЕРА**

### **Цели раздела:**

- развитие интереса к ведению учета и отчетности на участке,
- научение правилам составления, хранения, использования различных видов документации, приема технической документации,
- приобретение навыков организации и ведения номенклатуры дел участка,
- осознание мастером значения документации для предупреждения конфликтных ситуаций,
- формирование навыков применения нормативной документации к конкретным ситуациям,
- воспитание потребности постоянного использования «Книжки мастера» при управлении участком и рабочим персоналом.

### **Тема 17. Основы делопроизводства мастера**

Стандарты документации. Основные реквизиты документов, требования к их оформлению. Виды документов: организационные (положения, инструкции, правила), распорядительные (приказы, распоряжения, указания), информационно-справочные (справки, отчеты, сводки, докладные, служебные, объяснительные записки, письма, факсы, телеграммы), Образцы типовых заявлений, служебных и объяснительных записок, актов.

### **Тема 18. Нормативная и учетная документация мастера**

Стандарты предприятия. Заводские и цеховые положения, приказы, распоряжения. Нормы затрат и нормы труда участка. Нормативы участка. Расценки на выполняемые работы и услуги. Формы заводских документов: наряды на выполняемые работы и услуги, накладные на получаемые и отпускаемые материальные ценности, акты на списание, о браке, несчастном случае, сдаче, приемке оборудования на ремонт, сопроводительные ярлыки, карточки учета инструмента, оснастки.

### **Тема 19. Техническая документация участка**

Рабочие чертежи, технологические карты продукции, изготавливаемой на участке. Правила приема технической документации. Учет и хранение техдокументации. Порядок внесения изменений в техническую документацию. Паспорта оборудования и оснастки. Графики ремонта оборудования и оснастки. Правила охраны труда и техники безопасности. Наглядность правил, рекомендуемых режимов обработки и работы оборудования.

## Тема 20. Книжка мастера

«Книжка мастера» - важный оргдокумент руководителя участка. Две части «Книжки мастера» - нормативно-справочная, оперативная (съемная). Состав нормативно-справочной информации мастера. Состав оперативной информации в «Книжке мастера». Участие функциональных общезаводских и цеховых служб в составлении «Книжки мастера». Ведение мастером записей в «Книжке мастера».

### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

#### КУРСЫ ЦЕЛЕВОГО НАЗНАЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Данная программа специализации используется не только по своему назначению, но и применяется как программа одноименных курсов целевого назначения руководителей предприятий, функциональных отделов и служб, по работе с управленческим персоналом. В этом случае создаются условия для успешного взаимодействия мастеров с системой управления.

# Экономика *производственного участка*

*(программа дисциплины специализации мастер производственного участка -  
менеджер производства)*

## РАЗДЕЛ 1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В РАБОТЕ МАСТЕРА

### Цели раздела:

- воспитание экономического подхода к решению производственных ситуаций,
- формирование таких качеств руководителей как: хозяйственность, рачительность, бережливость, расчетливость,
- усвоение наименований, содержания, измерителей, порядка расчета показателей участка,
- овладение методами экономического анализа результатов деятельности мастера, участка,
- повышение активности мастеров во внедрении хозрасчета на участке.

### Тема 1. Планирование деятельности участка

Расчет производственной мощности участка, объемов выпускаемой продукции по стоимости, в номенклатуре, по срокам. Расчеты снижения трудоемкости, численности рабочих, фонда заработной платы. Расчет расхода основных и вспомогательных материалов, покупных материалов и комплектующих изделий, энергетических ресурсов.

### Тема 2. Показатели работы участка

Показатели развития производства, коллектива, рабочих. Плановые, учитываемые, расчетные показатели. Наименование, содержание показателей участка: объемов производства, производительности труда, качества продукции, себестоимости, использования ресурсов, оборудования, освоения новой техники, технологии, продукции, состояния охраны труда, техники безопасности, трудовой дисциплины, текучести, профессионально-квалификационного состава рабочих. Расчет и измерители показателей.

### Тема 3. Анализ показателей работы участка

Учет выполнения плана производства, плана по труду, фактических затрат на производство, потерь от брака. Полный и частичный (целевой) анализ показателей производства, производительности труда, численности работающих, фондов заработной платы, себестоимости продукции по основным материалам, основной зарплате, потерь от брака, выполнения организационно-технических мероприятий, использования оборудования. Изучение резервов производства на участке и их оптимальное использование.

#### **Тема 4. Внедрение хозяйственного расчета на участке**

Принципы хозяйственного расчета. Обеспечение оперативно-хозяйственной деятельности участков. Подготовка внедрения хозрасчета. Паспортизация участков. Особенности организации хозрасчета основных, заготовительных, вспомогательных, обслуживающих производств. Хозрасчетные показатели участка. Расчет хозрасчетных показателей. Оплата труда мастеров по результатам производственной деятельности участков.

### **АЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА УЧАСТКЕ**

#### **Цели раздела:**

- осознание роли организатора производства на участке,
- понимание задач мастера по оперативно-производственному (оперативно-календарному) планированию,
- повышение активности мастеров в обеспечении рабочих мест всем необходимым для выпуска продукции,
- развитие сотрудничества с производственно-диспетчерской службой цеха, предприятия,
- предупреждение принятия мастером ошибочных решений в оперативно-производственном планировании,
- приобретение навыков работы с документацией оперативно-производственного планирования.

#### **Тема 5. Принципы организации производства**

Стадии, фазы, операции производственного процесса. Характеристика типов и видов производства. Производственный цикл и его составляющие. Последовательный, последовательно-параллельный, параллельный способы организации производственного процесса. Расчет длительности производственного цикла при разных способах организации производственного процесса. Поточные методы организации производства. Формы специализации цехов и участков.

#### **Тема 6. Оперативно-календарное планирование производства на участке**

Комплектная, позаказная, подетальная системы оперативно-производственного планирования (ОПП). Нормативно-справочное обеспечение ОПП. Календарно-плановые нормативы. Расчет размеров и периодичности партий запуска. Распределение программы цеха по участкам. Составление графиков загрузки рабочих мест. Сменно-суточное планирование работы участка. Сменное задание участка. Участие мастера в системе ОПП.

#### **Тема 7. Централизованный завоз материалов и вывоза деталей**

Расчет межцехового грузооборота. Разработка технологического процесса погрузочно-разгрузочных и транспортных работ. Расчет количества транспорта и грузчиков. Разработка графиков доставки материалов и вывоза деталей. Совершенствование заводского и цехового складского хозяйства. Учет мастером поступления материалов и вывоза деталей. Порядок приемки мастером материалов и отправки деталей и оформления документов.

#### **Тема 8. Планово-предупредительное обслуживание рабочих мест**

Требования к организации обслуживания рабочих мест. Функции обслуживания рабочих мест. Расчеты оптимальных партий и длительности производственного цикла продукции участков. Расчеты планово-календарных нормативов. Регулирование и управление ходом производства. Взаимодействие мастера и производственно-диспетчерского бюро при обеспечении материалами, технической документацией, нормами труда, инструментом и оснасткой план-графиков выпуска продукции.

### **РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ**

#### **Цели раздела:**

- возрастание выполнения мастером функций управления качеством продукции на участке, применения разных методов контроля,
- развитие сотрудничества мастеров со службой технического контроля, с заводской лабораторией, с лабораториями экспресс-анализа,

- четкое разделение функций мастера и других работников в управлении качеством, в анализе брака и расчете потерь от брака,
- приобретение знаний и навыков анализа причин брака,
- привитие навыков работы мастера с рабочими по предупреждению брака.

#### **Тема 9. Понятие качества продукции**

Международные стандарты управления качеством (ИСО). Факторы качества продукции. Системы управления качеством на предприятии. Планирование уровня качества продукции. Организация бездефектного труда. Контроль качества продукции. Конструкторско-технологическое и метрологическое обеспечение производства. Анализ и оценка качества изделий. Сбор информации и отчетность мастера по качеству. Расчеты коэффициента качества работы цехов, участков, мастеров.

#### **Тема 10. Технический контроль на участке**

Структура отдела технического контроля (ОТК). Функции ОТК. Участие мастера в проведении входного контроля, приемочного контроля. контроля качества продукции процесса изготовления продукции. Понятие брака. Причины брака. Оформление брака. Исправление брака. Разнесение мастером потерь от брака и затрат на исправление брака.

#### **Тема 11. Виды технического контроля на участке**

Классификация видов контроля по месту нахождения контроля, по стадиям технологического процесса, по охвату объектов контроля, по характеру поступления информации, по характеру контроля, по назначению контроля. Порядок предъявления мастером и приемки изготовленной продукции. Испытание как форма контроля. Объекты испытаний. Контрольные и эксплуатационные испытания. Заводские лаборатории и контроль качества продукции. Взаимодействие мастера с лабораториями. Участие мастера в видах контроля.

#### **Тема 12. Резервы повышения качества продукции**

Организационно-технические условия бездефектного изготовления продукции. Факторы качества новых изделий. Совершенствование порядка предъявления и приемки продукции. Дни качества. Материальное стимулирование рабочих за повышение качества продукции. Анализ причин брака и подготовки мастером предложений по улучшению качества продукции. Причины брака, зависящие от мастера, и их устранение. Совершенствование мастером своих методов контроля.

### **РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РАБОЧИХ**

#### **Цели раздела:**

- формирование представлений мастера о разделении и кооперации труда,
- открытие возможностей внедрения различных форм организации труда,
- понимание значения и места мастера в бригадной форме организации труда,
- научение расчетам и регулирования заработной платы рабочих на основе действующих систем нормирования и оплаты труда,
- повышение активности мастеров в подготовке предложений по улучшению работы участка с их обоснованием расчетами экономической эффективности,
- повышение ответственности мастеров за уровень заработной платы рабочих, увеличение их благосостояния.

#### **Тема 13. Формы организации труда рабочих**

Функциональное, технологическое, профессиональное разделение труда. Экономические, физиологические, социальные границы разделения труда. Межцеховая, внутрицеховая, внутриучастковая, внутрибригадная кооперация труда. Совмещение профессий, расширение зон обслуживания. Коллективное и индивидуальное многостаночное (многоагрегатное) обслуживание. Условия многостаночного обслуживания. Расчет занятости рабочего. Правила работы в условиях многостаночного обслуживания. Оплата труда рабочих при многостаночном обслуживании и совмещении профессий.

Аттестация рабочих мест - основная форма переоценки, обновления, рационализации рабочих мест, повышения производительности и качества труда рабочих. Порядок аттестации рабочих мест. Участие мастера в аттестации рабочих мест.

Понятие бригады. Условия внедрения бригадной формы организации труда (БФОТ). Типы бригад. Преимущества комплексных бригад. Принципы комплектования бригад и подбора бригадиров. Разграничение функций мастера и бригадира в управлении производством и рабочим персоналом. Формы оплаты труда рабочих и мастера в условиях БФОТ. Распределение коллективного приработка бригады. Установление и использование коэффициента трудового участия рабочих и мастера.

#### **Тема 14. Нормирование труда рабочих**

Понятие производительности труда. Понятие нормирования труда. Виды норм труда. Состав нормы времени. Методы установления норм. Нормирование машинных операций. Определение режима обработки. Нормирование работ на станках с ЧПУ. Нормирование многостаночных работ, машинно-ручных операций, ручных операций. Использование конструкторской и технологической документации при нормировании труда рабочих.

Понятие микроэлементных норм труда. Классификация микроэлементов. Применение микроэлементных нормативов при нормировании операций.

Установление нормы выработки. Организация установления норм труда. Участие мастера в установлении, внедрении, пересмотре норм труда. Стимулирование мастера за внедрение технически обоснованных норм труда.

#### **Тема 15. Оплата труда рабочих**

Основные принципы и составные части организации оплаты труда рабочих. Элементы организации заработной платы рабочих. Тарифное нормирование заработной платы: тарифные ставки, тарифные сетки, оклады. Формы и системы оплаты труда рабочих: повременная, повременно-премиальная, сдельная, прямая сдельная, косвенная сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, коллективная сдельная, аккордная. Виды дополнительных выплат (доплат), предусмотренные законодательством. Роль мастера в совершенствовании оплаты труда рабочих, Понятие фонда мастера. Формирование и использование фонда мастера.

#### **Тема 16. Эффективность мероприятий по организации труда на участке**

Факторы эффективности внедрения новшеств: новой техники, технологии, рационализаторских предложений по организации труда. Понятие экономической эффективности. Разделы расчета экономической эффективности. Описание мероприятия. Определение величин, обоснование показателей расчета. Базовый и расчетный периоды, используемые в расчете. Поэлементный расчет снижения себестоимости продукции при внедрении новшеств.

Результаты расчета. Понятие расчетного коэффициента эффективности. Показатели эффективности: годовая экономия, экономический эффект, коэффициент эффективности, срок окупаемости. Сравнение результатов расчета с нормативными и вывод об эффективности.

### **РАЗДЕЛ 5. СОРЕВНОВАНИЕ НА УЧАСТКЕ**

#### **Цели раздела:**

- приучение к роли мастера как организатора экономического соревнования на участке,
- ознакомление с формами и методами экономического соревнования на участке,
- научение расчету показателей соревнования,
- развитие сотрудничества мастеров с экономическими службами при подготовке и подведении итогов соревнования,
- повышение уровня личного участия мастеров в соревновании.

#### **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ: УЧЕБНЫЙ ПЛАН**

Дисциплины специализации включаются в учебный план позже общеэкономических дисциплин и вводной практики. Количество часов по дисциплинам специализации устанавливается организаторами обучения.

## **Тема 17. Виды и формы экономического соревнования на участке**

Социально-экономические функции соревнования. Принципы экономического соревнования. Обеспечение оперативности, регулярности, наглядности информации о соревновании, сравнимости орудий и средств труда, условий труда, качеств рабочих, возможность повторения опыта. Соревнование на предприятиях за рубежом.

Сменное, бригадное, индивидуальное соревнование на участке. Договоры смежников, сквозного соревнования, творческого содружества. Соревнование за достижение определенных технико-экономических результатов, конкурсы профессионального мастерства, трудовые почины. Личные обязательства, личные планы, личные лицевые счета экономии.

## **Тема 18. Методы организации соревнования на участке**

Подготовка соревнования: определение технико-экономического состояния участка, уровня развития коллектива, профессионально-квалификационного состава рабочих, постановка задач развития производства, коллектива, рабочих, разработка критериев оценки результатов соревнования.

Расчет экономической эффективности соревнования. Разработка порядка стимулирования мастеров и рабочих за активное участие в экономическом соревновании. Методы информирования рабочих о ходе и результатах экономического соревнования.

## **Тема 19. Выбор показателей соревнования**

Виды показателей соревнования. Обеспечение единства показателей развития производства, коллектива, личности рабочих. Выявление «узких мест», проблем развития участка.

Определение показателей соревнования по критериям актуальности, обоснованности, возможности расчета и учета, экономической эффективности достижения результатов. Разработка методик расчета, показателей, их учета, подведения итогов соревнования.

## **Тема 20. Личное участие мастеров в экономическом соревновании**

Деятельность мастера по организации экономического соревнования рабочих на участке. Показатели деятельности мастера в качестве организатора производства, руководителя участка, организатора труда, руководителя рабочего персонала.

Порядок расчета и учета показателей деятельности мастера. Участие в соревновании за звание «Лучший мастер» цеха, предприятия, отрасли, региона. Участие мастера в экономическом соревновании за достижение отдельных показателей деятельности производственного участка.

# **РАЗДЕЛ 1. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАБОЧИМ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Цели раздела:**

- раскрытие значения человеческого фактора на производстве,
- приобщение к деятельности мастера как руководителя рабочего персонала,
- формирование представлений мастера о педагогике и психологии,
- раскрытие возможностей применения мастером педагого-психологических методов в управлении рабочим персоналом,
- ознакомление с категориями и понятиями социальной психологии,
- развитие творческого отношения мастера и рабочих к труду.

## **Тема 1. Значение педагого-психологических методов в деятельности мастера**

Элементы производственного процесса. Значение рабочего персонала в процессе производства. Объективные и субъективные факторы производства. Зависимость производительности труда от субъективных факторов. Классификация субъективных факторов на участке. Отношения рабочий - рабочий, рабочий - мастер, мастер-рабочий.

Отношения подчинения, сотрудничества, поддержки в процессе производства. Влияние отношений между людьми на технико-экономические показатели участков. Понятие психологического состояния рабочего. Виды

отрицательных психологических состояний, их причины и предупреждение. Предупреждение усталости рабочих.

Организационные условия обеспечения разнообразия труда.

## **Тема 2. Основы психологии в управлении рабочим персоналом**

Понятие психологии. Понятия общей психологии, психологии труда, социальной психологии. Психические процессы: ощущения, восприятие, представление, память, воля, темперамент. Психология личности: интересы, способности, потребности. Психологический анализ деятельности: внимание, навыки, привычки. Значение психологических методов в управлении рабочим персоналом.

## **Тема 3. Педагогические методы в управлении рабочим персоналом**

Понятие педагогики. Особенности применения педагогики в рабочем персонале. Понятие педагогического метода. Методы приучения и упражнения в подготовке и повышении профессионального мастерства рабочих.

# **Управление персоналом**

# *рабочим*

*(программа дисциплины специализации -  
мастер производственного участка -  
менеджер производства)*

Метод положительного примера в распространении передовых приемов труда, формировании традиций смены. Метод убеждения в индивидуальной, групповой, массовой работе мастера. Сочетание методов убеждения и указания в управлении рабочим персоналом и производственным участком.

Понятие педагогического воздействия (воспитания). Принципы воспитания: солидарности (коллективности), целеустремленности, единства требований, уважения личности. Формирование целеустремленности рабочих. Применение принципов воспитания мастером.

Принцип уважения личности в индивидуальной работе мастера с рабочими. Значение принципа солидарности для развития отношений сотрудничества и поддержки в рабочем персонале. Значение принципа целеустремленности для мобилизации рабочего персонала на достижение намеченных технико-экономических показателей. Значение принципа единства требований для укрепления трудовой дисциплины.

## **Тема 4. Основы социальной психологии в управлении сменой**

Понятие общности. Виды общностей. Понятие организации. Виды организаций на участке: производственная, общественная, неформальная. Виды деятельности: производственная, общественная, коммуникативная. Виды отношений в разных видах организаций. Установления и санкции различных видов организаций. Характеристика смены как общности и организации. Применение мастером методов разных организаций в своей деятельности.

Работа мастера с профсоюзной организацией. Перечень решений мастера, согласуемых с профсоюзной организацией. Общественные формы управления производством на участке. Распознавание неформальных групп на участке. Работа мастера с неформальными группами, лидерами неформальных групп. Процедурные требования к работе с неформальными группами.

Понятие личности. Структура личности. Формирование представления о личности. Предупреждение ошибочных представлений о рабочих. Понятие творческой личности, творческой деятельности. Творческие способности, потребности. Социальные качества творческой личности. Формирование мастером творческого отношения рабочих к труду.

## **РАЗДЕЛ 2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СМЕНОЙ**

### **Цели раздела:**

- учет особенностей рабочего персонала в работе

со сменой,

- приобретение знаний о механизмах восприятия людьми друг друга в процессе производства,
- предупреждение ошибок восприятия, оценки психологических и социальных качеств рабочих,
- подготовка мастера к отношениям подчинения, сотрудничества и поддержки в рабочем персонале,
- предоставление возможностей корректировки представлений рабочих о мастере.

### **Тема 5. Особенности рабочего персонала**

Различия управленческой и трудовой деятельности. Влияние трудовых процессов на формирование психологических характеристик рабочего персонала. Измерение отношений между людьми в рабочем персонале. Психологическая структура смены. Работа мастера с отдельными категориями структуры смены. Рациональное и эмоциональное в рабочем персонале. Влияние малых, неформальных групп на отношения в рабочем персонале. Психолого-педагогические требования к мастеру, к его деятельности по управлению рабочим персоналом.

### **Тема 6. Восприятие людьми друг друга в процессе производства**

Понятие восприятия. Механизм восприятия человека человеком. Формирование симпатий и антипатий. Формирование представления о другом человеке. Факторы ошибок в формировании представления мастера о рабочих.

Понятие барьеров восприятия. Организационные ограничения восприятия. Личностные ограничения восприятия. Типичные барьеры восприятия мастера: возрастной, образовательный, опыта, образа деятельности, межперсональный, уровня управления, личного отношения, первого представления. Преодоление мастером барьеров восприятия.

### **Тема 7. Представления рабочих о мастере**

Объективное и субъективное в формировании представлений о руководителе. Факторы формирования представлений рабочих о мастере. Измерение и оценка представлений рабочих о мастере. Некоторые критерии положительной, или отрицательной оценки рабочими мастера. Значение оценки рабочими мастера для развития отношений сотрудничества на участке, формирования психологического климата, повышения эффективности производства. Понятие предпочтения. Авторитет и престиж мастера в рабочем персонале.

### **Тема 8. Представления мастеров о своей деятельности**

Понятие социологического опроса. Методика социологического опроса. Результаты социологических опросов мастеров. Представления опытных и неопытных мастеров о своей деятельности. Типичные ошибки представлений неопытных мастеров о значении и соотношении функций. Недооценка мастером значения работы с персоналом. Методы наблюдения в управлении участком. Односторонность восприятия мастером производственных событий.

Недостаточность работы с документацией. Недостаточность использования методов экономического анализа результатов своей деятельности. Переоценка неопытным мастером возможностей принятия самостоятельных решений. Методы повышения реальности представлений мастеров о своей деятельности, о месте в системе управления.

## **РАЗДЕЛ 3. ФОРМИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПЕРСОНАЛА**

### **Цели раздела:**

- научение анализу социально-демографической, профессионально-демографической, личностной структуры рабочего персонала и правилам дифференцированной работы мастера с различными категориями (группами) рабочих,
- освоение правил работы с разными видами трудовых общностей на участке,
- ознакомление с методами адаптации рабочих к производству, к смене, с возможностями их применения в управлении рабочим персоналом,
- формирование навыков рабочих с новичками, с учениками, использования методов закрепления рабочих и повышения профессионального мастерства,

- ознакомление с особенностями работы мастера с нарушителями трудовой дисциплины, не выполняющими нормы выработки, имеющими асоциальные установки.

### **Тема 9. Формирование рабочего персонала**

Факторы формирования рабочего персонала. Анализ социально-демографического, профессионально-квалификационного, личностного состава смены. Регулирование состава смены. Источники комплектования смены и их оценка. Взаимодействие мастера со службой управления персоналом предприятия при комплектовании смены. Обеспечение преемственности поколений и разнообразия состава смены. Формирование традиций и новаций в смене.

Виды трудовых общностей: смена, бригада, звено, трудовая пара. Обеспечение психологической совместимости в трудовых общностях. Понятие психологического климата. Влияние психологического климата на технико-экономические показатели смены.

### **Тема 10. Методы адаптации личности в работе мастера**

Понятие метода профориентации. Связь рабочего коллектива с общежитием, родителей смены со школой, с профтехучилищами. Метод профориентации в условиях недостатка рабочей силы отдельных профессий и квалификации. Преодоление мастером дефицита рабочих «редких» профессий, «редкого мастерства».

Индивидуальное и бригадное ученичество на участке. Подбор рабочих-инструкторов. Организация оплаты труда учеников, рабочих-инструкторов. Режим труда учеников. Оценка производительности труда учеников. Понятие профотбора в смене. Профессиональная характеристика профессий участка. Подбор мастером в смене рабочих по научным требованиям профессионального отбора. Организационные, технические, управленческие условия адаптации рабочих на участке.

### **Тема 11. Методы закрепления рабочих на участке**

Прием новичков на участке. Методика проведения опроса новичков. Распределение работ новичкам в соответствии с их психологическими, социальными качествами. Приобщение новичков к традициям смены. Понятие наставничества. Индивидуальные и коллективные формы наставничества. Задачи наставников. Принципы подбора наставников. Обеспечение психологической совместимости наставников и новичков. Применение педагого-психологических методов в работе с новичками, с наставниками. Особенности работы мастера с выпускниками профтехучилищ. Понятие удовлетворенности трудом. Факторы удовлетворенности трудом.

### **Тема 12. Повышение профессионального мастерства рабочих на участке**

Оценка уровня производительности и приемов труда рабочих. Методы информирования смены о производительности труда рабочих участка. Работа мастера с невыполняющими нормы выработки. Методы аттестации рабочих мест, анализа трудовых процессов в повышении производительности труда рабочих. Организация обмена опытом в смене.

Понятие новой техники, технологии, продукции (новшеств). Критерии новизны новшеств. Стадии освоения новшеств. Ступени производительности труда при освоении на участке новшеств. Работа мастера с рабочими других предприятий при освоении новшеств на участке. Принципы подбора рабочих для освоения новшеств. Методы соревнования и наставничества при освоении новшеств на участке.

## **РАЗДЕЛ 4. ФОРМЫ И МЕТОДЫ РАБОТЫ МАСТЕРА С ПЕРСОНАЛОМ**

### **Цели раздела:**

- разъяснение понятия стилей руководства, применения разных стилей в конкретных ситуациях,
- ознакомление с формами и методами работы мастера с составными частями психологической структуры смены,
- приучение к конкретным ситуациям на участке и к методам их разрешения,
- научение знаниям и навыкам планирования видов и методов работы мастера с рабочим персоналом,

- приобретение знаний и навыков массовой, групповой, индивидуальной работы в рабочем персонале,
- привитие навыков ведения документации по работе с кадрами на участке,
- приучение к взаимодействию мастера с цеховыми и заводскими руководителями по обеспечению действенности решений рабочих собраний.

### **Тема 13. Стиль руководства мастера**

Понятие стиля руководства. Стиль руководства и методы управления. Формирование индивидуального стиля руководства. Понятие авторитарного стиля руководства. Применение мастером авторитарного стиля в зависимости от производственных ситуаций и профессионально-квалификационного состава смены. Виды поощрений и наказаний на участке. Применение мастером методов поощрения и наказания рабочих.

Понятие либерального стиля руководства. Применение мастером либерального стиля в первые дни работы в должности, работы в условиях работы на новом участке, в новой смене, в работе с новичками. Понятие демократического стиля руководства. Сочетание различных стилей. Отношение мастера к критике.

### **Тема 14. Групповые и индивидуальные методы работы с персоналом**

Понятие рабочей группы. Классификация рабочих групп по социально-демографическим, профессионально-квалификационным признакам, по отношению к труду. Психологическая характеристика рабочих групп. Учет мастером различий групп в управлении рабочим персоналом.

Понятие индивидуальности. Влияние групповых признаков на индивидуальность. Психологические и социальные качества рабочего. Учет индивидуальных качеств в работе с персоналом.

Виды массовой, групповой, индивидуальной работы мастера с рабочим персоналом. Планирование мастером групповой и индивидуальной работы в смене. Учет и анализ эффективности групповой и индивидуальной работы мастера с персоналом. Динамика развития личности. Оценка не состояния, а развития личности.

### **Тема 15. Управление конфликтами в рабочем персонале**

Понятие конфликта. Виды конфликтов. Причины конфликтов. Управление конфликтами. Понятие стресса. Причины стрессов. Выход из стрессовых ситуаций. Приемы беседы мастера с рабочими в конфликтных ситуациях. Виды критических ситуаций в смене: конфликтные, экстремальные, чрезвычайные, стрессовые. Типы поведения руководителя: трусливый, напряженный, шоковый, стрессово-бесконтрольный, прогрессивный. Поведение мастера в критических ситуациях. Оценка мастером своего поведения в критических ситуациях. Оценка рабочими поведения мастера в критических ситуациях и ее последствия. Значение воли руководителя в критических ситуациях. Развитие волевых качеств.

### **Тема 16. Планирование работы мастера с рабочим персоналом**

Виды массовой работы мастера в смене. Понятия рабочее собрание, «пятиминутка», планерка. Планирование рабочих собраний на участке. Требования актуальности, подготовленности, обоснованности, результативности, представительности рабочих собраний. Организация, проведение, документирование, выполнение решений рабочих собраний. Общезаводской план рабочих собраний. Правомочность рабочих собраний. Взаимодействие мастера с руководством цеха и предприятия при реализации планов работы с персоналом.

Этика, культура, правомерность поведения мастера на рабочем собрании. Культура речи мастера. Постановка корпуса, головы, рук, мимики, жеста, движений, голоса, дикции. Деловая одежда мастера. Торжественные собрания смены: юбилей рабочего, первая зарплата новичка, производственное достижение рабочего или смены, окончание рабочим учебного заведения, профессиональное продвижение рабочего.

Проведение мастером пересменок. Участие мастера в цеховых планерках, «Часах качества», «Ремонтный час» и других функциональных мероприятиях. Проведение в смене групповых собраний: ветеранов, новичков, не выполняющих нормы выработки, нарушителей дисциплины, рабочих-инструкторов производственного обучения, наставников, учеников. Проведение мастером индивидуальной работы: бесед, посещения на дому, инструктажа, консультации, информирования, устного предупреждения, устной благодарности.

Организация и планирование внепроизводственного общения, проведения свободного времени, совместного отдыха рабочих смены. Развитие технического и художественного творчества рабочих. Применение «Книжки мастера» в работе с персоналом.

# Обучение дисциплинам специализации

*(методы проведения практических занятий с мастерами производственных участков)*

## ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ МАСТЕРОВ

### Цель обучения и тип образовательного учреждения

Принцип целеполагания означает постановку цели обучения, с которого начинается организация учебного процесса. Целями обучения могут быть:

- расширение кругозора мастера,
- ознакомление с изменениями в экономике, технике, технологии, организации производства,
- повышение образовательного уровня,
- подготовка и повышение профессионального мастерства (квалификации).

Расширение кругозора мастера означает организацию курсов, содержание которых не имеет прямого отношения к функциям мастера и способствует повышению культуры мастера.

В ходе такого обучения излагаются модные теории, с модными названиями применяемых методик, которые при сравнении с образом деятельности мастера оказываются не имеющими отношения к его квалификации, а порою и к производству вообще.

Такое обучение проводят широко рекламируемые образовательные учреждения с громкими названиями, тематика занятий которых не имеет отношения к труду мастера. От таких курсов, обычно, нет пользы, кроме удовлетворения тщеславия организаторов обучения.

Ознакомление с изменениями в экономике, технике, технологии, организации производства реализуется привлечением специализированных образовательных учреждений или обучением на самом предприятии. При этом следует обращать внимание на увязку содержания обучения с функциями мастера, его образом деятельности.

К повышению образовательного уровня сводятся курсы, читаемые преподавателями университетов, институтов, колледжей, как правило, не имеющими опыта работы на производстве. Они предлагают мастерам вузовские, техникумские общеобразовательные курсы экономики, менеджмента, психологии, других дисциплин, что не

является повышением квалификации кадров, как это считают на предприятиях.

Подготовка и повышение профессионального мастерства (квалификации) означает овладение знаниями и навыками выполнения должностных обязанностей мастеров, развитие способностей, волевых и социальных качеств организатора производства, руководителя участка, организатора труда, руководителя рабочего персонала на основе создания (моделирования) образа деятельности мастера: определения места мастера в системе управления, перечня его должностных функций, необходимых знаний и навыков.

### Моделирование образа деятельности мастера

Принцип моделирования образа деятельности реализуется проведением и использованием результатов комплексных исследований труда мастера историческими, экономическими, психологическими методами, обобщение опыта мастеров предприятий различных отраслей промышленности.

Основным источником получения данных является специальная фотография рабочего дня с фиксацией во времени производственных событий (случайных воздействий) на участке, вариантов решений мастеров.

По данным фотографии рабочего дня производится классификация событий, происходящих на участке, определяются варианты решений по каждому виду события, выявляются оптимальные варианты решений при различных параметрах производственных ситуаций, рассчитывается зависимость качества решений от социально-демографических, профессионально-квалификационных, социальных качеств мастеров.

Фотографией рабочего дня охватываются также действия по реализации принимаемых решений, предоставляется возможность увидеть факторы вынужденности принятия мастером тех или иных решений, в том числе неполное выполнение своих функций руководителями мастера, заводскими и функциональными отделами и службами

Подобное исследование позволяет довести содержание обучения до видов работ, операций и их элементов, необходимых для выполнения мастером своих функций.

При корректировке содержания обучения используется сравнение деятельности опытных и неопытных мастеров, работающих в должности соответственно более 5- и, менее 3-х лет в должности. Его итоги позволяют уточнить оптимальные решения, формы и методы работы мастеров, типичные ошибки в их деятельности и поддерживать реальное содержание обучения руководителей низового звена. Для описания и использования при обучении социальных факторов деятельности мастеров проводятся социологические и социально-психологические исследования мастеров.

Подготовку и повышение квалификации ведут образовательные учреждения и предприятия, обладающие содержанием обучения, соответствующим образу деятельности, а также преподавателями, имеющими опыт работы на производстве, в том числе в качестве мастера. Несоответствие цели обучения, типа образовательного учреждения образу деятельности мастера ведет к пустой затрате средств на обучение, к дезориентации мастеров в их повседневной деятельности, к пустой трате их рабочего времени. Если с этих точек зрения оценить проводимое обучение мастеров, то появляется сомнение: ведут ли вообще в настоящее время на предприятиях повышение квалификации мастеров.

### **Выбор образовательного учреждения**

Директора предприятия, особенно начавшие трудовую деятельность с должности мастера, проявляют заинтересованность в обучении руководителей участков, но их сдерживает перспектива оставления участков без надзора, появляющийся риск не выполнения производственных заданий. Выбор рациональной формы обучения уменьшает этот риск и позволяет реализовать программу повышения квалификации мастеров предприятия.

Первая задача, которая возникает перед отделом подготовки персонала: как вести обучение мастеров - силами самого предприятия или привлечь образовательное учреждение.

И тот и другой вариант имеют достоинства, недостатки. Специалисты предприятия лучше знают производство, конкретные ситуации, но не всегда владеют методикой обучения, склонны превращать занятия в привычную «ругань» мастеров.

Они обладают знаниями, но отсутствие опыта ведения занятий приводит к недостаткам интереса и контроля аудитории, описания, изложения, объяснения, наглядности, последовательности учебного материала. Не каждый специалист является хорошим рассказчиком, лектором, воспитателем.

Недостатки обучения мастеров силами предприятия устраняются, если заводским преподавателям окажут методическую помощь, проведут с ними инструктаж и отработку занятий специализированные образовательные учреждения.

При привлечении к обучению специализированных учреждений имеется риск отрыва содержания занятий от специфики производства, конкретных ситуаций предприятия. Поэтому организуется предварительное ознакомление преподавателей с технической, экономической, производственной документацией, с цехами завода, фабрики, комбината. При значительной численности мастеров преподаватели проходят стажировку на предприятии.

К решающим достоинствам привлечения других, специализированных учреждений является соответствие обучения педагогическим требованиям, наличие в содержании обучения опыта других предприятий и отраслей, привязанность к деятельности мастера.

Нельзя видеть картину, находясь в ней. Поэтому привлечение сторонних преподавателей позволяет руководителям предприятия объективно оценить уровень деятельности мастеров предприятия, увидеть возможности улучшения работы как мастеров, так и участков. Например, наша школа не только обучает мастеров, но и по материалам практических занятий, учебно-производственной практики готовит предложения для улучшения работы участков в разрезе цехов, отделов и служб предприятия.

### **Моделирование учебного процесса**

Наряду с моделированием образа деятельности мастера (образа выпускника и уровня его деятельности), типа образовательного учреждения подготовке и повышению квалификации мастеров предшествует также моделирование организации процесса обучения, среды и условий деятельности мастера.

Моделью организации учебного процесса являются учебный план, учебно-тематические планы и программы дисциплин специализации, методические указания по выполнению контрольных, курсовых, выпускных (дипломных) работ, проведению аудиторных и практических заданий, учебно-производственной практики.

Моделирование среды, условий деятельности мастеров обязывает образовательные учреждения учитывать особенности отрасли и предприятия, где работают или будут работать выпускники.

# **ПРИНЦИПЫ ОБУЧЕНИЯ МАСТЕРОВ**

## **Соответствие методов обучения особенностям труда мастера**

Динамичность деятельности мастера, частый переход (обычно, каждые 15 минут) от одного вида деятельности к другой, от одного метода управления к другому - наиболее значительное из множества отличий труда мастера от других категорий работников управленческого персонала. Кроме того, мастер является связующим звеном между системой управления предприятием и производством, между управлением и трудом.

Он, единственный в управленческом персонале, обязан превращать управленческие решения в трудовые действия, движения рабочих. Поэтому возрастает значение практических навыков мастера, значение практических занятий при подготовке, преобладание активных методов в обучении мастеров.

## **Постановка и решение проблем**

К особенностям труда мастера относится также разнообразие и множество функций. Их перечень (см.с. 3-4) практически охватывает все функции системы управления предприятием. Мастера нередко называют директором участка.

Перед ним постоянно возникает задача предпочтения в отдельно взятый момент одной из функций, отдельного события. Мастеру необходимы обостренное чувство актуальности именно данной задачи, ее четкое формулирование, поиск способов ее решения.

Выработка этих навыков достигается применением проблемного обучения, в ходе которого последовательно выявляются причины возникновения конкретной ситуации, варианты возможных решений, анализируются организационные, управленческие, экономические последствия реализации каждого из них, выбирается оптимальное решение.

При применении принципа проблемности обучающиеся в ходе занятий принимают решения предлагаемых в ходе обучения производственных ситуаций в следующей последовательности:

- какая конкретно проблема наиболее актуальна в данной производственной ситуации,
- какова причина возникновения данной проблемы,
- к каким последствиям ведет запаздывание решения проблемы,
- каковы варианты решений проблемы,
- каково оптимальное решение проблемы,
- каков организационный и экономический эффект решения проблемы.

## **Принципы активного обучения**

Активное обучение мастеров строится также на принципах анализа ошибок, перехода от простого к сложному, разнообразия, групповой деятельности, опережающего обучения, экономии учебного времени.

Принцип анализа ошибок предусматривает выделение ошибок, зависящих и не зависящих от мастера, их видов, причин, методов предупреждения. Таким же образом изучаются ошибки, совершаемые в ходе практических занятий и учебно-производственной практики.

Принцип перехода от простого к сложному, от частного к общему помогает строить занятия по нарастающей сложности учебного материала, применяемых методов обучения: от индивидуальных заданий к коллективному решению, от задачи к деловой игре, от учебных к производственным задачам, от обычного к автоматизированному обучению.

Принцип разнообразия реализуется постоянным обновлением содержания и методов обучения, внесением новых элементов в конкретные ситуации, построением занятий, сочетанием различных методик в течение одного учебного дня, разнообразием наглядных и технических средств обучения.

Принцип групповой деятельности предназначен для развития навыков сотрудничества с другими людьми: с рабочими, руководителями, специалистами отделов и служб. Его применение приучает к использованию коллективного опыта и знаний, к разделению задач на подзадачи, к разграничению функций, к полному выполнению мастером своих обязанностей.

В ходе обучения по этому принципу формируются потребность и навыки совместной деятельности. Для этого в решении конкретной производственной ситуации, в деловой игре участвует либо вся группа в целом, либо она разделяется на несколько подгрупп с численностью от 3-5 человек, каждая из которых решает свою подзадачу общей проблемы.

Для подготовки мастера к изменениям в управлении производством используется принцип опережающего обучения. Он заключается в выполнении мастером новых ролевых функций в процессе обучения, в решении прежних задач с новыми условиями.

### **Входной и выходной контроль**

Учебные планы, содержание, формы и методы обучения коорректируются с учетом особенностей вновь набранной группы, которые устанавливаются входным контролем. Для выпускников общеобразовательных школ он проводится в виде экзаменов и собеседования, для имеющих производственный стаж - в виде анкетирования.

При входном контроле определяются:

- социально-демографические и профессионально-квалификационные качества,
- готовность к выполнению лидерских функций,
- уровень представлений о должности мастера.

Информацию о первом ряде качеств составляют сведения о поле, возрасте, семейном положении, стаже работы на производстве, на предприятии, в должности, уровне образования, профессии, разряде.

При определении уровня лидерских качеств используются психологические тесты, биографический метод: сбор данных о происхождении, месте рождения, менталитете земляков, увлечениях, составе и моральных ценностях, установках семьи, качествах родителей, характере семейного воспитания, жизненном пути новичков.

С обязанностями мастера удачно справляются старшие дети в семье, в юности выполнявшие организаторские функции, имеющие опыт деятельности в команде (спорт, туризм), развитые потребности самоутверждения, реализации личности. Успешно справляются с управлением участком, рабочим персоналом женщины-мастера, хотя сами редко мечтают о такой профессии.

Уровень личных представлений о должности мастера выявляется при повышении квалификации мастеров. Для этого во вступительных анкетах чаще всего ставится вопрос: «Назовите основную проблему своего участка». Варианты ответов колеблются от умолчания до приведения множества нерешенных задач. На основе их сравнения с моделью образа деятельности мастера выявляется мера изменений в учебном процессе для данной категории обучаемых, индивидуализируются задания практики, самостоятельных, контрольных, выпускных работ.

Выходной контроль завершает обучение, производится в виде зачетов, экзаменов, выпускной, дипломной работы. Однако он применяется также при завершении практики, отдельной темы, дисциплины и проводится в виде контрольных опросов, решения проблемных ситуаций. По итогам выходного контроля выявляется степень достижения целей обучения, проверяется результативность применяемых содержания, форм и методов обучения, дается оценка учебному труду мастеров.

## **СИТУАЦИИ И ЗАДАЧИ В ОБУЧЕНИИ МАСТЕРОВ**

### **Преимущества активных методов обучения**

Далее приводится описание отдельных методов активного обучения. Их преимуществами являются:

- возможность обратной связи преподавателей и обучающихся (диалога),
- выравнивание уровня деятельности опытных и неопытных мастеров,
- непрерывный контроль усвоения мастерами содержания обучения,
- активизация деятельности мастера,
- развитие навыков обнаружения, формулирования и решения проблем,
- закрепление качеств лидера, готовности принимать на себя ответственность за деятельность своей группы,
- выработка навыков коллективного обсуждения, ведения спора, совместного принятия решений,
- обнаружение и критическая оценка обучающимися уровня своих знаний и навыков,
- ориентация на выполнение мастером недостаточно освоенных функций (улучшение качества продукции, использования оборудования, планирование работы с персоналом),

Активные методы обучения применяются наряду с традиционными формами занятий: лекция, семинар, самостоятельная работа. Выбор активных методов определяется прямой связью темы с видами, формами, методами работы мастера, разнообразием возможных решений и действий при выполнении им своих функций.

### **Виды конкретных ситуаций**

При подготовке учебных ситуаций изучаются и описываются реальные производственные ситуации, которые по признаку изменчивости (не постоянства) условий (элементов) подразделяются на плановые, случайные, чрезвычайные.

При предъявлении плановых ситуаций ( поступили в предусмотренный срок материалы, предстоит инструктаж рабочих по технике безопасности, предъявлены к приемке техническая документация, готовые изделия) проверяются полнота, последовательность, правильность решений и действий мастера.

Случайные ситуации, воздействия ( брак, поломка оборудования, нарушение дисциплины) требуют от мастера оценки сложности ситуации, определения участников ее решения, выявления вариантов решения в зависимости от условий ситуации, выбора оптимального решения, способов контроля его выполнения. При чрезвычайных ситуациях (авария,

#### **Решение практических задач**

Анализ конкретных ситуаций граничит с другим методом активного обучения - решением практических задач. Оно требует от мастера не столько организаторских, сколько аналитических качеств.

В ходе учебы мастеру предъявляются практические задачи по экономическим, техническим расчетам, применяемым в управлении участком, организации производства, организации труда, управлении персоналом (расчет производственной мощности участка, загрузки оборудования, потерь от брака, нарушений дисциплины, экономической эффективности рационализаторских предложений, коэффициента качества работы смены, текучести).

При обучении мастеров, по классификации И.М. Фейгенберга, используются задачи на выполнение действий по имеющемуся образцу, на повторение пройденного материала, с ограниченным временем решения, на обнаружение ошибок в решении, с противоречивыми (частично неверными) условиями, с избыточными данными, с неопределенностью исходных сведений, постановки вопроса.

### **Индивидуальные практикумы**

Конкретные ситуации и задачи содержатся также в индивидуальных практикумах, Они выполняются самостоятельно в аудитории или вне её. К внеаудиторным практикумам относятся контрольные работы с обзором литературы, с подготовкой предложений по улучшению работы участка, целевое наблюдение с анализом результатов (фотография своего рабочего дня, описание опыта других мастеров), выполнение практических заданий (проведение соцопроса в смене, подготовка наглядных пособий, макетов, составление планов работы с рабочим персоналом).

В аудитории, по классификации А.А.Балаева, выполняются программированные, исследовательские, поисковые, творческие, прогностические, аналитические индивидуальные практикумы.

Программированные практикумы предлагают обоснование и выбор одного из нескольких предъявленных вариантов решений. При выполнении исследовательских практикумов изучается одна из сторон деятельности участка, смены, применяется один из методов наблюдения (фотография рабочего дня, социологический опрос, интервью, снятие показателей приборов и аппаратов), проводится обработка и обобщение полученных данных для сообщения на занятии.

Поисковые практикумы содержат задание по выявлению проблемы деятельности участка, подготовке рекомендаций по ее разрешению. Творческие практикумы предоставляют мастеру возможность самому составить задание, найти методы его выполнения. Прогностические практикумы предлагают мастеру представить перспективы участка, формы и методы работы в будущем, аналитические - выявить причины текущих проблем.

## **ПРИНЯТИЕ КОЛЛЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ**

### **Деловые игры**

Деловые игры находят широкое применение в учебных заведениях. Применительно к обучению мастеров они разрабатываются с учетом форм и методов их работы.

Темами деловых игр становятся проведение рабочего собрания, часа качества на участке, собеседование мастера с новичком при приеме на работу, приемка от технолога, конструктора технической документации, сдача на ремонт оборудования службе механика.

При проведении деловой игры между мастерами распределяются роли участников ситуации, выбирается экспертная группа, которая оценивает их работу, а преподаватель подводит итоги занятия.

В отличие от других занятий деловые игры имеют сценарий его проведения с распределением и расписанием ролей, имитируют производственную среду, обстановку, управленческие операции, взаимодействие мастера с рабочими, с работниками управления, с руководителями.

Они требуют от руководителя высокой активности и подвижности, поддержания темпа игры, одновременного контроля за всеми ролевыми группами, непрерывного воодушевления участников.

### **Метод мозговой атаки**

Метод мозговой атаки достаточно полно описан в методической литературе. При проведении занятий следует строго придерживаться процедурных требований.

Успех занятия зависит от остроты и четкости формулирования решаемой проблемы, создания обстановки непринужденности, доброжелательности и свободы высказывания мнений.

Предметом мозговой атаки могут стать проективные ситуации типа «Что бы сделали, если бы были директором предприятия?», выход предприятия из кризисных ситуаций, по созданию новой номенклатуры продукции, пользующейся спросом потребителей.

### **Методы круглого стола**

Эти методы предполагают коллективное обсуждение изучаемых в ходе обучения проблем. К ним относятся учебные семинары (междисциплинарные, проблемные, тематические), дискуссии (по материалам лекций, итогам практических занятий, по новым законодательным и нормативным актам, событиям на предприятии), встречи за «круглым столом» с возможным приглашением специалистов, руководителей, представителей отраслевых, региональных органов управления (например, при обсуждении условий труда - начальника региональной инспекции по охране труда). В ходе «круглых столов» происходит высказывание суждений, оценок и предложений по улучшению деятельности, ее условий.