

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Курганский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «КГУ»)

Курганская государственная сельскохозяйственная академия имени
Т.С. Мальцева – филиал федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Курганский государственный университет»
(Лесниковский филиал ФГБОУ ВО «КГУ»)

УТВЕРЖДАЮ:

Ректор

_____ / Н.В. Дубив /
«27» января 2023 г..

Рабочая программа профессионального модуля

ПМ. Организация работы структурного подразделения
МДК.05.01 Управление структурным подразделением организации

Специальность среднего профессионального образования

19.02.07 Технология молока и молочных продуктов

Квалификация:

Техник-технолог

Форма обучения

Очная

Лесниково

Рабочая программа профессионального модуля ПМ. Организация работы структурного подразделения **МДК.05.01 Управление структурным подразделением организации**, разработана в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта – ФГОС СПО по специальности 19.02.07 Технология молока и молочных продуктов, утвержденного приказом Минобрнауки России от 22.04.2014 г. № 378.

Разработчик (и):

Доцент, к.т.н.

_____ Д.Н. Овчинников

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии ФГБОУ ВО Курганская ГСХА « 30 » июня 2022 г. протокол № 6 .

Заведующая отделом планирования и организации
учебного процесса

учебно-методического управления _____ А.У. Есембекова

1. ПАСПОРТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

1.1 Область применения рабочей программы

Рабочая программа учебной дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы в соответствии с ФГОС по специальности 19.02.07 *Технология молока и молочных продуктов*, входящим в состав укрупненной группы специальностей 19.00.00 **Промышленная экология и биотехнологии**.

1.2. Место профессионального модуля в структуре основной профессиональной образовательной программы

Профессиональный модуль ПМ.05 Организация работы структурного подразделения МДК.05.01 Управление структурным подразделением организации является профессиональным модулем профессионального учебного цикла основной образовательной программы в соответствии с ФГОС по специальности 19.02.07 *Технология молока и молочных продуктов*.

1.3 Цель и планируемые результаты освоения профессионального модуля

В результате изучения профессионального модуля студент должен освоить основные виды деятельности - организация работы структурного подразделения, и соответствующие ему общие и профессиональные компетенции:

1.3.1. Перечень общих компетенций

<i>Код</i>	<i>Наименование общих компетенций</i>
ОК 1	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
ОК 2	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
ОК 3	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
ОК 4	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.
ОК 5	Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.
ОК 6	Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.
ОК 7	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.
ОК 8	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.
ОК 9	Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

1.3.2. Перечень профессиональных компетенций

Код	Наименование видов деятельности и профессиональных компетенций
ВД 1	Организация работы структурного подразделения
ПК 5.1	Участвовать в планировании основных показателей производства.
ПК 5.2	Планировать выполнение работ исполнителями.
ПК 5.3	Организовывать работу трудового коллектива.
ПК 5.4	Контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ исполнителями.
ПК 5.5	Вести утвержденную учетно-отчетную документацию.

1.3.3. Планируемые результаты освоения образовательной программы

Общие компетенции

В рамках программы учебной дисциплины обучающимися осваиваются следующие умения и знания.

Компетенция	Умения	Знания
ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	Определять управленческие функции, эффективно их реализовывать в практической деятельности	Сущности и роли организационного управления
ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	Организовывать собственную деятельность в соответствии с поставленными целями	Особенности целеполагания и целедостижения, понимать необходимость и значимость целей в сфере управления
ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	Принимать и реализовывать управленческие решения	Процесс принятия и реализации управленческих решений
ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	Находить, обрабатывать и использовать информацию о внутренней и внешней среде организации для принятия управленческих решений	Перечень и источники информации, необходимой для проведения управленческого анализа и решения профессиональных задач
ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.	Эффективно выстраивать коммуникационные процессы в организации	Сущность и барьеры на пути построения коммуникационных процессов в организации, способы совершенствования коммуникационного процесса

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	Формировать отношения в коллективе с позиции эффективного лидерства	Принципы построения эффективной команды, управления персоналом
ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.	Эффективно делегировать полномочия и ответственность за выполняемую работу	Особенности делегирования полномочий и ответственности
ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	Развивать управленческие навыки и компетенции	Содержание управленческого труда, необходимые компетенции
ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	Видеть и использовать возможности внешней среды, избегать угроз	Объективные основы динамики и непредсказуемости внешней среды организации

1.2.3. Профессиональные компетенции

Компетенция	Умения	Знания	Практический опыт
ПК 5.1. Участвовать в планировании основных показателей производства.	Рассчитывать выход продукции в ассортименте	Методики расчета выхода продукции	Планирования работы структурного подразделения
ПК 5.2. Планировать выполнение работ исполнителями.	Рассчитывать заработную плату	Методики расчета заработной платы	Планирования работы структурного подразделения
ПК 5.3. Организовывать работу трудового коллектива.	Организовать работу коллектива исполнителей	Основные приемы организации работы исполнителей	Принятия управленческих решений
ПК 5.4 Контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ исполнителями.	Рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации	Структуру издержек производства и пути снижения затрат; методики расчета экономических показателей	Оценки эффективности деятельности структурного подразделения организации

ПК 5.5. Вести утвержденную учетно-отчетную документацию.	Вести таблицу учета рабочего времени работников Оформлять документы на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией	Порядок оформления таблицы учета рабочего времени Формы документов, порядок их заполнения	-
--	---	--	---

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

2.1 Объем профессионального модуля ПМ.05 Организация работы структурного подразделения

МДК.05.01 Управление структурным подразделением организации

Вид учебной работы	Объем в часах	
	очная форма обучения	заочная форма обучения
Обязательная учебная нагрузка, в том числе	166	166
лекции, уроки	56	26
лабораторные работы	-	
практические занятия	34	10
консультации	20	
курсовая работа (проект)	20	4
Самостоятельная работа	36	126
Промежуточная аттестация в форме экзамена квалификационного	-	-
Всего по дисциплине	166	166

2.2. Структура профессионального модуля (очная форма)

Наименования разделов профессионального модуля	Объем образовательной программы, часов	Учебная нагрузка обучающихся, часов						Практика		Осваиваемые компетенции
		во взаимодействии с преподавателем				самостоятельная учебная работа, часов	промежуточная аттестация (экз), часов	учебная, часов	производственная часов (если предусмотрена рассредоточена)	
		всего, часов	в т.ч. лабораторн. работы и практич. занятия, часов	в т.ч., курсовой проект (работа), часов	в т.ч. консультации, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Раздел 1. Основы организационного управления	28	9	4		5	10				ОК 1, ОК 2, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9
Раздел 2. Организация управления структурным подразделением	109	39	24	20	10	16				ОК 6, ОК 7, ПК 5.1, ПК 5.2, ПК 5.3, ПК 5.4, ПК 5.5
Раздел 3. Экономика управления структурным подразделением	29	8	6		5	10				ПК 5.1, ПК 5.2
Учебная практика	36							36		
Производственная практика						72				
Квалификационный экзамен						-				
Всего часов по ПМ						274				

2.3. Тематический план и содержание профессионального модуля (ПМ)

Наименование разделов профессионального модуля (ПМ), междисциплинарных курсов (МДК) и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, самостоятельная работа обучающихся, курсовая работа (проект)	Объем часов	
		очная форма обучения	заочная форма обучения
1	2		
Раздел ПМ 1. Основы организационного управления			
МДК.05.01. Управление структурным подразделением организации (часть 1)			
Тема 1.1. Сущность управления организацией	Содержание		
	1. Общая характеристика управления. Значение управления для человека, организации, региона.	1	2
	2. Понятие, основные черты и сфера деятельности управленца.	1	
	3. Общие и частные функции управления.	1	
	4. Система целей в управлении. Конечная цель управления. Дерево целей.	1	
	5. Принятие управленческих решений. Оценка эффективности управления.	1	
	6. Управление как наука. Эволюция управленческой мысли. Предпосылки научного менеджмента. Концепция научного управления. Концепция административного управления. Школа человеческих отношений и поведения. Хоторнские эксперименты. Количественная школа менеджмента. Управленческие идеи в России в дореволюционный период.		
	Практические занятия		
1. Практическое занятие по теме 1.1	2	4	
Тема 1.2 Организация как объект управления	Содержание		2
	1. Основные черты организации. Виды организаций.	1	
	2. Этапы жизненного цикла организации. Механизм управления организацией по стадиям ее жизненного цикла.	1	
	3. Внутренняя и внешняя среда организации. Среда косвенного воздействия. Среда прямого воздействия.	1	

	4. Основные подходы к управлению организацией. Процессный подход. Цикл Деминга (модель PDCA). Системный подход. Ситуационный подход.	1	
	5. Формы организации предприятий по переработке молока и производству молочных продуктов. Принципы обеспечения функционирования предприятий по переработке молока и производству молочных продуктов		
	Практические занятия		
	1. Практическое занятие по теме 1.2	2	4
Самостоятельная работа по разделу 1: Примерная тематика внеаудиторной самостоятельной работы – написание рефератов и докладов по заданным темам; – работа с источниками информации (конспектом занятий, учебным пособием, составленным преподавателем, учебной и специальной литературой, материалами на электронных носителях, периодическими изданиями по профилю подготовки, ресурсами Интернет); – создание презентаций по заданным темам; – подготовка к практическим работам с использованием методических рекомендаций преподавателя, оформление практических работ, отчетов и подготовка к их защите.		10	
Консультация		5	
Промежуточная аттестация по разделу 1.			
Тема 2.1 Планирование работы структурного подразделения	Содержание		
	1. Миссия, видение и стратегическое устремление. Понятие корпоративной стратегии. Процесс стратегического управления. Концепция управления по слабым и сильным сигналам тревоги И. Ансоффа. Метод аккордеона. Концепция 6W корпоративного роста. Концепция непрерывного улучшения Кайдзена.	1	2
	2. Принципы и методы планирования на предприятии. Формы и виды планирования. Разработка и реализация перспективных и текущих планов.	1	
	3. Оперативное планирование. Система плановых показателей и нормативов. Основные приемы организации работы исполнителей.	1	
	4. Планирование работ по переработке молока и производству молочных продуктов. Определение и значение оптимальной структуры и состава производства.	2	
	Практические занятия		
1. Практическое занятие по теме 2.1	2	2	
Тема 2.2 Организация работы структурного подразделения	Содержание		
	1. Разделение труда и кооперация. Департаментизация, её основные направления.	1	2
	2. Классификация типов организационных структур управления предприятием. Линейно-	1	

	функциональные, дивизиональные, проектные и матричные структуры управления. «Новые» организационные структуры. Факторы трансформации структур управления		
	3. Структура организации (предприятия) и руководимого подразделения. Структура управления во внутрихозяйственных подразделениях в организации по переработке молока и производству молочных продуктов	2	
	4. Формы организации труда. Характер взаимодействия структурного подразделения с другими подразделениями. Организация взаимодействия подразделений: распределение полномочий, разделение ответственности, исключение дублирования функций. Возможности делегирования	1	
	5. Координация деятельности организации. Способы координации.	1	
	6. Основы организации производства. Значение, место и виды обслуживающих и вспомогательных производств.	1	
	7. Организация управленческого труда. Характер и содержание управленческого труда. Планирование труда руководителей и специалистов подразделений.	1	
	Практические занятия		
	1. Практическое занятие по теме 2.2	4	2
Тема 2.3 Система стимулирования труда	Содержание		
	1. Понятие, процесс и виды мотивации. Особенности внутренней и внешней мотивации. Материальные и нематериальные способы стимулирования.	1	2
	2. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А.Маслоу. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда. Теория двух факторов Герцберга. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости С. Адамса. Теория мотивации Л. Портера-Э. Лоулера. Теория «X» и «Y» Д. МакГрегора. Теория «Z» Оучи.	1	
	3. Формы материального стимулирования. Тарифная и бестарифная модели вознаграждения. Системы оплаты труда. Нормирование труда и тарификация работ. Методика расчета заработной платы. Оплата труда руководителей и специалистов структурных подразделений.	2	
	Практические занятия		
1. Практическое занятие по теме 2.3	4	2	
Тема 2.4 Контроль за деятельностью и качеством работы структурного подразделения	Содержание		
	1. Сущность контроля, его функции и виды. Этапы проведения контроля. Традиционные ошибки при проведении контроля	1	4
	2. Контроллинг, его структура и задачи. Специалист по контроллингу, его задачи, функции и место в организации. Инструменты контроллинга.	1	
	3. Контроль и оценка работ исполнителей. Формы и методы контроля выполнения плано-	1	

	вых заданий. Оценка эффективности работы персонала.		
	4. Качество как объект управления. Отечественные и зарубежные концепции управления качеством. Основные принципы всеобщего менеджмента качества (TQM). Методы обеспечения качества. Оценка систем менеджмента качества. Управление процессами. Цикл PDCA. Теория вариабельности Шухарта. Статистическое мышление. Концепция бережливого производства.	2	
	5. Контроль качества и количества выпускаемой продукции. Цели и задачи оценки качества выполняемых работ. Методы оценивания качества выполняемых работ. Показатели качества выполняемых работ по переработке молока и производству молочных продуктов.	1	
	Практические занятия		
	1. Практическое занятие по теме 2.4	4	2
	2. Проверочная работа по теме 2.4	2	
Тема 2.5 Ведение учётной документации	Содержание		
	1. Регламентация труда, её преимущества и недостатки	1	4
	2. Документы, их виды. Классификация документов. Правила первичного документооборота. Организация делопроизводства в подразделении. Организация хранения документов.	1	
	3. Положение о структурном подразделении. Принципы и методы разработки положения о внутрихозяйственном подразделении	1	
	4. Должностные инструкции. Практическое значение должностных инструкций. Методика разработки должностных инструкций. Функциональные обязанности руководителей и работников, занятых в производстве по переработке молока.	1	
	5. Учет и отчетность как функция руководителя внутрихозяйственного подразделения, требования к ее выполнению. Учет средств производства, материальных ценностей. Формы документов, порядок их заполнения	1	
	6. Первичный учет рабочего времени, количества и качества работ, оплаты труда. Порядок оформления табеля учета рабочего времени	1	
	7. Виды и формы отчетности подразделения, сроки и периодичность составления. Формы документов, порядок их заполнения. Ответственность за своевременное и объективное составление отчетности.	1	
	8. Документальное оформление движения производственных запасов.	1	
	9. Документальное оформление движения готовой продукции	1	
	Практические занятия		
1. Практическое занятие по теме 2.5	2	2	
Тема 2.6 Управление персоналом	Содержание		
	1. Понятие и субъекты управления персоналом. Понятие и специфика объекта управления.	1	4

	Эволюция взглядов на управление персоналом организации и роль человека в организации. Хоторнские эксперименты. Человеческий и интеллектуальный капитал организации.		
	2. Состав и структура персонала предприятий по переработке молока и производству молочных продуктов. Категории персонала.	1	
	3. Технологии привлечения, использования и развития персонала.	2	
	4. Сущность и стили лидерства. Принципы формирования эффективной команды. Типология ролей в команде. Управление на основе ценностей. Спиральная динамика Грейвза.	1	
	Практические занятия		
	1. Практическое занятие 1 по теме 2.6	2	2
	2. Практическое занятие 2 по теме 2.6	2	
	3. Проверочная работа по теме 2.6	2	
	Обязательная аудиторная учебная нагрузка по курсовому проекту	20	4
	Тематика курсовых проектов		
	1. Бизнес-план по выработке новой продукции на участке		
	2. Организация труда на участке производства молочной продукции		
	3. Совершенствование документооборота в структурном подразделении		
	4. Определение профессиональной пригодности к выбранной профессии		
	5. Сравнительный анализ методов контроля за деятельностью персонала		
	6. Влияние корпоративной культуры на результаты работы структурного подразделения		
	7. Анализ действующей на конкретном предприятии системы планирования и выявление насколько она соответствует современным требованиям		
	8. Значение изучения и распространения передового производственного опыта на предприятии		
	9. Влияние НТП на повышение эффективности организации основного и вспомогательного оборудования на структурном подразделении		
	10. Сравнительный анализ оформления документов на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией на структурном подразделении		
	11. Формирование организационной (корпоративной) культуры в организации (на примере).		
	12. Анализ и совершенствование организационной (корпоративной) культуры организации (на примере).		
	13. Совершенствование управления корпоративной культурой организации (на примере).		
	14. Разработка корпоративного имиджа и средств его формирования (на примере).		
	15. Совершенствование управления инвестиционной политикой организации (на примере).		
	16. Совершенствование управления производственной деятельностью современных организаций (на примере).		
	17. Анализ и совершенствование технологии управления организацией (на примере).		
	18. Анализ качества управления в организации и разработка мер по повышению его эффективности (на примере)		
	19. Совершенствование управления структурной реорганизацией (реструктуризацией) предприятия (на примере).		
	20. Анализ и совершенствование системы контроля в организации (на примере).		

<p>21. Анализ и регулирование запасов материальных и финансовых ресурсов (на примере конкретной организации).</p> <p>22. Оценка качества управления технологическими ресурсами (на примере конкретной организации).</p> <p>23. Разработка сбалансированной системы показателей как средство управления организацией (на конкретном примере).</p> <p>24. Анализ кризисных ситуаций в деятельности организации и разработка рекомендаций по их устранению (на конкретном примере).</p> <p>25. Разработка рекомендаций по проведению комплексной оценки управленческой деятельности в организации (на конкретном примере).</p> <p>26. Совершенствование оперативного управления предприятия (на примере).</p> <p>27. Совершенствование технических средств управления предприятия (на примере).</p> <p>28. Совершенствование документации и делопроизводства в системе управления предприятия.</p> <p>29. Экономическая эффективность реализации управленческого труда.</p> <p>30. Совершенствование управление персоналом на предприятии (на примере).</p> <p>31. Совершенствование подготовки, принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>32. Совершенствование экономического механизма управления организации.</p> <p>33. Совершенствование организационного механизма управления предприятия.</p> <p>34. Совершенствование социально-психологического механизма управления предприятия.</p> <p>35. Управление качеством труда и продукции (услуг) на предприятии.</p> <p>36. Совершенствование информационного обеспечения предприятия.</p> <p>37. Организация работы структурного подразделения</p>		
Консультация	8	-
<p>Самостоятельная работа по разделу 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> – написание рефератов и докладов по заданным темам; – работа с источниками информации (конспектом занятий, учебным пособием, составленным преподавателем, учебной и специальной литературой, материалами на электронных носителях, периодическими изданиями по профилю подготовки, ресурсами Интернет); – создание презентаций по заданным темам; – подготовка к практическим работам с использованием методических рекомендаций преподавателя, оформление практических работ, отчетов и подготовка к их защите. <p>Примерная тематика внеаудиторной самостоятельной работы</p> <p>Составить опорный конспект на тему: «Современные подходы к формированию и организации производства молока и молочных продуктов».</p> <p>Составить конспект на тему: «Подготовка, организация и проведение делового совещания».</p> <p>Решение производственных ситуаций по определению затрат на производство и расчета цен на продукцию.</p> <p>Реферат по теме: Программы развития предприятий по переработке молока. Решение производственных ситуаций по расчету заработной платы.</p>	16	100

Написать реферат по теме «Влияние особенностей отраслей сельского хозяйства на организацию управления производством»			
Консультация			
Тема 3.1 Основные производственные показатели работы организации (предприятия) и его структурных подразделений	Содержание		
	1. Производственные и экономические показатели работы организации (предприятия) отрасли и его структурных подразделений.	2	4
	2. Материально-технические ресурсы.	1	
	3. Основные и оборотные средства предприятия.	1	
	4. Издержки производства и себестоимость продукции.	1	
	5. Ценообразование и формирование финансовых результатов	1	
	6. Производство и реализация продукции	1	
	7. Основные финансовые результаты деятельности	1	
	Практические занятия		
	1. Практическое занятие по теме 3.1	4	
2. Проверочная работа по теме 3.1	2		
Консультация		6	
Промежуточная аттестация по разделу 3.			
Самостоятельная работа по разделу 3: – написание рефератов и докладов по заданным темам; – работа с источниками информации (конспектом занятий, учебным пособием, составленным преподавателем, учебной и специальной литературой, материалами на электронных носителях, периодическими изданиями по профилю подготовки, ресурсами Интернет); – создание презентаций по заданным темам; – подготовка к практическим работам с использованием методических рекомендаций преподавателя, оформление практических работ, отчетов и подготовка к их защите.		3	126
Учебная практика Виды работ: - расчет выхода готовой продукции (молока); - расчет выхода готовой продукции (сметаны); - расчет выхода готовой продукции (йогурта); - расчет выхода готовой продукции (творога); - расчет выхода готовой продукции (кефира); - ведение табеля учета рабочего времени работников; - расчет заработной платы; - начальник участка, технолога, лаборанта, рабочих цехов;		36	36

<ul style="list-style-type: none"> - организация работы коллектива; - оформление документов на различные операции с сырьем; - оформление документов по приему сырья; - оформление документов на готовую продукцию. 		
<p>Производственная практика.</p> <p>Виды работ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Изучение организационно - правового обеспечения деятельности предприятия. 2. Участие в планировании основных показателей производства 3. Планирование выполнения работ исполнителями. 4. Участие в организации работы трудового коллектива 5. Оценка результатов выполнения работ исполнителями 6. Ведение утвержденной учетно-отчетной документации по движению материалов, готовой продукции 	72	72
Квалификационный экзамен		
Всего	274	274

3 УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1 Образовательные технологии

3.1.1 При реализации различных видов учебных занятий по модулю «Организация работы структурного подразделения» используются следующие образовательные технологии:

Вид занятия	Используемые образовательные технологии
Теоретическое обучение (ТО)	Профессионально ориентированные технологии, реализуемые с помощью технических устройств
Практическое обучение (ПО)	Профессионально ориентированные технологии, реализуемые с помощью технических устройств

3.1.2 При преподавании модуля «Организация работы структурного подразделения» используются следующие активные формы проведения занятий по видам аудиторных занятий:

Вид занятия	Используемые активные формы проведения занятий
Теоретическое обучение (ТО)	Моделирование предметного и социального содержания учебной и профессиональной деятельности
Практическое обучение (ПО)	Моделирование предметного и социального содержания учебной и профессиональной деятельности

3.2 Требования к минимальному материально-техническому обеспечению Реализация профессионального модуля предполагает наличие учебных кабинетов:

- социально-экономических дисциплин;

залы:

- библиотека, читальный зал с выходом в сеть Интернет

Оборудование учебного кабинета и рабочих мест кабинета

Виды и формы учебной деятельности	Наименование помещения	Наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования
Лекции	Здание зооинженерного корпуса Кабинет №102 <i>Для проведения лекционных занятий</i>	Здание корпуса <i>факультета биотехнологий</i> Кабинет №102 Этаж 1 <i>Для проведения лекционных занятий</i> Оборудование: доска, рабочее место преподавателя, количество посадочных мест – 100. Технические средства обучения: проектор, копирующее устройство, компьютер в сборе, документ-камера, колонки. Программное обеспечение: 1. Операционная система семейства Windows 7/10; 2. Пакет офисных программ Microsoft Office 2013
Практические занятия, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль и промежуточная аттестация	Здание главного корпуса Кабинет №425 <i>Для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации</i>	Здание главного корпуса Кабинет № 425 Этаж 4 <i>Для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации</i> Специализированная мебель: учебная доска, стол и стул преподавателя, посадочные места для студентов. Специальная учебно-методическая литература, географические карты Наглядные пособия, материалы, комплект учебно-методической документации
Самостоятельная работа	Здание главного корпуса Кабинет № 216,	Здание главного корпуса Кабинет № 216, читальный зал

обучающихся	<p>читальный зал</p> <p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся</p>	<p>Этаж второй</p> <p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся</p> <p>Технические средства обучения: компьютерная техника с подключением к сети «Интернет» (ЭБС «Znanium.com», ЭБС «AgriLib», Научная библиотека «eLYBRARY.RU») и обеспечением доступа в электронную образовательную среду Академии. Специальная учебная, учебно-методическая и научная литература.</p>
-------------	--	---

3.3. Информационное обеспечение обучения (перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы)

Литература для обучающихся

Основные источники

1. Дрещинский В. А. Планирование и организация работы структурного подразделения: учебник для среднего профессионального образования. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 407 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1852373> (дата обращения: 25.01.2022)

Дополнительные источники

1. Кови С. Лидерство, основанное на принципах. - 7-е изд. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 302 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/914153> (дата обращения: 09.12.2021)

2. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. - 5-е изд. - М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. - 279 с. - URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=519328> (дата обращения: 09.12.2021)

3. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. - 3-е изд., испр. и перераб. - М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. - 106 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/774157> (дата обращения: 09.12.2021)

4. Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. - 288 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/211014> (дата обращения: 09.12.2021)

2. Корнеев И. К., Пшенко А.В., Машурцев В.А. Управление документами: учебник. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 300 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1068920> (дата обращения: 25.01.2022).

3. Семенов А. К., Набоков В.И. Менеджмент: учебник для бакалавров. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2021. - 186 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232143> (дата обращения: 25.01.2022).

Литература для преподавателей

Основные источники

1. Дрещинский В. А. Планирование и организация работы структурного подразделения: учебник для среднего профессионального образования. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 407 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1852373> (дата обращения: 25.01.2022)

Дополнительные источники

1. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2021. - 288 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1185615> (дата обращения: 25.01.2022)

2. Кови С. *Лидерство, основанное на принципах*. - 7-е изд. - М.: Альпина Пабл., 2016. - 302 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/914153> (дата обращения: 09.12.2021)
3. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. *Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации*. - 5-е изд. - М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. - 279 с. - URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=519328> (дата обращения: 09.12.2021)
4. Родионова В.Н. *Стратегический менеджмент: учеб. пособие*. - 3-е изд., испр. и перераб. - М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. - 106 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/774157> (дата обращения: 09.12.2021)
5. Грушенко В.И. *Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: Учебное пособие*. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 288 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/211014> (дата обращения: 09.12.2021)
6. Корнеев И. К., Пшенко А.В., Машурцев В.А. *Управление документами: учебник*. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 300 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1068920> (дата обращения: 25.01.2022).

Интернет-ресурсы для обучающихся и преподавателей

1. <http://www.psychology.ru> - Психология и управление
2. wiki.ru - Википедия
3. managerok.ru - данные исследований по лидерству в командах
4. cfm.ru - корпоративное управление
5. www.e-executive.ru - профессиональный портал по управлению

3.4. Организация образовательного процесса

Освоению данного профессионального модуля должно предшествовать изучение следующих общепрофессиональных дисциплин профессионального цикла: *ОП. 10 Основы экономики, менеджмента и маркетинга*.

Максимальный объем аудиторной учебной нагрузки при очной форме обучения составляет 36 часов в неделю. Предусматривается шестидневная учебная неделя.

Продолжительность учебных занятий составляет 90 минут (2 академических часа).

Объем времени, отведенный на консультации, используется на индивидуальные и групповые консультации.

Обязательным условием допуска к производственной практике (по профилю специальности) в рамках профессионального модуля является освоение учебной практики для получения первичных профессиональных навыков.

3.5. Кадровое обеспечение образовательного процесса.

Реализация образовательной программы должна обеспечиваться педагогическими кадрами, имеющими высшее образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины (модуля). Опыт деятельности в организациях соответствующей профессиональной сферы является обязательным для преподавателей, отвечающих за освоение обучающимся профессионального учебного цикла.

Преподаватели получают дополнительное профессиональное образование по программам повышения квалификации, в том числе в форме стажировки в профильных организациях не реже 1 раза в 3 года.

4 КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Профессиональные и общие компетенции, формируемые в рамках модуля	Результаты обучения	Критерии оценки	Методы оценки
ОК 1, ОК 2, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9 ПК 5.1, ПК 5.2, ПК 5.3, ПК 5.4, ПК 5.5 ПК 5.1, ПК 5.2	Знание:		
	основ организационного управления	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил основы организационного управления, особенности организации управления структурным подразделением, экономику управления структурным подразделением. Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает основы организационного управления, особенности организации управления структурным подразделением, экономику управления структурным подразделением. Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он частично знает основы организационного управления, особенности организации управления структурным подразделением, экономику управления структурным подразделением. Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не знает основы организационного управления, особенности организации управления структурным подразделением, экономику управления структурным подразделением.	Экспертная оценка деятельности обучающихся по следующим формам текущего контроля: – <i>решение практических заданий</i> – <i>проведение проверочных работ.</i> Форма итогового контроля (промежуточная аттестация): <i>экзамен (дифференцированный зачет)</i>
	особенности организации управления структурным подразделением		
	экономику управления структурным подразделением		
	Умение:		
	использовать знания о управлении организацией в практической деятельности		
	эффективно организовывать управление структурным подразделением		
	рассчитывать основные экономические показатели деятельности структурного подразделения		
	Практический опыт		
планирования работы структурного подразделения;			
оценки эффективности деятельности структурного подразделения организации;			
принятия управленческих решений			

Формы и методы контроля и оценки результатов обучения позволяют проверять у обучающихся сформированность общих и профессиональных компетенций и обеспечивающих их умений.

Комплект заданий для проведения текущего контроля успеваемости и итоговой аттестации по дисциплине «Организация работы структурного подразделения» приводится в контрольно-измерительных материалах, входящих в фонд оценочных средств (ФОС) по специальности.

планирования работы структурного подразделения;
оценки эффективности деятельности структурного подразделения организации;
принятия управленческих решений

Возможности использования данной программы для других ООП

Рабочая программа профессионального модуля может быть использована в дополнительном профессиональном образовании и профессиональной подготовке работников в области организационного управления при наличии среднего общего образования. Опыт работы не требуется.

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Курганская государственная сельскохозяйственная академия
имени Т.С. Мальцева»
(ФГБОУ ВО Курганская ГСХА)
Учебно-методическое управление

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая отделом планирования и ор-
ганизации учебного процесса учебно-
методического управления

_____ А.У. Есембекова
«__» _____ 2022 г.

Фонд оценочных средств

ПМ.05 Организация работы структурного подразделения
МДК.05.01 Управление структурным подразделением организации

Специальность среднего профессионального образования

19.02.07 Технология молока и молочных продуктов

Квалификация:

Техник-технолог

Форма обучения

Очная

Лесниково

ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1. Область применения

Фонд оценочных средств (далее ФОС) предназначен для проверки результатов освоения профессионального модуля (далее ПМ) программы подготовки специалистов среднего звена (далее ППССЗ) по специальности *19.02.07 Технология молока и молочных продуктов* в части овладения видом профессиональной деятельности (ВПД): *организация работы структурного подразделения*, и соответствующих профессиональных компетенций (ПК).

КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

Профессиональные и общие компетенции, формируемые в рамках модуля	Результаты обучения	Критерии оценки	Методы оценки
ОК 1, ОК 2, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9 ПК 5.1, ПК 5.2, ПК 5.3, ПК 5.4, ПК 5.5 ПК 5.1, ПК 5.2	Знание: основ организационного управления	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил основы организационного управления, особенности организации управления структурным подразделением, экономику управления структурным подразделением. Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает основы организационного управления, особенности организации управления структурным подразделением, экономику управления структурным подразделением. Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он частично знает основы организационного управления, особенности организации управления структурным подразделением, экономику управления структурным подразделением. Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не знает основы организационного управления, особенности организации управления структурным	Экспертная оценка деятельности обучающихся по следующим формам текущего контроля: – <i>решение практических заданий</i> – <i>проведение проверочных работ.</i> Форма итогового контроля (промежуточная аттестация): <i>экзамен (дифференцированный зачет)</i>
	особенности организации управления структурным подразделением		
	экономику управления структурным подразделением		
	Умение: использовать знания о управлении организацией в практической деятельности		
	эффективно организовывать управление структурным подразделением		
	рассчитывать основные экономические показатели деятельности структурного подразделения		
	Практический опыт планирования работы структурного подразделения;		
	оценки эффективности деятельности структурного подразделения организации;		
	принятия управленческих решений		

		подразделением, экономикой управления структурным подразделением.	
--	--	---	--

1.2. Система контроля и оценки освоения программы ПМ

Текущий контроль осуществляется преподавателем, ведущим раздел ПМ или *мастером производственного обучения* при проведении учебной практики. Текущий контроль проводится в форме *опроса (устно), проверочной работы, выполнения практического задания*.

Промежуточная аттестация по итогам освоения программы профессионального модуля проводится в форме экзамена (квалификационного).

1.2.1. Формы промежуточной аттестации по ОПОП при освоении ПМ

Элементы модуля, профессиональный модуль	Формы промежуточной аттестации
1	2
МДК 05.01 «Управление структурным подразделением организации»	Дифференцированный зачет (8 семестр)
УП.01 Учебная практика	Дифференцированный зачет (8 семестр)
ПП. 01	Дифференцированный зачёт (8 семестр)
ПМ. 08	Комплексный квалификационный экзамен (8 семестр)

1.2.2. Организация контроля и оценки освоения программы ПМ

Итоговый контроль освоения вида профессиональной деятельности *организация работы структурного подразделения* осуществляется на экзамене (квалификационном). Экзамен (квалификационный) проводится в виде выполнения теоретических заданий.

Условием положительной аттестации (вид профессиональной деятельности освоен) на квалификационном экзамене является положительная оценка освоения всех профессиональных компетенций по всем контролируемым показателям. При отрицательном заключении хотя бы по одной из профессиональных компетенций принимается решение «вид профессиональной деятельности не освоен».

Предметом оценки освоения междисциплинарных курсов являются умения и знания, которые проверяются: по МДК 05.01 на дифференцированном зачёте.

Предметом оценки по производственной практике является приобретение практического опыта, освоение общих и профессиональных компетенций. Контроль и оценка по производственной практике проводится на основе характеристики обучающегося с места прохождения практики, составленную и завизированную ответственным лицом организации (базы практики), аттестационного листа по производственной практике, заполненного и завизированного ответственным лицом организации (базы практики), а также дневника-отчёта обучающегося, составленного им во время прохождения практики. В характеристике отражаются виды работ, выполненные обучающимся во время практики, их объем, качество выполнения в соответствии с технологией и требованиями организации, в которой проходила практика.

II. Комплект материалов для текущей аттестации

2. Задания для оценки освоения умений и усвоения знаний

2.1. Задания для оценки освоения умений и усвоения знаний МДК 05.01. Управление структурным подразделением организации

ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

Тема 1.1. Сущность управления организацией

Проверяемые результаты обучения: знать сущность и роли организационного управления, особенности целеполагания и целедостижения, понимать необходимость и значимость целей в сфере управления, процесс принятия и реализации управленческих решений, содержание управленческого труда, необходимые компетенции.

Практические занятия

Задание 1

Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях дальнейшего развития завода. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долговременного развития предприятия.

Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели.

В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов. Недостаточная ритмичность производства не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей до разработки программы перспективного развития предприятия?
2. Сформируйте дерево целей программы перспективного развития тракторостроительного завода.
3. Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства?

Задание 2

Какие из следующих видов работы заслуживают, чтобы выполняющие их люди именовались менеджерами и почему:

- 1) Человек, считывающий показания счетчика электроэнергии
- 2) Человек, управляющий местной пивной
- 3) Продюсер телевизионной программы
- 4) Актер
- 5) Фермер
- 6) Водитель грузовика.

Оценка выполнения задания

При сдаче работы преподаватель оценивает правильность и активность при выполнении задания, правильность составления отчёта, а также при необходимости задаёт дополнительные устные вопросы по данной теме и в журнал ставится «зачёт»

Тема 1.2 Организация как объект управления

Практические занятия

Задание 1

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и “бессмысленное” чтение книг, Форд считал своих служащих “помощниками”. Если “помощник” осмеливался перечить Форду или самостоятельно прини-

мать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме “Форд Моторс” только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: “Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным”. Форд сделал свою модель “Ти” настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, представляемый всего за 290 долл., и платя свои работникам одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель “Ти”, что в 1921 г. “Форд Моторс” контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

В то время, как “Форд Моторс” сохраняла верность черной модели “Ти” и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма “Дженерал Моторс” вела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветных оформлений и доступный кредит. Расчет на то, что потребительские возможности населения увеличились, а потребности людей стали более разнообразными, оправдался. В то же время, в фирме “Дженерал Моторс” на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

Доля “Форд Моторс” на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели “А”. Это позволило “Дженерал Моторс” захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив “Форду” менее 10%.

Несмотря на жесткий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте “Дженерал Моторс”, он продолжал действовать по старине. В следующие 20 лет фирма “Форд Моторс” едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасала только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачные времена.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. *Перечислите основные факторы внешней и внутренней среды компании Г. Форда.*
2. *Какие недостатки можно выделить во взаимодействии фирмы «Форд Моторс» с внешней средой?*
3. *Что необходимо изменить в компании для повышения эффективности взаимодействия с факторами внешней среды?*

Задание 2

Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена. Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо.

Однажды она окончательно решила основать собственное дело — заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха. Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом.

Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садилов, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но при этом несколько ухудшилось качество работы и часть клиентов снова вернулась к профессиональным фирмам.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. *Охарактеризуйте этапы жизненного цикла, которые прошло дело Анастасии.*
2. *Учла ли Анастасия сложности периода роста?*

3. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии? Как преодолеть кризис этого периода? Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?

Оценка выполнения задания

При сдаче работы преподаватель оценивает правильность и активность при выполнении задания, правильность составления отчёта, а также при необходимости задаёт дополнительные устные вопросы по данной теме и в журнал ставится «зачёт».

Тема 2.1 Планирование работы структурного подразделения

Практические занятия

Задание 1.

В авиастроительную компанию пришел новый директор по персоналу. Его назначение показалось весьма неожиданным для сотрудников, так как новый сотрудник прежде работал в угледобывающей отрасли.

Назначенный директор по персоналу оказался очень энергичным, деятельным, но жестким человеком. Он стремился вникать во все профессиональные дела, ничего откровенно в них не понимая, но, тем не менее, требуя, чтобы с его мнением считались. Пользуясь своими связями и влиянием, новый директор по персоналу добился увеличения бюджета на обучение и развитие персонала в несколько раз. Ему удалось договориться с преподавателями ряда ведущих зарубежных бизнес-школ, чтобы они читали топ-менеджерам лекции о лидерстве, тайм-менеджменте, креативности, показателях эффективности и прочих понятиях, применяемых в управлении. Для каждого инженера, конструктора компании были составлены инструкции, профиограммы, разработаны тесты. В широкую практику вошли зарубежные командировки топ-менеджеров. Руководителей отправляли на заводы конкурентов с целью добавить в их профессиональную копилку новый опыт.

В результате его работы руководители компании научились красиво выступать на публике, стали активно предлагать различные проекты, успешно работать в команде. В то же самолеты, сконструированные компанией, были неконкурентоспособны на внешнем рынке. В организации значительно сократился объём продаж, снижалось качество и производительность труда персонала, повысилась текучесть кадров.

Вопросы:

1. *Оцените действия директора по персоналу.*
2. *Какие ошибки он допустил?*
3. *Как можно исправить ситуацию?*

Задание 2.

Какой метод анализа работы следует применять, если необходимо составить описание должности, в которой сотрудник работает уже давно, четко знает свои обязанности, может определить цели своей работы и успешно реализовать их? Как следует действовать при составлении документов, анализирующих работу на должности, которая только что введена?

Задание 3.

Конкурсный управляющий ООО «Авто-трейд» Н. Н. Черноскулов, проанализировав деятельность предприятия, находящегося в процедуре банкротства, пришел к выводу, что одной из причин кризисного состояния послужила пассивно-произвольная кадровая политика предыдущего руководства. Ранее предприятие вело свою деятельность с нарушением действующего законодательства в области бухгалтерского и налогового учета, часть приходно-расходных операций осуществлялась с помощью неучтенных наличных денежных средств. Это давало возможность предыдущему руководству тратить значительные суммы на особо доверенную часть персонала. Штатное расписание на предприятии фактически не велось, работников принимали на работу произвольно, в зависимости от сиюминутных потребностей. Приблизенный круг сотрудников получал надбавки, не отражавшиеся в фонде оплаты труда. Мероприятий по повышению квалификации работников не велось. Отсутствовала работа с кадровым резервом. В связи с этим, Черноскулов Н.Н. решил организовать на предприятии научно обоснованную систему кадрового планирования и обратился за помощью в кадровое агентство, располагавшее соответствующими специалистами.

Вопросы:

1. *Какие ошибки могут быть допущены в организации при осуществлении кадрового планирования?*
2. *Выступите в роли специалиста кадрового агентства и разработайте комплекс рекомендаций по внедрению кадрового планирования в практику деятельности ООО «Авто-трейд»?*

Какие виды кадровых планов должны быть на предприятии? Дайте характеристику их содержания.

Оценка выполнения задания

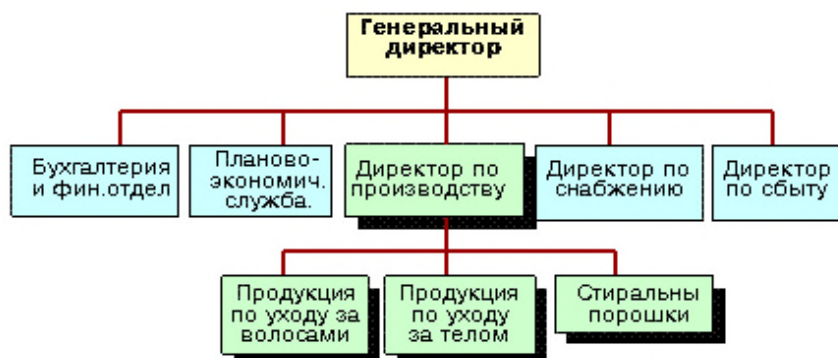
При сдаче работы преподаватель оценивает правильность и активность при выполнении задания, правильность составления отчёта, а также при необходимости задаёт дополнительные устные вопросы по данной теме и в журнал ставится «зачёт»

Тема 2.2 Организация работы структурного подразделения

Практические задания

Задание 1

Функционально-организационная структура завода "Ниволия" представляет собой чисто производственную организацию



Данная структура характеризуется следующими недостатками:

- Директор по производству имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса.
 - Завод не способен оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно.
- Другими словами, данная структура предприятия не дает возможности эффективного управления портфелем продукции.

Задание.

Предложите новую организационную структуру, лишенную данных недостатков и нацеленную на оперативное изменение ассортиментной политики в соответствии с потребностями покупателей.

Задание 2

Согласно Библии после того, как Моисей вывел народ Израиля из плена египетского, началась обычная, будничная жизнь со всеми ее проблемами. В том числе возникло много управленческих проблем, которые надо было решать, — споров, судебных разбирательств и т. п.

Моисей все управленческие функции замкнул на себя. Со всеми житейскими проблемами, за советом и судом люди шли непосредственно к нему. Моисей вел прием населения с утра и до захода солнца, при этом успевал далеко не все, много вопросов оставались нерешенными, в их числе и очень важных.

Тесть Моисея Иофор, обладавший большим житейским опытом и мудростью, посоветовал ему изменить систему управления народом Израиля, резко ограничив число имевших к нему непосредственный доступ.

Моисей воспользовался советом тестя и, выбрав способных людей, поставил их начальниками народа, тысяченачальниками, стона начальниками, пятидесятиначальниками, десятиначальниками, которым были делегированы полномочия по принятию управленческих решений. Все текущие проблемы они решали сами и лишь при возникновении действительно важных вопросов обращались непосредственно к Моисею.

Вопросы для обсуждения ситуации:

Проанализируйте изначально сложившуюся управленческую ситуацию. Какую управленческую ошибку допустил Моисей? Как изменилась эффективность системы управления, структура управления и норма управляемости после внедрения совета Иофора?

Задание 3

Приезжает собственник довольно крупной производственно-дистрибьюторской компании с тренинга, на котором вдохновился идеей построения управляемой системы продаж, и говорит своему начальнику отдела продаж: «Был я на хорошем тренинге. Поезжай и ты туда, поучись». Тот, естественно, поехал, поучился. Возвращается, шеф его и спрашивает: «Понял? Ну, давай, действуй!».

Вопросы для обсуждения ситуации:

Проанализируйте данную ситуацию, определите основные недостатки в делегировании полномочий и коммуникационном процессе между собственником и начальником отдела продаж

Задание 4

Неопытный сотрудник поехал на встречу к конфликтному клиенту. Тот остался недоволен результатами встречи, позвонил руководителю этого работника. Начальник уладил разногласие, затем пригласил своего подчиненного, сообщил ему о факте конфликта и его разрешении, а также рассказал об ошибке, которую, по его мнению, совершил сотрудник при построении отношений с этим клиентом.

Вопросы для обсуждения ситуации:

Проанализируйте ситуацию и предложите свой более удачный вариант действий руководителя.

Задание 5

Задача на оформление папки с кадровой документацией за прошлый год. Вы – руководитель службы персонала, получатель задания – Ваш подчинённый, новичок, в организации работает две недели.

Вариант формулировки задания:

«Мария, стой! Тебе будет нужно... Сначала скажу «нужно», потому что руководство сказало. Я, конечно, понимаю, что это не очень-то и нужно, ну, и не убудет от тебя, а раз руководство сказало, то придется делать... Необходимо оформить всю кадровую документацию за прошлый год. Они у нас все и так лежат в одной папочке, а тебе нужно будет просто их аккуратно подшить. Просмотри их все внимательно, рассортируй по датам и фамилиям, продыроколь и вставь вот в эту большую папку. Потом, как сделаешь, зайди ко мне, расскажи, что получилось. Если у тебя, конечно, есть более важные задания, тогда можешь не прямо сейчас архивом заняться, а потом, когда закончишь текущие задачи. Поручаю это тебе, потому что ты у нас самый новый и молодой сотрудник... Ну, а кому еще поручить такое дело?.. Вопросы есть? Нет? Тогда иди, работай. Вопросы появятся — подходи»

Вопросы для обсуждения ситуации:

Оцените данное задание, определите основные недостатки и предложите Ваш вариант сообщения.

Оценка выполнения задания

При сдаче работы преподаватель оценивает правильность и активность при выполнении задания, правильность составления отчёта, а также при необходимости задаёт дополнительные устные вопросы по данной теме и в журнал ставится «зачёт».

Тема 2.3 Система стимулирования труда

Практические занятия

Задание 1

Бригадир поручает работнику срочную работу, которая весьма важна для компании. Работа трудная, сроки сжатые. Ожидание работником оценивается достаточно низко - 0,2.

При этом, бригадир намекнул, что успешное выполнение задания может означать повышение, на которое сотрудник рассчитывал несколько лет. Поэтому валентность им оценивается очень высоко 1,0. Но бригадир не сказал, что повышение - вопрос решенный. Поэтому ожидание Р-В может составлять 0,75.

Вопросы для обсуждения ситуации:

Чему равна мотивация работника в соответствии с теорией ожидания В. Врума?

Задание 2

В компании среднего размера одно из подразделений, являющееся продуктовым направлением, создается «с нуля». Прогноз продаж в целом позитивный, однако достижение результатов (повышение продаж, развитие бизнеса) может затянуться, поскольку продукт неизвестен на российском рынке, и потребуются много времени для того, чтобы добиться узнаваемости и лояльности клиентов. Компания будет набирать новых сотрудников, строить системы материальной мотивации именно под это подразделение. Характер бизнеса предполагает, что сотрудники, особенно в сфере продвижения, должны иметь хороший интеллект, а также быть готовыми общаться и взаимодействовать с клиентами очень высокого уровня.

Кроме того, руководство прогнозирует целый ряд проблем, которые могут возникнуть, пока подразделение не выйдет на стадию устойчивого роста.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. *Определить ключевые характеристики набираемых сотрудников в сфере продвижения и продаж, а также их оптимальные и недопустимые карты мотиваторов.*

2. *Определить основные особенности системы мотивации, которые позволят пройти данный этап успешно и достичь следующего этапа жизненного цикла (устойчивого роста).*

3. *Предложить решение тех проблем, которые прогнозирует руководство:*

а) *Работа в условиях высокой неопределенности не позволяет создать четких должностных инструкций, так как задачи и обязанности могут сильно варьироваться. Как поступить в такой ситуации, чтобы не потерять управляемости?*

б) *Несмотря на особую ситуацию (речь идет о кардинально новом для российского рынка продукте) и отдельное направление бизнеса, новые сотрудники должны быть успешно включены в корпоративную культуру компании и ее систему коммуникаций, так как в противном случае может создаться эффект «государства в государстве».*

в) *Обучение особенностям продукта – сложный и дорогой процесс, поэтому уход сотрудников, потерявших интерес из-за отсутствия быстрого результата, чреват значительными финансовыми потерями.*

Задание 3.

1. Дневная тарифная ставка рабочего по разряду работ составляет 700 руб., а сменная норма выработки — 10 шт. Рассчитайте заработную плату рабочего по сдельно-премиальной системе, если он произвел за месяц 240 изделий. Начислена премия 35% от сдельной заработной платы.

2. Определите размер заработной платы вспомогательного рабочего по косвенной сдельной системе, если обслуживаемый им основной рабочий изготовил за месяц 250 ед. продукции. Дневная тарифная ставка вспомогательного рабочего составляет 700 руб., сменная норма выработки основного рабочего - 10 ед. продукции.

3. Определите месячную заработную плату рабочего 3-го разряда, если его часовая тарифная ставка составляет 83,5 руб. Рабочий отработал 168 ч. По условиям премирования за сдачу 100% продукции с первого предъявления выплачивается премия в размере 40% повременной заработной платы, а за каждый процент снижения этого показателя премия уменьшается на 2,5%. Фактически с первого предъявления сдано 95% продукции.

4. В ночное время работник проработал за месяц 30 ч, доплата установлена 40% тарифной ставки. Часовая тарифная ставка работника 160 руб. Всего за месяц отработано 170 ч. Рассчитайте заработок работника с учетом доплат за работу в ночное время.

Оценка выполнения задания

При сдаче работы преподаватель оценивает правильность и активность при выполнении задания, правильность составления отчёта, а также при необходимости задаёт дополнительные устные вопросы по данной теме и в журнал ставится «зачёт».

Тема 2.4 Контроль за деятельностью и качеством работы структурного подразделения

Практические занятия

Задание 1

Определите и обоснуйте правильность или ошибочность каждого из представленных утверждений. Номера ответов на вопрос (номер правильного утверждения следует отметить знаком «+», неправильного - знаком «-»).

1. Качество - соответствие требованиям нормативно-технической документации. Правильно/ неправильно.

2. Качество труда каждого работника и подразделения можно измерить и оценить. Правильно/неправильно.
3. Наилучшей системой менеджмента качества является система предотвращения ошибок в работе. Правильно/неправильно.
4. Большинство ошибок в работе, дефектов и брака при нововведениях бывает по вине рабочих и рядовых исполнителей. Правильно/неправильно.
5. Каждый работник, естественно, может допустить ошибки в работе, что должно учитываться требованиями к качеству труда. Правильно/неправильно.
6. У всех работников большая часть ошибок в работе связана с отсутствием у них необходимых знаний и невнимательностью во время работы. Правильно/неправильно.
7. Обеспечение качества продукции важнее выполнения плана-графика ее производства и реализации. Правильно/неправильно.
8. За качество продукции, поставляемой предприятием потребителям, ответственность несет только ОТК и руководство. Правильно/неправильно.
9. Лучше выполнить работу точно и срок с некоторыми погрешностями, чем выполнить ее идеально, но с небольшим опозданием. Правильно/неправильно.
10. На предприятии должна быть совершенная система учета затрат и издержек из-за низкого качества продукции. Правильно/неправильно.
11. На предприятии должно больше внимания уделяться улучшению и обеспечению качества продукции, чем снижению ее себестоимости. Правильно/неправильно.
12. Делегирование оперативных полномочий и ответственности за качество продукции рядовым исполнителям является позитивным явлением и обеспечивает лучшие условия для выполнения функций и дополнительных обязательств руководителями низового звена. Правильно/неправильно.
13. Стимулирование бездефектной работы рядовых работников — главное в деятельности руководства при управлении качеством. Правильно/неправильно.
14. Целью в достижении качества новой продукции является обеспечение качества изготовления (стабильности качества). Правильно/неправильно.
15. Приоритет в современных системах менеджмента качества отдается статистическим методам контроля качества продукции в большей мере, чем автоматическому сплошному контролю качества. Правильно/неправильно.
16. Документирование систем менеджмента качества на предприятии не является обязательным. Правильно/неправильно.
17. При высоком техническом уровне и стабильности качества выпускаемой продукции сертификация системы менеджмента качества и сертификация продукции не целесообразны. Правильно/неправильно.
18. Влияние предприятия в области качества на субподрядчиков сырья, материалов и комплектующих изделий осуществляется только посредством контрактов на поставки. Правильно/неправильно.
19. Руководство предприятием должно заниматься вопросами менеджмента качества не менее 50—60% своего рабочего времени. Правильно/неправильно.

Задание 2

Заполните таблицу, используя нижеприведённую информацию

№	Название этапа, период	Время возникновения	Сущность	Средства и критерии оценки системы	Мотивация	Особенности и достижения
1	Контроль качества (отбраковка)					
2	Управление качеством (управление процессом)					
3	Всеобщее управление качеством (TQC)					
4	Всеобщий менеджмент качества (TQM)					
5	Универсальный менеджмент качества					

Время возникновения:

- а) 1905 г.
- б) 1924 г.
- в) 1950-е гг.
- г) 1980-е гг.
- д) 1990-е гг.

Сущность:

- а) переход от управления качеством продукции к менеджменту качества
- б) анализ причин брака статистическими методами
- в) контроль качества готовых изделий и управление качеством труда исполнителей
- г) создание отраслевых систем менеджмента
- д) комплексное управление качеством путем охвата всех стадий жизненного цикла продукции и всех уровней управленческой иерархии

Средства и критерии оценки системы:

- а) ИСО-9000, ИСО- 14000, QS-9000 GMP
- б) документированные системы обеспечения качества в организации
- в) ТУ + контрольные карты и таблицы статконтроля
- г) шаблоны (калибры) и технические условия (ТУ)
- д) документированные системы в виде национальных, а затем международных стандартов

Мотивация:

- а) материальное поощрение
- б) мотивация к применению TQM
- в) мотивация к применению TQM
- г) штрафные санкции и увольнения
- д) смещение акцента с материального на моральное стимулирование

Особенности и достижения:

- а) массовое обучение персонала
- б) начало применения ИСО- 9000 и сертификации на соответствие этим стандартам; принцип — улучшению нет предела; цель системы — создание уверенности потребителя в качестве продукции
- в) сертификация на соответствие ИСО-14000, QS-9000; оценка по моделям международных и национальных премий в области качества; применение методов самооценки организаций
- г) создание аудиторской службы для оценки работоспособности системы обеспечения качества на производстве
- д) появление первых профессионалов в области качества инспекторов; большие издержки на контроль

Задание 3

Сделайте заключение о качестве партии конкретной продукции:

- объемом 300 шт., если при выборочном контроле забраковано 3 шт.;
- объемом 450 шт., если при выборочном контроле забраковано 5 шт.

**Статистический выборочный контроль
по альтернативному признаку швейных изделий**

Объем партии, шт.	Объем выборки, шт.	Нормальный контроль		Объем выборки, шт.	Усиленный контроль	
		приемочное число	браковочное число		приемочное число	браковочное число
2–8	5	0	1		Сплошной контроль	
9–15	5	0	1	8	0	1
16–25	5	0	1	8	0	1
26–50	5	0	1	8	0	1
51–90	20	1	2	32	1	2
91–150	20	1	2	32	1	2
151–280	32	2	3	32	1	2
281–500	50	3	4	50	2	3
501–1200	80	5	6	80	3	4
1201–3200	125	7	8	125	5	6
3201–10 000	200	10	11	200	8	9
10 001–35 000	315	14	15	315	12	13

Оценка выполнения задания

При сдаче работы преподаватель оценивает правильность и активность при выполнении задания, правильность составления отчёта, а также при необходимости задаёт дополнительные устные вопросы по данной теме и в журнал ставится «зачёт».

Проверочная работа

1. Какие из перечисленных методов не относятся к организационным методам управления качеством:

- а) распорядительные;
- б) регламентирующие;
- в) психологические;
- г) дисциплинарные.

2. Системный подход к управлению качеством на предприятии предполагает использование принципа комплексности, который:

- а) позволяет устанавливать границы управления и адресность управленческих решений;
- б) охватывает все стадии жизненного цикла продукта, все структурные подразделения, руководство и персонал;
- в) обеспечивает процесс управления, ориентированный на постоянное улучшение системы;
- г) предусматривает необходимость обеспечения результативности и эффективности процессов управления качеством.

3. Какой из принципов системного подхода к управлению качеством на предприятии обеспечивает процесс управления, ориентированный на постоянное улучшение системы;

- а) целенаправленности;
- б) объективности;
- в) непрерывности;
- г) оптимальности.

4. Цеховой контроль опирался на принципы:
- а) научного менеджмента;
 - б) классической школы менеджмента;
 - в) отраслевого менеджмента;
 - г) все ответы верны.
5. Карты Шухарта предназначены:
- а) для получения информации о производственном процессе;
 - б) для регистрации данных производственного процесса;
 - в) для выявления неслучайных отклонений;
 - г) для всего вышеперечисленного.
6. Цикл Деминга, иллюстрирующий принцип постоянного улучшения, состоит из нескольких этапов:
- а) стандартизация, выполнение работ, проверка результатов, корректирующие действия;
 - б) планирование, выполнение работ, проверка результатов, корректирующие действия;
 - в) мотивация, планирование, выполнение работ, обратная связь;
 - г) проверка, действие, контроль, планирование.
7. Основой успеха программы «Ноль дефектов» стал принцип:
- а) недопустимости изначального установления какого-либо приемлемого уровня дефектности;
 - б) назначения допустимого минимального уровня дефектности;
 - в) определения ответственности руководства за каждый дефект;
 - г) увольнения исполнителя при обнаружении самого минимального дефекта.
8. В основу стандартов СМК ИСО серии 9000 были положены:
- а) национальные стандарты и лучшие практики предприятий США;
 - б) национальные стандарты и лучшие практики европейских предприятий;
 - в) национальные стандарты и лучшие практики предприятий Советского Союза;
 - г) все вышеперечисленное верно.
9. Коэффициент качества труда в системе бездефектного изготовления продукции определяется как:
- а) отношение количества изделий, принятых ОТК с первого предъявления, к общему количеству изготовленных изделий;
 - б) отношение общего количества изделий к количеству изделий, принятых ОТК с первого предъявления;
 - в) отношение количества изготовленных изделий к количеству рабочих, участвовавших в их изготовлении;
 - г) отношение количества изделий, принятых ОТК с первого предъявления, к норме выработки за период.
10. Основное назначение ИСО 9001 заключается в следующем:
- а) устанавливает требования к СМК;
 - б) содержит терминологию СМК;
 - в) обеспечивает эффективность СМК;
 - г) ничего из вышеперечисленного.
11. Скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству - это:
- а) улучшение качества;
 - б) планирование качества;
 - в) менеджмент качества;
 - г) обеспечение качества.
12. Принцип, который не является принципом TQM, - это:
- а) постоянное совершенствование;

- б) ориентация на производителя;
- в) процессный подход;
- г) лидерство руководства.

13. Принцип менеджмента качества, который лежит в основе анализа данных и информации, - это:

- а) вовлечение работников;
- б) постоянное улучшение;
- в) принятие решений на основе фактов;
- г) процессный подход.

14. ИСО 9001 устанавливает требования к СМК, которые могут использоваться;

- а) для внутреннего применения организациями;
- б) в целях сертификации;
- в) для заключения контракта;
- г) все вышеперечисленное верно.

15. ИСО серии 14000 представляет собой:

- а) основу для формирования системы экологического менеджмента;
- б) набор экологических требований к производственному процессу;
- в) требования для совершенствования СМК предприятия;
- г) все вышеперечисленное.

Критерии оценки: за каждый правильный ответ - 1 балл. Максимальное время выполнения задания 25-30 минут.

Ключи к ответам:

№ во-проса	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вариант ответа	в	б	в	а	г	б	а	г	а
№ во-проса	10	11	12	13	14	15			
Вариант ответа	а	в	б	в	г	а			

Тема 2.5 Ведение учётной документации Практические занятия

Задание 1

Процесс «Заключение клиентского договора» состоит из следующих подпроцессов:

1. Инициирование процедуры заключения договора:

- процедура заключения договора инициируется руководителем отдела продаж;
- руководитель отдела продаж назначает менеджера отдела продаж, на которого возлагаются обязанности по подготовке проекта договора, по сопровождению договора и осуществлению его внутреннего согласования, по сбору и подготовке материалов, необходимых для заключения договора, по контролю за исполнением договора, по организации контактов с контрагентом по вопросам, связанным с заключением и исполнением договора.

2. Подготовка проекта договора (осуществляется назначенным менеджером отдела продаж):

- выявление требований заказчика к форме и содержанию договора;
- составление проекта договора;
- передача проекта договора на согласование внутри компании.

3. Внутреннее согласование договора:

- осуществляется на листе для согласования в форме проставления виз;
- организацию внутреннего согласования осуществляет менеджер отдела продаж;
- первым проект договора рассматривает правовой отдел.

На эту операцию отводится не более пяти дней. При выявлении опечаток или ошибок проект договора возвращается на исправление менеджеру отдела продаж. На внесение необходимых изменений в проект догово-

ра отводится не более двух дней. Если ошибки и опечатки не найдены, то сотрудник правового отдела передает проект на согласование согласующим должностным лицам.

Согласующие должностные лица должны провести экспертизу договора в течение двух дней (каждый). Если возникают замечания к проекту договора, то на листе согласования проставляются отметка «С замечаниями» и подпись согласующего лица, затем проект договора возвращается менеджеру отдела продаж на доработку. Замечания к проекту договора излагаются на листе замечаний, который находится в приложении к договору. При отсутствии замечаний согласующее должностное лицо должно проставить на листе согласования свою визу.

После доработки проекта договора менеджер отдела продаж передает его снова в правовой отдел на согласование в виде подпроцессов:

1. Согласование договора с контрагентом:

- обязанности по согласованию с контрагентом проекта договора и замечаний к нему возлагаются на менеджера отдела продаж;
- менеджер отдела продаж направляет проект договора (с листом согласования и листом замечаний) контрагенту};
- при невозможности достижения сторонами договора соглашения в отношении условий договора руководитель отдела продаж останавливает работу по согласованию договора.

Договор является не подписанным и не подлежит хранению. Процесс завершен после завершения согласования проекта договора с контрагентом он передается на подписание генеральному директору компании.

2. Подписание договора:

- договор передается на подписание в течение двух дней с даты завершения согласования;
- в компании договоры от имени организации вправе подписывать генеральный директор, лицо, исполняющее его обязанности, или иные лица, уполномоченные на подписание договоров доверенностью генерального директора;
- после подписания договора менеджер отдела продаж передает договор в службу управления делами не позднее одного дня с даты его подписания;
- служба управления делами регистрирует договор в журнале регистрации заключенных договоров и в системе электронного документооборота;
- служба управления делами подписанный экземпляр договора направляет контрагенту;
- менеджер отдела продаж осуществляет контроль за направлением контрагенту и возвратом подписанного договора;
- менеджер отдела продаж в течение одного дня с даты поступления подписанного сторонами договора одну копию договора оставляет себе, другую отправляет главному бухгалтеру.

Исполнение договора:

- обязанности по осуществлению контроля за исполнением договора возлагаются на менеджера отдела продаж, который готовил и организовывал согласование и подписание договора;
- руководители подразделений, ответственных за исполнение договора, обязаны своевременно предоставлять главному бухгалтеру акты сдачи-приемки работ, счета-фактуры и иные документы, свидетельствующие об исполнении организацией своих обязанностей по договору. Копию данных документов они должны предоставлять менеджеру отдела продаж.

Хранение договора:

- обязанности по обеспечению учета и сохранности заключенных договоров возлагаются на службу управления делами.

Вопрос:

1. *Заполните приведенный ниже регламент процесса.*

Задание 2

Работа осуществляется в группах по 4 человека. Необходимо разработать проект регламентирующих документов организации. Сфера деятельности организации выбирается студентами самостоятельно.

Необходимо отразить следующие вопросы:

1. *Обоснование цели установления регламентов.*
2. *Обоснование перечня регламентов, регулирующих деятельность организации.*
3. *Обоснование подразделений, ответственных за разработку регламентов.*

Оценка выполнения задания

При сдаче работы преподаватель оценивает правильность и активность при выполнении задания, правильность составления отчёта, а также при необходимости задаёт дополнительные устные вопросы по данной теме и в журнал ставится «зачёт».

Тема 2.6 Управление персоналом

Практические занятия

Задание 1.

В декабре отчетного года в соответствии с планом работники кондитерского цеха должны были произвести продукции на 1100 тыс. руб. В результате дополнительных заказов объем работ увеличился на 10%. Начальник цеха четко и директивно поставил обязательное условие, при котором работники бригады получают премию в размере 15% от стоимости заказа за выполнение его в срок. Работники цеха, нацеленные на эффективную работу и достижение высоких результатов, работали дружно и слаженно.

Вопросы:

Стиль управления, который использовал начальник цеха при объявлении условий производства продукции, характеризуется как ...

- авторитарный;
- либеральный;
- демократический;
- тоталитарный.

Задание 2.

Определите стиль лидерства и ориентацию руководителя (в соответствии с концепцией «Решётка менеджмента» Р. Блейка)

Содержание ситуации 1. Алексей Стрельцов руководил цехом по сборке мебели. Ежедневно за час до начала рабочей смены он беседовал с мастерами о том, как у них идут дела, какие возникали проблемы с кадрами, материалом, отгрузкой продукции. Затем в течение рабочего дня, вместе с бригадирами, решал эти проблемы. Кроме того, в пятницу, после окончания рабочего дня, каждый из мастеров докладывал ему о выполнении поставленных задач. При этом подробно рассматривался каждый этап технологической цепочки, которую выполняла отдельная бригада: поставка комплектующих материалов – сборка мебели – отделка (шлифовка, покраска и т.д.) – отгрузка продукции. Кроме того, в конце месяца Алексей Стрельцов требовал от мастеров отчета по установленной форме, где отражались не только производственные показатели, но и фигурировала информация о вознаграждении рабочих.

Содержание ситуации 2. Владимир Сергеев руководил Шумихинской нефтебазой - дочерним предприятием ОАО «Курганнефтепродукт». Коллектив был стабильным. Все специалисты и рабочие имели соответствующее образование и квалификацию. Поэтому Сергеев взаимоотношения с коллективом строил на доверии. Каждый из его подчиненных без формальных препятствий мог встретиться с ним, решая не только производственные, но и личные проблемы. Один раз в квартал он собирал коллектив для обсуждения и решения производственных и личных вопросов.

Задание 3.

Продумайте основные принципы формирования эффективной команды, которым должен следовать современный лидер (*указать несколько принципов эффективного командообразования*).

Задание 4.

Ознакомившись с предложенной ниже ситуацией и используя знания об основаниях позиционной власти, а также о методах реализации власти, ответьте на вопросы и обоснуйте свои ответы.

Ремонт и заместители директора

У директора компании N два заместителя. Традиционно они занимали отдельные небольшие кабинеты рядом с очень внушительным офисом директора.

В компании начался ремонт, и очередь дошла до кабинетов заместителей. Директор вызвал их к себе и предложил два варианта размещения на время ремонта: один заместитель переедет в кабинет к директору, благо что площадь позволяет, и будет работать вместе с ним, а другой займет отдельный достаточно большой кабинет на другом этаже здания.

Вопросы:

Какую альтернативу выберет для себя властный человек?

Если оба заместителя директора властные люди, как тот, кто окажется в менее выгодной ситуации, сможет компенсировать недостаток позиционной власти?

Задание 5.

Сотрудники отдела продаж недовольны заработком и сообщают об этом своему руководителю. У руководителя в то же время есть определенный план по объему прибыли, который он не может нарушить, увеличив зарплату, поэтому он отказывается увеличить зарплату. Заполните самостоя-

тельно вторую графу таблицы, охарактеризуйте позиции и интересы сторон конфликта, а также варианты развития событий при выборе ими той или иной стратегии поведения.

Таблица - КОНФЛИКТ «УРОВЕНЬ ЗАРПЛАТЫ»

Параметр конфликта	Сценарий конфликта
Позиции	
Интересы	
Ни вашим ни нашим	
Уступка	
Подавление	
Компромисс	
Сотрудничество	

Задание 6.

Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов. После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой, как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же».

Вопросы:

Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в данном случае?

Охарактеризуйте руководителя, какова его роль в деятельности группы?

Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?

Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.

Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

Задание 7.

Фирма Алексея, насчитывающая 100 сотрудников, выполняет строительные, ремонтные и монтажные работы. Фирма не имеет в штате сотрудника, выполняющего функции кадровика или специалиста по управлению персоналом.

Сегодня Алексею выпал тяжелый день.

Людмила, лучший администратор, будучи уже шестой месяц в отпуске по уходу за ребенком, связалась с Алексеем, чтобы сообщить, что хотела бы в следующем месяце вернуться на работу, но смогла бы трудиться лишь на полставки — устроит ли его такой вариант?

Несколько часов в первой половине дня прошло в собеседованиях с претендентами на одну из должностей бригадира. Определить, кто из них наиболее профессионально пригоден, оказалось затруднительно, поскольку все казались достойными, и Алексей был полон сомнений. Ему хотелось знать, есть ли какой-либо опыт проведения интервью или тесты, которыми он мог бы воспользоваться, чтобы ощущать большую уверенность при принятии решений.

Николай Седов, многообещающий новый сотрудник, принес заявление об уходе. В разговоре с Алексеем по поводу причин увольнения Николай сказал, что его ничему не учили, а, по сути, просто бросили, не умеющего плавать, в водоворот, и оставили тонуть.

Началось же утро с того, что к Алексею пришла небольшая делегация административных работников, которые вежливо, но твердо поставили вопрос об оплате их труда, поскольку в фирме «Альфа-2», расположенной неподалеку, да и в других подобных организациях, платят по крайней мере на 10 % больше, чем Алексей.

Секретарь поделилась слухом о том, что одна из недавно уволенных женщин собирается предъявить фирме иск за несправедливое увольнение по сокращению штатов. Оказывается на момент увольнения в фирме Алексея была не заполнена вакансия водителя, а уволенной сотруднице не предложили занять это место. Алексей слишком поздно узнал, что уволенная имела водительские права и могла занять вакантное место.

Накануне обеда Алексею позвонил один из начальников участков и сообщил, что электрик Петр Дёмин упал с лестницы, сломав себе руку и повредив оборудование клиента, из-за чего тому пришлось добрых полдня простаивать. Особо беспокоило Алексея то, что Пётр проработал 15 часов без перерыва, а в целом за эту неделю его рабочее время уже достигло 80 часов.

Проходя через головной офис, Алексей услышал краем уха телефонный разговор одного из сотрудников: "Ну, а чего ты хочешь, до начальства здесь никогда не достучаться! Будет, наверное, лучше, когда зарегистрируем профсоюз".

Вопросы:

Ознакомьтесь с ситуацией, сформулируйте и обоснуйте решение, к которому Алексея подталкивают постоянно возникающие проблемы в работе с людьми.

Задание 8.

В крупной производственной организации происходит процесс реструктуризации ее деятельности. В связи с этим произойдут изменения в системе управления персоналом. С этой целью отделу поручено разработать проект новой системы управления персоналом. Разработке проекта предшествует анализ состояния системы управления персоналом, который охватывает анализ всех ее подсистем в поэлементном разрезе.

Вопросы:

Охарактеризуйте подсистемы системы управления персоналом, по которым необходимо проводить анализ.

Задание 9.

В декабре отчетного года в соответствии с планом работники кондитерского цеха должны были произвести продукции на 1100 тыс. руб. В результате дополнительных заказов объем работ увеличился на 10%. Начальник цеха четко и директивно поставил обязательное условие, при котором работники бригады получают премию в размере 15% от стоимости заказа за выполнение его в срок. Работники цеха, нацеленные на эффективную работу и достижение высоких результатов, работали дружно и слаженно.

Вопросы:

1. Разработка планов работы цеха на текущий месяц относится к _____ методам управления.

- экономическим;
- организационным;
- распорядительным;
- социально-экономическим.

2. Издавая приказ о премировании, начальник цеха при постановке задания использовал _____ метод управления.

- организационно-распорядительный;
- экономический;
- социально-психологический.

Задание 10.

Какие методы управления персоналом можно применить для воздействия на работника, который постоянно опаздывает на работу? К какой группе методов управления персоналом (административные, экономические, социально-психологические) относятся предложенные вами методы?

Оценка выполнения задания

При сдаче работы преподаватель оценивает правильность и активность при выполнении задания, правильность составления отчёта, а также при необходимости задаёт дополнительные устные вопросы по данной теме и в журнал ставится «зачёт».

Проверочная работа

1. Управление персоналом - это:

- а) воздействие руководителей на целенаправленное развитие способностей человека;

- б) система согласованных, регулярно принимаемых и реализуемых в деятельности руководителя решений, направленных на привлечение, использование и развитие профессионального и личностного потенциала сотрудников;
- в) стратегическое планирование и управление людьми в компании, ориентированное на развитие бизнеса;
- г) система принципов, правил и норм, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом и отвечающая стратегии организации.

2. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) контроль;
- в) мотивация;
- г) учёт;
- д) организация.

3. К внутренним специализированным субъектам управления персоналом, предусмотренным структурой управления организации, относятся (несколько вариантов ответа):

- а) инспекции по труду;
- б) руководители высшего, среднего и низового звена;
- в) службы управления персоналом;
- г) неформальные группы и лидеры.

4. Персонал организации - это:

- а) лица, занимающиеся индивидуально-трудовой деятельностью, и лица, занятые на семейных предприятиях, зарегистрированных в качестве юридического лица;
- б) лица трудоспособного возраста за исключением неработающих (инвалидов труда и войны II и III степени, пенсионеров по возрасту на льготных условиях);
- в) совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма;
- г) квалифицированные работники, прошедшие предварительную профессиональную подготовку и обладающие специальными знаниями, навыками, опытом работы в узкой сфере трудовой деятельности.

5. Персоналом предприятия розничной торговли признаются:

- а) работники аппарата управления
- б) все категории работников, занятых на этом предприятии, кроме работников аппарата управления
- в) все работники, занятые на этом предприятии
- г) только работники торгового зала
- д) только вспомогательные работники

6. Знания, навыки, умения и опыт работников, используемые для выпуска продукции или оказания услуг, - это:

- а) талант;
- б) образование;
- в) профессия;
- г) человеческий капитал;
- д) рабочая сила.

7. Концепция «человеческого капитала» была разработана и применена к экономическому анализу поведения человека:

- а) Дж. Кейнсом;
- б) Б. Вейсбродом;
- в) Д. Рикардо;
- г) Г. Беккером.

8. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) расходы на производство;
- б) расходы на новые технологии;

- в) расходы на повышение квалификации персонала;
 - г) расходы на строительство новых сооружений.
 - д) расходы на совершенствование организационной структуры предприятия.
9. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности:
- а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
 - б) распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
 - в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.
10. Концепция человеческих отношений в управлении была разработана:
- а) в начале XX в.;
 - б) 1920-е гг.;
 - в) 1930-е гг.;
 - г) конце XX в.;
 - д) XIX в.
11. Хоторнский эксперимент, на основе которого была сформулирована теория человеческих отношений, провёл(а):
- а) Р. Лайкерг;
 - б) К. Арджерис;
 - в) М. П. Фоллет;
 - г) Э. Мэйо;
 - д) А. Маслоу.
12. Первые бюро по найму персонала и первые специализированные подразделения по управлению персоналом возникли в ... гг. XXв.:
- а) 10-20;
 - б) 30-40;
 - в) 50-60;
 - г) 70-80.
13. В 1920 - 1930-е гг. в Англии специалистов, занимающихся кадровыми вопросами, называли:
- а) менеджерами по персоналу;
 - б) специалистами по управлению человеческими ресурсами;
 - в) общественными секретарями;
 - г) документоведами;
 - д) секретарями по благополучию.
14. Совокупность функциональных подсистем, призванных управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики, называют:
- а) служба управления персоналом;
 - б) отдел маркетинга;
 - в) финансово-экономический отдел;
 - г) администрация;
 - д) отдел рекламы.
15. Основное подразделение по управлению персоналом на российских предприятиях:
- а) отдел подготовки персонала;
 - б) отдел главного технолога;
 - в) отдел организации труда;
 - г) отдел кадров.

16. Функции службы управления персоналом выполняет один специалист при условии, что он работает на предприятии:
- а) торговом;
 - б) «молодом»;
 - в) малом;
 - г) среднем;
 - д) промышленном.
17. Одним из методов определения численности сотрудников службы управления персоналом является расчет:
- а) рентабельности;
 - б) трудоемкости;
 - в) фонда оплаты труда;
 - г) товарооборота;
 - д) чистой прибыли.
18. Эти функции появились у кадровых служб предприятий в 1930-е гг. (несколько вариантов ответа):
- а) разбор жалоб;
 - б) порядок продвижения по службе;
 - в) ведение переговоров о заключении трудовых договоров;
 - г) наем персонала;
 - д) благосостояние занятых;
 - е) контроль за кадровой деятельностью организации.
19. Эти новые функции появились у кадровых служб предприятия в 1970 - 1980-х гг. (несколько вариантов ответа):
- а) наем персонала;
 - б) объединение различных функций по управлению человеческими ресурсами в единую интегрированную систему;
 - в) долгосрочное планирование человеческих ресурсов на предприятии;
 - г) благосостояние занятых;
 - д) порядок продвижения по службе.
20. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (несколько вариантов ответа):
- а) разработка стратегии управления персоналом;
 - б) работа с кадровым резервом;
 - в) переподготовка и повышение квалификации работников;
 - г) планирование и контроль деловой карьеры;
 - д) планирование и прогнозирование персонала;
 - е) организация трудовых отношений.
21. Способы воздействия на работников для достижения целей организации:
- а) методы управления персоналом;
 - б) трудовой арбитраж;
 - в) отбор персонала;
 - г) трудовые отношения.
22. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (несколько вариантов ответа):
- а) административные;
 - б) экономические;
 - в) статистические;
 - г) социально-психологические;
 - д) стимулирования.
23. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:
- а) административные;

- б) экономические;
- в) социально-психологические.

24. Четкая постановка организационных целей и задач, оплата труда по личным достижениям, поощрение индивидуализма работников характерны:

- а) для американской философии управления;
- б) для английской философии управления;
- в) для японской философии управления.

25. Долговременный и пожизненный найм на работу, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда характерны:

- а) для американской философии управления;
- б) для английской философии управления;
- в) для японской философии управления.

26. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано:

- а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

27. Сущность стратегии управления персоналом в организации - это:

- а) деятельность субъекта управления персоналом, которая носит долгосрочный целевой характер, основанный на базовых для организации ценностных установках, и включает в себя разработку и изменение психолого-этических принципов персонала, мотивации, профессиональной компетенции и структуры трудового коллектива, обусловленные общей стратегией организации;
- б) планирование мероприятий работы с персоналом на краткосрочный и среднесрочный период, обеспечивающие эффективное развитие организации;
- в) проведение администрацией таких управленческих действий, которые лучше стимулировали и оптимизировали бы деятельность персонала, повышали его квалификацию и ориентировали персонал на управленческие целевые установки;
- г) кадровая политика организации, которая своей целью ставит высвобождение персонала в результате достижений научно-технического прогресса и повышения в результате этого заработной платы оставшихся работников;
- д) постоянное повышение конкурентоспособности организации на рынке товаров и услуг.

28. Вариантами взаимодействия стратегии управления персоналом и стратегии организации в целом являются (несколько вариантов ответа):

- а) стратегия управления персоналом -это зависимая производная от стратегии организации;
- б) обе стратегии разрабатываются как единое целое;
- в) стратегия управления персоналом является приоритетной по отношению к стратегии организации.

29. Стратегия управления персоналом относится:

- а) к отраслевым стратегиям;
- б) функциональным стратегиям;
- в) базовым стратегиям;
- г) корпоративным стратегиям.

30. Процесс стратегического управления включает (несколько вариантов ответа, выберите и расположите последовательно):

- а) выбор стратегии;
- б) изучение внутренней и внешней среды;
- в) формулировку целей и задач;
- г) определение уровней иерархии;
- д) оценку возможностей и альтернативных вариантов;
- е) мотивацию;
- ж) реализацию стратегии.

31. К этапам разработки стратегии управления человеческими ресурсами относятся (несколько вариантов ответа):

- а) поиск и привлечение сотрудников с высоким творческим потенциалом;
- б) планирование действий, направленных на приведение существующих человеческих ресурсов в соответствие с требованиями;
- в) создание культуры, ориентированной на эффективность, бережливость и инициативность;
- г) определение требований к человеческим ресурсам исходя из стратегии предприятия;
- д) обмен информацией;
- е) определение существующего состояния человеческих ресурсов.

32. Кадровая политика предприятия - это:

- а) сложный комплекс предложений, догм, бездоказательно принят всеми членами компании, который определяет общие рамки организационного поведения;
- б) система, которая определяется во взаимном контроле, взаимопомощи, непрерывном развитии индивидуального и группового потенциала предприятия;
- в) кадровое планирование;
- г) система правил и норм, которые осознаны и соответствующим образом оформлены и приводят человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия.

33. Кадровая политика, характеризующаяся отсутствием выраженной программы действий в отношении персонала:

- а) пассивная;
- б) краткосрочная;
- в) реактивная;
- г) закрытая.

34. Тип кадровой политики, предполагающий преимущественное использование внутренних источников подбора персонала:

- а) закрытый
- б) корпоративный
- в) активный
- г) открытый

35. Установите соответствие между этапом жизненного цикла организации и основным содержанием кадровой политики:

Этап жизненного цикла	Содержание кадровой политики
1. Стадия создания	а) набор и обучение персонала
2. Стадия роста	б) формирование команды менеджеров
3. Стадия зрелости	в) управление мотивацией и обучение персонала
4. Стадия упадка	г) высвобождение персонала

Критерии оценки: за каждый правильный ответ - 1 балл. Максимальное время выполнения задания 25-30 минут.

Ключи к ответам:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
б	г	б, в	в	в	г	г	в	в	в	
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
г	а	д	а	г	в	б	а, в, е	б, в	б, в, г	
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
а	а, б, г	а	а	в	в	а	а, б	б	б, в, д, а, ж	
31	32	33	34	35						
б, г, е	г	а	а	1-б	2-а	3-в	4-г			

Тема 3.1 Основные производственные показатели работы организации (предприятия) и его структурных подразделений

Практические занятия

Задача 1.

Директору сельскохозяйственного предприятия следует принять решение о целесообразности реализации давно обсуждаемого в коллективе проекта – организации производства сена многолетних трав для продажи его населению административного района. Директор заблаговременно собрал необходимую информацию:

- площадь многолетних трав на сено 1500 га;
- урожайность сена с одного гектара 2 т;
- затраты материально-денежных средств на производство 3000 тонн по расчетам составят 3500 тыс. р.
- из них:
 - постоянные затраты - Пз (заработная плата управленческого персонала, амортизация основных средств, арендная плата) - 800 тыс. р.;
 - переменные затраты - Ип (заработная плата механизаторов, стоимость технического обслуживания и текущего ремонта машин, горюче-смазочных материалов и др.) - 2700 тыс. р.;
- 4 Цена 1 тонны сена на рынке Цр - 1500 р.;
- 5 Емкость рынка по селу - 4000 тонн.

Рассчитать точку безубыточности и возможный доход предприятия.

Задача 2.

Характеристики оборудования, установленного на предприятии, приведены в табл. 1.

Таблица 1 - Техничко-экономическая характеристика оборудования

Наименование	Количество, шт.	Первоначальная стоимость, руб.	Срок службы, лет	Норма времени па обработку единицы изделия, ч
Оборудование А	8	250 000	8	0,3
Оборудование Б	5	170 000	5	0,2
Оборудование В	4	140 000	6	0,2

Режим работы оборудования двухсменный, продолжительность смены — 8 ч; простои оборудования составляют 5% от режимного фонда времени, график работы предприятия шестидневный. Число праздничных дней в месяце два. Для производства единицы продукции используются материалы, стоимость приобретения которых составляет 180 руб.

Производственный персонал предприятия получает заработную плату по сдельной форме оплаты труда по тарифу 250 руб/ед. выпущенной продукции. Управленческий персонал и служащие на предприятии составляют 20 человек, средняя ежемесячная оплата труда составляет 32 000 руб.

Прочие среднемесячные затраты на производство продукции составляют 300 000 руб.

Найти прибыль предприятия, если среднемесячный выпуск продукции составляет 22 000 ед., а цена реализации единицы продукции - 400 руб.

Задача 3.

В отчетном году стоимость валовой продукции составила 45 млн. руб., производственные издержки - 37 млн. руб., в том числе материальные затраты 21 млн. руб.

Определить величину добавленной стоимости, окупаемость затрат и рентабельность производства по валовой продукции.

Задача 4. В отчетном году стоимость и производственная себестоимость товарной продукции составляют соответственно 31 и 27 млн. руб. Затраты на реализацию товарной продукции составили 500 тыс. руб.

Определить массу прибыли и уровень рентабельности производства.

Задача 4.

В отчетном году себестоимость товарной продукции составила 450,2 тыс. руб., что определило затраты на 1 руб. товарной продукции 0,89 руб. В плановом году затраты на 1 руб. товарной продукции установлены в размере 0,85 руб. Объем производства продукции будет увеличен на 8%.

Определить себестоимость товарной продукции планового года.

Задача 5.

Планируемая себестоимость на 1 т товарной продукции в части постоянных затрат составляет 10 руб., а в части переменных затрат 26 руб. Плановый объем выпуска 5000 т товарной продукции, фактически было выпущено 5500 т.

Определить фактическую себестоимость товарной продукции, экономию и снижение себестоимости.

Задача 6.

Директору сельскохозяйственного предприятия следует принять решение о целесообразности реализации давно обсуждаемого в коллективе проекта – организации производства сена многолетних трав для продажи его населению административного района. Директор заблаговременно собрал необходимую информацию:

- площадь многолетних трав на сено 1500 га;
- урожайность сена с одного гектара 2 т;
- затраты материально-денежных средств на производство 3000 тонн по расчетам составят 3500 тыс. р.
- из них:
 - постоянные затраты - Пз (заработная плата управленческого персонала, амортизация основных средств, арендная плата) - 800 тыс. р.;
 - переменные затраты - Ип (заработная плата механизаторов, стоимость технического обслуживания и текущего ремонта машин, горюче-смазочных материалов и др.) - 2700 тыс. р.;
- 4 Цена 1 тонны сена на рынке Цр - 1500 р.;
- 5 Емкость рынка по селу - 4000 тонн.

Рассчитать точку безубыточности и возможный доход предприятия.

Задача 7.

Характеристики оборудования, установленного на предприятии, приведены в табл. 1.

Таблица 1 - Техничко-экономическая характеристика оборудования

Наименование	Количество, шт.	Первоначальная стоимость, руб.	Срок службы, лет	Норма времени па обработку единицы изделия, ч
Оборудование А	8	250 000	8	0,3
Оборудование Б	5	170 000	5	0,2
Оборудование В	4	140 000	6	0,2

Режим работы оборудования двухсменный, продолжительность смены — 8 ч; простои оборудования составляют 5% от режимного фонда времени, график работы предприятия шестидневный. Число праздничных дней в месяце два. Для производства единицы продукции используются материалы, стоимость приобретения которых составляет 180 руб.

Производственный персонал предприятия получает заработную плату по сдельной форме оплаты труда по тарифу 250 руб/ед. выпущенной продукции. Управленческий персонал и служащие на предприятии составляют 20 человек, средняя ежемесячная оплата труда составляет 32 000 руб.

Прочие среднемесячные затраты на производство продукции составляют 300 000 руб.

Найти прибыль предприятия, если среднемесячный выпуск продукции составляет 22 000 ед., а цена реализации единицы продукции - 400 руб.

Оценка выполнения задания

При сдаче работы преподаватель оценивает правильность и активность при выполнении задания, правильность составления отчёта, а также при необходимости задаёт дополнительные устные вопросы по данной теме и в журнал ставится «зачёт».

Проверочная работа

1. Какая статья себестоимости не относится к условно-постоянным затратам:
 - а) общепроизводственные расходы;
 - б) общехозяйственные расходы;
 - в) возвратные отходы.
2. Какие затраты не относятся к прямым:

- а) сырье и материалы;
 - б) заработная плата основных производственных рабочих;
 - в) расходы по эксплуатации и содержанию оборудования;
 - г) износ инструмента.
3. Каковы цели группировки затрат по экономическим элементам:
- а) определение себестоимости продукции на запланированный объем производства;
 - б) определение себестоимости единицы продукции;
 - в) определение общей потребности предприятия в затратах труда;
 - г) распределение всех затрат по экономическому содержанию;
 - д) формирование базы ценообразования.
4. Каковы цели группировки затрат по калькуляционным статьям:
- а) определение общей потребности в текущих затратах;
 - б) определение себестоимости единицы продукции;
 - в) формирование базы ценообразования;
 - г) определение общей потребности предприятия в затратах труда;
 - д) распределение всех затрат по экономическому содержанию.
5. К трудоемкому относится производство, в структуре себестоимости которого наибольший удельный вес приходится:
- а) на амортизацию;
 - б) на основные материалы;
 - в) на заработную плату;
 - г) на энергию всех видов.
6. Какой показатель себестоимости отражает реальную прибыль или участвует в ее образовании:
- а) себестоимость товарной продукции;
 - б) себестоимость валовой продукции;
 - в) себестоимость реализованной продукции;
 - г) себестоимость незавершенного производства.
7. Какой фактор не относится к внутрипроизводственным резервам снижения себестоимости:
- а) снижение материальных затрат;
 - б) рост производительности труда;
 - в) оптимизация объема и структуры номенклатуры выпускаемой продукции;
 - г) сокращение нормы безвозвратных отходов.
8. Какие показатели не используются при определении экономии себестоимости по материальным ресурсам:
- а) норма расхода материальных ресурсов;
 - б) цена материала;
 - в) объем закупаемой партии;
 - г) коэффициент использования материальных ресурсов.
9. Себестоимость проданной продукции в отчете о финансовых результатах для целей налогообложения формируется с учетом:
- а) всех затрат;
 - б) фактических затрат;
 - в) документально подтвержденных затрат в пределах установленных норм и лимитов;
 - г) прямых затрат на производство.
10. Косвенные расходы по видам продукции при формировании себестоимости распределяются:
- а) пропорционально выручке;
 - б) пропорционально фонду заработной платы;

- в) пропорционально переменным затратам;
- г) по выбору предприятия.

11. Показатель себестоимости валовой продукции определяет:

- а) совокупность всех затрат предприятия;
- б) совокупность текущих затрат на производство и реализацию продукции;
- в) совокупность затрат всех производственных подразделений предприятия;
- г) издержки производства продукции.

12. Себестоимость проданной продукции для определения налогооблагаемой прибыли формируется с учетом:

- а) всех затрат;
- б) затрат в пределах установленных норм и лимитов;
- в) фактических затрат;
- г) расходов от обычной деятельности и прочей деятельности предприятия.

13. Какие налоги увеличивают себестоимость:

- а) налог на добавленную стоимость;
- б) налог на прибыль;
- в) единый социальный налог;
- г) подоходный налог.

14. Какие элементы затрат не включаются в себестоимость произведенной продукции:

- а) заработная плата основных и вспомогательных рабочих;
- б) расходы на подготовку и освоение нового производства;
- в) стоимость основных материалов;
- г) амортизация офисного здания фирмы.

15. Какой документ регулирует расходы организации для целей налогообложения:

- а) федеральный закон;
- б) Гражданский кодекс РФ;
- в) Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации»;
- г) Налоговый кодекс РФ.

16. Какие из нижеперечисленных расходов не формируют себестоимость:

- а) представительские расходы;
- б) расходы на капитальный ремонт основных средств;
- в) расходы на ликвидацию основных средств предприятия;
- г) амортизация основных производственных средств.

17. К условно-постоянным затратам относятся:

- а) затраты на сырье и материалы;
- б) заработная плата управленческого персонала;
- в) амортизация.

18. Какое из нижеперечисленных мероприятий не способствует росту прибыли:

- а) увеличение объема производства;
- б) сокращение условно-постоянных расходов на единицу продукции;
- в) увеличение оборотных средств, находящихся в распоряжении предприятия при сохранении объемов выпуска;
- г) снижение материальных затрат на единицу продукции.

19. Какие фонды не формируются за счет прибыли:

- а) резервный фонд;
- б) амортизационный фонд;
- в) фонд развития производства;
- г) фонд потребления.

20. Какие факторы приведут к снижению прибыли предприятия:

- а) снижение материалоемкости продукции;
- б) снижение фондоотдачи;
- в) снижение фондоемкости;
- г) увеличение объема производства;
- д) сокращение сверхнормативных запасов оборотных средств.

21. Минимизация какого показателя ведет к росту прибыли предприятия:

- а) выручки;
- б) цены;
- в) себестоимости;
- г) объема производства.

22. Точка безубыточности — это:

- а) цена, по которой необходимо продавать товар;
- б) переменные затраты в себестоимости продукции;
- в) затраты на производство и реализацию продукции;
- г) объем продаж, необходимый для возмещения затрат.

23. Что из нижеперечисленного не является доходом предприятия:

- а) выручка от реализации продукции;
- б) вклад учредителей в увеличение уставного капитала;
- в) безвозмездно полученные активы (например, основные средства);
- г) полученные дивиденды.

2.2. Комплект материалов для оценки сформированности общих и профессиональных компетенций по виду профессиональной деятельности в форме защиты курсовой работы

Проверяемые результаты обучения:

Компетенции ОК 6, ОК 7, ПК 5.1, ПК 5.2, ПК 5.3, ПК 5.4, ПК 5.

Основные требования:

Курсовая работа выполняется в соответствии с заданием согласно указанному варианту.

Требования к защите работы:

Защита работы производится публично, время на выступление обучающегося 3-5 мин. В докладе должны быть перечислены основные этапы работы и полученные результаты.

Показатели оценки курсовой работы

Коды и наименования проверяемых компетенций или их сочетаний	Показатели оценки результата	Оценка (да/нет)
ОК 6, ОК 7, ПК 5.1, ПК 5.2, ПК 5.3, ПК 5.4, ПК 5	Студент умеет рассчитывать выход продукции в ассортименте	
	Студент умеет рассчитывать заработную плату	
	Студент умеет организовать работу коллектива исполнителей	
	Студент умеет рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации	
	Студент умеет вести таблицу учета рабочего времени работников, оформлять документы на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией	

Критерии оценки выполнения курсового проекта

Качество курсового проекта и его защита определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка *«отлично»* выставляется, если тема курсового проекта раскрыта в полной мере, проект выполнен самостоятельно, содержит анализ практических проблем. Представленный в нем материал свидетельствует о глубоком понимании автором рассматриваемых вопросов. Изложение материала проекта отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т.д.), завершается конкретными выводами. Курсовой проект оформлен аккуратно, в соответствии с требованиями ГОСТа. На его защите сделан содержательный доклад, даны полные ответы на все вопросы по его содержанию.

Оценка *«хорошо»* выставляется, если раскрыто основное содержание темы, проект выполнен преимущественно самостоятельно, содержит анализ практических проблем. Представленный в нем материал свидетельствует о достаточно глубоком понимании автором рассматриваемых вопросов. Изложение материала проекта отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.), завершается конкретными выводами. Имеются недостатки, не носящие принципиального характера. Курсовой проект оформлен аккуратно, в соответствии с требованиями ГОСТа. На его защите сделан содержательный доклад, даны ответы на все вопросы по его содержанию.

Оценка *«удовлетворительно»* выставляется, если тема курсового проекта раскрыта частично, проект выполнен в основном самостоятельно, содержит элементы анализа реальных проблем. Не все рассматриваемые вопросы изложены достаточно глубоко, есть нарушения логической последовательности, ограниченно применяется иллюстративно-аналитический материал (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.). Курсовой проект оформлен с некоторыми нарушениями ГОСТа. При его защите даны ответы не на все вопросы.

Оценка *«неудовлетворительно»* выставляется, если не раскрыта тема курсового проекта. Работа выполнена несамостоятельно, носит описательный характер. Ее материал изложен неграмотно, без логической последовательности, применения иллюстративно-аналитического материала (таблиц, диаграмм, схем и т. д.), оформлен с грубыми нарушениями ГОСТа. Курсовой проект, оцененный на «неудовлетворительно», не допускается к защите.

2.3 Задания для оценки освоения умений и усвоения знаний на промежуточной аттестации по итогам освоения МДК.05.01. (4курс, 7 семестр) Форма – дифференцированный зачёт

Формой проведения оценочной процедуры является дифференцированный зачет, который проводится в форме тестирования. Дифференцированный зачет формируется из заданий, распределенных по компетенциям.

Пример тестовых заданий

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 01

1 Выберите один верный вариант ответа. Какие из перечисленных методов не относятся к организационным методам управления качеством:

- а) распорядительные;
- б) регламентирующие;
- в) психологические;
- г) дисциплинарные.

2 Выберите один верный вариант ответа. Системный подход к управлению качеством на предприятии предполагает использование принципа комплексности, который:

- а) позволяет устанавливать границы управления и адресность управленческих решений;
- б) охватывает все стадии жизненного цикла продукта, все структурные подразделения, руководство и персонал;
- в) обеспечивает процесс управления, ориентированный на постоянное улучшение системы;
- г) предусматривает необходимость обеспечения результативности и эффективности процессов управления качеством.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 02

1 Выберите один верный вариант ответа. Скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству - это:

- а) улучшение качества;
- б) планирование качества;
- в) менеджмент качества;
- г) обеспечение качества.

2 Выберите один верный вариант ответа. Основой успеха программы «Ноль дефектов» стал принцип:

- а) недопустимости изначального установления какого-либо приемлемого уровня дефектности;
- б) назначения допустимого минимального уровня дефектности;
- в) определения ответственности руководства за каждый дефект;
- г) увольнения исполнителя при обнаружении самого минимального дефекта.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 03

1 Выберите один верный вариант ответа. Управление персоналом - это:

- а) воздействие руководителей на целенаправленное развитие способностей человека;
- б) система согласованных, регулярно принимаемых и реализуемых в деятельности руководителя решений, направленных на привлечение, использование и развитие профессионального и личностного потенциала сотрудников;
- в) стратегическое планирование и управление людьми в компании, ориентированное на развитие бизнеса;
- г) система принципов, правил и норм, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом и отвечающая стратегии организации.

2 Выберите один верный вариант ответа. Персонал организации - это:

- а) лица, занимающиеся индивидуально-трудовой деятельностью, и лица, занятые на семейных предприятиях, зарегистрированных в качестве юридического лица;
- б) лица трудоспособного возраста за исключением неработающих (инвалидов труда и войны II и III степени, пенсионеров по возрасту на льготных условиях);
- в) совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма;
- г) квалифицированные работники, прошедшие предварительную профессиональную подготовку и обладающие специальными знаниями, навыками, опытом работы в узкой сфере трудовой деятельности.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 04

1 Выберите один верный вариант ответа. Знания, навыки, умения и опыт работников, используемые для выпуска продукции или оказания услуг, - это:

- а) талант;
- б) образование;
- в) профессия;
- г) человеческий капитал;
- д) рабочая сила.

2 Выберите один верный вариант ответа. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) расходы на производство;
- б) расходы на новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) расходы на строительство новых сооружений.

д) расходы на совершенствование организационной структуры предприятия.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 05

1 Выберите один верный вариант ответа. Кадровая политика предприятия - это:

- а) сложный комплекс предложений, догм, бездоказательно принят всеми членами компании, который определяет общие рамки организационного поведения;
- б) система, которая определяется во взаимном контроле, взаимопомощи, непрерывном развитии индивидуального и группового потенциала предприятия;
- в) кадровое планирование;
- г) система правил и норм, которые осознаны и соответствующим образом оформлены и приводят человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия.

2 Выберите один верный вариант ответа. Вариантами взаимодействия стратегии управления персоналом и стратегии организации в целом являются (несколько вариантов ответа):

- а) стратегия управления персоналом - это зависимая производная от стратегии организации;
- б) обе стратегии разрабатываются как единое целое;
- в) стратегия управления персоналом является приоритетной по отношению к стратегии организации;
- г) планирование действий, направленных на приведение существующих человеческих ресурсов в соответствие с требованиями.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 06

1 Выберите один верный вариант ответа. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (несколько вариантов ответа):

- а) разработка стратегии управления персоналом;
- б) работа с кадровым резервом;
- в) переподготовка и повышение квалификации работников;
- г) планирование и контроль деловой карьеры;
- д) планирование и прогнозирование персонала;
- е) организация трудовых отношений.

2 Способы воздействия на работников для достижения целей организации:

- а) методы управления персоналом;
- б) трудовой арбитраж;
- в) отбор персонала;
- г) трудовые отношения.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 07

1 Выберите один верный вариант ответа. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности:

- а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б) распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

2 Стратегия управления персоналом относится:

- а) к отраслевым стратегиям;
- б) функциональным стратегиям;

- в) базовым стратегиям;
- г) корпоративным стратегиям.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 08

1 Выберите один верный вариант ответа. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические.

2 Выберите один верный вариант ответа. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (несколько вариантов ответа):

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 09

1 Выберите один верный вариант ответа. К трудоемкому относится производство, в структуре себестоимости которого наибольший удельный вес приходится:

- а) на амортизацию;
- б) на основные материалы;
- в) на заработную плату;
- г) на энергию всех видов.

2 К внутрипроизводственным резервам относится:

- а) Специализация
- б) Создание новых орудий и предметов труда
- в) Рациональное размещение производства
- г) Эффективное использование орудий труда

Задания для оценки сформированности компетенции ПК 5.1

1 Выберите один верный вариант ответа. Официально учитываются в экономических процессах следующие виды износа основных производственных фондов:

- а) Экономический
- б) Моральный
- в) Социальный
- г) Физический

2 Выберите один верный вариант ответа. Трудовым показателем производительности труда является:

- а) Фондоемкость
- б) Станкосменность
- в) Трудоемкость
- г) Материалоемкость

Задания для оценки сформированности компетенции ПК 5.2

1 Выберите один верный вариант ответа. Не способствует росту уровня рентабельности:

- а) Увеличение выработки
- б) Высвобождение оборотных средств
- в) списание излишнего оборудования

г) Темпы роста заработной платы основных производственных рабочих, опережающие рост производительности труда

2 Выберите один верный вариант ответа. Какие организации признаются коммерческими:

- а) Любые организации, имеющие самостоятельный баланс или смету.
- б) Любые организации, получающие прибыль, независимо от целей своей деятельности.
- в) Организации, преследующие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли.

Задания для оценки сформированности компетенции ПК 5.3

1 Выберите один верный вариант ответа. Какие группы трудовых коллективов выделяют по признаку специализации труда?

- а) постоянные, временные;
- б) профессиональные, смешанные;
- в) многоотраслевые, отраслевые, специализированные;
- г) односменные, многосменные.

2 Выберите один верный вариант ответа. Дать определение понятия «рабочая зона».

- а) Часть здания, сооружения или производственной площади, предназначенная для производства работ в соответствии с определенной технологической последовательностью производственного процесса.
- б) Первичный организационно оформленный трудовой коллектив рабочих различной квалификации одной или нескольких профессий, объединенных для совместного выполнения производственного задания.
- в) Установление необходимых условий взаимодействия производственных структурных подразделений на уровне объединения, отдельного предприятия или цехов, участвующих в выполнении одного или различных, но взаимосвязанных между собой производственных процессов.
- г) Часть фронта работ, предназначенная для одного звена.
- д) Часть фронта работ, предназначенная для одной бригады.

Задания для оценки сформированности компетенции ПК 5.4

1 Выберите один верный вариант ответа. Рентабельность отдельных видов продукции определяется:

- а) отношение прибыли, включаемой в цену изделия, к цене изделия;
- б) отношением прибыли от реализации к выручке от реализации;
- в) отношение балансовой прибыли к средней стоимости имущества предприятия;
- г) отношением балансовой прибыли к средней стоимости основных фондов и материальных оборотных средств.

2. Выберите один верный вариант ответа. Под понятием «прибыль от реализации продукции» подразумеваются:

- а) выручка, полученная от реализации продукции;
- б) денежное выражение стоимости товаров;
- в) разность между объемом реализованной продукции в стоимостном выражении (без НДС и акциза) и ее себестоимостью;
- г) чистый доход предприятия;
- д) затраты на производство реализованной продукции.

Задания для оценки сформированности компетенции ПК 5.5

1 Выберите один верный вариант ответа. Какое из направлений не способствует росту прибыли:

- а) увеличение объема производства;
- б) сокращение условно-постоянных расходов на единицу продукции;
- в) внедрение более прогрессивного оборудования;
- г) сокращение доли продукции повышенного спроса;
- д) снижение материальных затрат на единицу продукции.

2. Выберите один верный вариант ответа. Какая организация является юридическим лицом:
- а) Организация, имеющая в собственности, хозяйственном ведении, оперативном управлении обособленное имущество, отвечающая по своим обязательствам этим имуществом, может от приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, выступать в судебных органах.
 - б) Организация, имеющая в собственности имущество.
 - в) Организация, имеющая свой баланс и расчетный счет в банке.

Эталон ответов

ОК.01	
1	в
2	б
ОК.02	
3	в
4	а
ОК.03	
5	б
6	в
ОК.04	
7	г
8	в
ОК.05	
9	г
10	а,б
ОК.06	
11	б, в, г
12	а
ОК.07	
13	в
14	б
ОК.08	
15	а
16	а, б,г
ОК.09	
17	в
18	г
ПК.5.1	
19	б, г
20	в
ПК.5.2	
21	г
22	в
ПК.5.3	
23	в
24	а
ПК.5.4	

25	a
26	в
ПК.5.5	
27	г
28	a