



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФГБОУ ВО «ИГУ»

Факультет бизнес-коммуникаций и информатики

Кафедра предпринимательства и управления в сфере услуг и рекламы

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине Б1.О.27 Организация и нормирование труда

направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

направленность (профиль) Управление персоналом

Одобрено
УМК факультета бизнес-коммуникаций
и информатики

Разработан в соответствии с ФГОС ВО

с учетом требований проф. стандарта


Председатель УМК

В.К. Карнаухова

ФИО, должность, ученая степень, звание

подпись, печать

Разработчики:


_____ (подпись)

доцент

(занимаемая должность)

Е.А. Волохова

(инициалы, фамилия)

Цель фонда оценочных средств. Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Б1.О.27 Организация и нормирование труда». Перечень видов оценочных средств соответствует рабочей программе дисциплины.

Фонд оценочных средств включает контрольные материалы для проведения текущего контроля (в следующих формах: тест, практическое задание, решение задач, проект, контрольная работа) и промежуточной аттестации в форме вопросов и заданий к экзамену.

Структура и содержание заданий – задания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Б1.О.27 Организация и нормирование труда».

1. Паспорт фонда оценочных средств

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
ОПК-3 Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК-3.1	Умеет разрабатывать стратегию, политику управления персоналом, совершенствовать кадровые процессы на предприятии
	ОПК-3.2	Способен к разработке и реализации программ организационных изменений в части решения задач управления персоналом
ОПК-4 Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет	ОПК-4.1	Способен к разработке и внедрению кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, организовывать архивное хранение документов
	ОПК-4.2	Способен к оформлению кадровых процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации
	ОПК-4.3	Обладает теоретическими знаниями, практическими навыками в области организации управленческого учета и учета персонала, планирования, учета, анализа, контроля кадровых процессов

2. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкалы оценивания

2.1. Показатели и критерии оценивания компетенций

№ п/п	Раздел, тема	Код индикатора компетенции	Наименование ОС	
			ТК	ПА
1	Организация трудового процесса	ОПК-3.1, ОПК-3.2	Тест, Пз	Тест
2	Определение уровня организации труда	ОПК-3.1, ОПК-3.2	Тест, РЗ	Тест
3	Производственный процесс.	ОПК-3.1, ОПК-3.2	Тест, Пз, РЗ	Тест
4	Стратегия процессов организации.	ОПК-3.1, ОПК-3.2	Тест, РЗ, Пз	Тест
5	Производственная мощность.	ОПК-3.2, ОПК-3.1	Тест, РЗ	Тест
6	Организация поточного производства.	ОПК-3.1, ОПК-3.2	Тест, Пз, РЗ	Тест
7	Агрегатное планирование производства.	ОПК-3.1, ОПК-3.2	Тест, РЗ, Пз	Тест
8	Оперативное управление производством.	ОПК-3.2	Тест, РЗ	Тест
9	Производственный потенциал.	ОПК-3.1, ОПК-3.2	Тест, Пз	Тест
10	Классификация регламентов по элементам системы управления организацией:	ОПК-4.1	Тест, Пз, Проект	Тест
11	Методические основы регламентации управленческого труда в организациях:	ОПК-4.1	Тест, Пз, КР	Тест
12	Практика разработки и применения регламентов управленческого труда в организациях:	ОПК-4.1	Тест, Пз	Тест
13	Сущность нормирования труда:	ОПК-4.3, ОПК-4.1	Тест, Пз, КР	Тест
14	Классификация норм и нормативов по труду	ОПК-4.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2	Тест, РЗ	Тест
15	Классификация затрат рабочего времени. Исследование затрат рабочего времени:	ОПК-4.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2	Тест, РЗ	Тест
16	Комплексное обоснование норм труда. Методы нормирования труда:	ОПК-4.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2	Тест, РЗ	Тест

2.2. Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочное средство	Критерии оценивания	Шкала оценивания
Тест	Студентом даны правильные ответы на 71%-100% заданий	Зачтено
	Студентом даны правильные ответы менее чем на 70% заданий	Незачтено

Оценочное средство	Критерии оценивания	Шкала оценивания
Практическое задание	Задание выполнено верно. Выбран оптимальный путь решения. Присутствует развернутое описание алгоритма решения	Зачтено
	В работе получен неверный ответ, связанный с грубыми ошибками допущенными в ходе решения, либо решение отсутствует полностью	Незачтено
Решение задач	Решение задачи выполнено верно. Выбран оптимальный путь решения. Присутствует развернутое описание алгоритма решения	Зачтено
	В задаче получен неверный ответ, связанный с грубыми ошибками допущенными в ходе решения, либо решение отсутствует полностью	Незачтено

Оценочное средство	Критерии оценивания	Шкала оценивания
Проект	<p>Проект студентом завершён в полном объеме. Для естественнонаучного проекта представлена работоспособная практическая часть, правильно выполнены и обоснованы необходимые расчёты. Реализация практической части проекта соответствует техническому заданию или заданию преподавателя. В проекте обозначена актуальность выбора темы с опорой на анализ предметной области. Студент способен сформулировать и обосновать практическую значимость своей работы. Подготовлена презентация результатов работы. Студент ориентируется во всех этапах разработки проекта, уверенно отвечает на вопросы аудитории. Способен аргументированно обосновать концепцию проекта и выбор инструментов для разработки проекта. Студент способен выделить достоинства и недостатки своей работы и предложить способы устранения недостатков</p>	Зачтено
	<p>Проект студентом не завершён. Неполностью выполнены или не выполнены совсем ключевые задачи. Для естественнонаучного проекта практическая часть не работоспособна или не начата, есть существенные неустранённые недостатки, необходимые расчеты выполнены с грубыми ошибками. Реализация проекта не соответствует техническому заданию или заданию преподавателя. В проекте необозначена, и не обоснована актуальность темы. Практическая значимость работы не сформулирована. Плохо подготовлена презентация результатов работы. Студент почти не ориентируется в этапах разработки проекта, не отвечает на вопросы аудитории. Плохо обосновывается выбор инструментов для реализации проекта. Студент не способен выделить достоинства и недостатки своей работы даже после серии наводящих вопросов</p>	Незачтено
Контрольная работа	<p>Студент правильно выполнил поставленное задание. Написал решения задач в установленной форме, представил решения большинства/всех заданий, предусмотренных в работе. Студент может частично или полно объяснить полученные результаты</p>	Зачтено
	<p>Студент не выполнил все задания работы и не может объяснить полученные результаты</p>	Незачтено

2.3. Оценочные средства для текущего контроля (примеры)

2.3.1. Материалы для компьютерного тестирования обучающихся

Общие критерии оценивания

Процент правильных ответов	Оценка
91% – 100%	5 (отлично)
81% – 90%	4 (хорошо)
71% – 80%	3 (удовлетворительно)
Менее 70%	2 (неудовлетворительно)

Соответствие вопросов теста индикаторам формируемых и оцениваемых компетенций

№ вопроса в тесте	Код индикатора компетенции
1	ОПК-3.1, ОПК-3.2
2	ОПК-4.3
3	ОПК-4.3
4	ОПК-3.1, ОПК-3.2
5	ОПК-4.1
6	ОПК-4.1
7	ОПК-3.1, ОПК-3.2
8	ОПК-3.1, ОПК-3.2
9	ОПК-4.3
10	ОПК-3.1, ОПК-3.2
11	ОПК-3.1, ОПК-3.2
12	ОПК-4.3
13	ОПК-3.1, ОПК-3.2
14	ОПК-4.3
15	ОПК-3.1, ОПК-3.2
16	ОПК-3.2
17	ОПК-3.2
18	ОПК-4.1
19	ОПК-3.2
20	ОПК-3.1, ОПК-3.2
21	ОПК-3.2
22	ОПК-3.1, ОПК-3.2
23	ОПК-3.1, ОПК-3.2
24	ОПК-4.1
25	ОПК-4.3
26	ОПК-4.1
27	ОПК-4.3
28	ОПК-3.1, ОПК-3.2
29	ОПК-3.1, ОПК-3.2
30	ОПК-4.1
31	ОПК-3.1, ОПК-3.2

№ вопроса в тесте	Код индикатора компетенции
32	ОПК-3.1, ОПК-3.2
33	ОПК-3.1, ОПК-3.2
34	ОПК-4.3
35	ОПК-3.1, ОПК-3.2
36	ОПК-3.1, ОПК-3.2

Ключ ответов

№ вопроса в тесте	Номер ответа (или ответ, или соответствие)
1	с
2	с
3	с
4	а
5	д
6	с
7	а
8	а, b, e, h
9	д
10	а
11	с
12	а
13	с
14	b, c, d, e
15	b
16	b
17	с
18	а
19	b
20	а
21	b
22	с
23	с
24	а
25	а, b, c, d
26	b
27	а
28	с
29	b
30	с
31	а, b, f, g

№ вопроса в тесте	Номер ответа (или ответ, или соответствие)
32	b
33	d
34	d
35	d
36	b

Перечень тестовых вопросов

№ 1. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Оцените следующее высказывание: производственная программа организации формируется в рамках системы управления запасами

- a. верно отчасти;
- b. верно;
- c. неверно.

№ 2. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Вид деятельности по управлению производством, задачей которого является установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью работников и количеством единиц оборудования, – это:

- a. нормирование труда.
- b. организация труда;
- c. нормирование труда;

№ 3. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Перекрываемое время - это:

- a. время, в течение которого исполнитель наблюдает за работой оборудования и обеспечивает заданные параметры.
- b. время машинно-ручной работы, выполняемой при помощи механизмов или машинами при непосредственном участии исполнителя;
- c. время выполнения основной, вспомогательной и работы по обслуживанию в период машинной (автоматической, аппаратурной) работы оборудования;
- d. время выполнения вспомогательных и работ по обслуживанию при неработающем оборудовании;

№ 4. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Средство труда

- a. вещь или комплекс вещей, которые человек помещает между собой и предметом труда, и которые служат в качестве проводника воздействия человека на этот предмет с целью преобразования его в продукт труда, удовлетворяющий определенные потребности.
- b. прямой полезный результат промышленно-производственной деятельности
- c. это определенный порядок построения и осуществления трудового процесса, образующий систему взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности

№ 5. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Существуют следующие виды регламентационной управленческой документации

- a. Внутренняя и внешняя

- b. Смешанная
- c. Внутренняя, внешняя, смешанная и общегосударственного
- d. Внутренняя, внешняя и общегосударственного масштаба

№ 6. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Регламентация труда – это:

- a. процесс разработки совокупности правил, положений, норм;
- b. документ, устанавливающий порядок деятельности организации, её подразделений и работников.
- c. совокупность правил, положений, норм;

№ 7. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Коэффициент списочного состава отражает:

- a. отношение времени работы предприятия(цеха, участка, бригады) в планируемом периоде к эффективному фонду рабочего времени одного работающего.
- b. разницу между календарным временем и планируемыми выходными днями согласно графику;
- c. результат деления суммы списочной численности работников за каждый календарный день месяца на число календарных дней в месяце;
- d. время работы подразделения предприятия (цеха) в планируемом периоде с учетом планируемых выходных;

№ 8. Задание с множественным выбором. Выберите 4 правильных ответа.

Отметьте признаки, характеризующие поточный метод организации деловых процессов.

- a. узкая специализация рабочих мест;
- b. высокая степень непрерывности производственного процесса.
- c. выполнение операций на специальных и универсальных рабочих местах;
- d. регулярная повторяемость работ на рабочих местах в планируемый период;
- e. расположение рабочих мест по ходу технологического процесса;
- f. работа партиями;
- g. выполнение операций персоналом высокой квалификации;
- h. ритмичная повторяемость операций;

№ 9. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

С помощью какого показателя можно оценить сферу применения норм труда?

- a. удельный вес технически обоснованных норм;
- b. количество применяемых норм;
- c. процент выполнения норм.
- d. доля работников, работающих по нормам;

№ 10. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое организация труда?

- a. это определенный порядок построения и осуществления трудового процесса, образующий систему взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности
- b. это осознанная, энергозатратная, общепризнанная, целесообразная деятельность

человека, направленная на создание с помощью орудий производства материальных и духовных ценностей, видоизменение и приспособление элементов природной среды для удовлетворения собственных нужд.

с. это первичная ячейка организации, непосредственная зона приложения труда

№ 11. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Длительность производственного цикла – это

- a. промежуток времени между обработкой двух деталей;
- b. время, в течение которого обрабатываемые изделия находятся в производстве;
- c. период пребывания предмета труда в производственном процессе до выпуска готового продукта;
- d. интервал времени между очередными выпусками равного количества изделий;
- e. нет однозначного ответа.

№ 12. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Технически обоснованными являются нормы труда:

- a. обеспечивающие эффективное использование производственного и трудового потенциала предприятия.
- b. разработанные на основе передовых технических и организационных решений для данного рабочего места;
- c. разработанные с учетом оптимального использования оборудования, рабочего времени исполнителей и психофизиологических нормативов,
- d. учитывающие величину затрат рабочего времени на единицу продукции, расчет загрузки оборудования и рабочих мест;

№ 13. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Продукция

- a. это законченное действие работника в процессе выполнения операции, имеющее четкое целевое назначение.
- b. это способ выполнения производственного задания, характеризующийся совокупностью определенных трудовых приемов и последовательностью их выполнения.
- c. прямой полезный результат промышленно-производственной деятельности

№ 14. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какие затраты рабочего времени не нормируются?

- a. время перерывов, обусловленных технологией работы и организацией производства;
- b. подготовительно-заключительное время;
- c. время перерывов на отдых и личные надобности.
- d. подготовительно-заключительное время;
- e. подготовительно-заключительное время;
- f. время выполнения непроизводительной работы

№ 15. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Предмет труда

- a. это определенный порядок построения и осуществления трудового процесса, образующий систему взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности

в. материально-вещественные элементы производства, на которые направлен труд человека.

с. предмет труда, который прошел все операции технологического процесса, отвечает по качеству требованиям ГОСТа или ТУ и имеет паспорт (сертификат), подтверждающий его готовность и годность

№ 16. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Горизонт оперативно-календарного планирования составляет не более:

- а. суток;
- б. квартала
- с. месяца;
- д. недели;

№ 17. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что характеризует производственная мощность организации?

а. степень загрузки оборудования;

б. степень постоянства загрузки рабочих мест одной и той же производственной работой.

с. максимально возможный выпуск продукции;

№ 18. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Регламентирование регулирует

- а. деятельность структурных подразделений и отдельного работника.
- б. только деятельность отдельного работника.
- с. деятельность машин и механизмов.
- д. только деятельность структурных подразделений.

№ 19. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Критический объем производства по отдельным видам продукции зависит:

- а. от условно постоянных издержек;
- б. одновременно «а», «б» и «в»;
- с. от переменных издержек на единицу производимой продукции;
- д. от отпускной цены продукции;
- е. одновременно «б» и «в».

№ 20. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Готовая продукция

а. предмет труда, который прошел все операции технологического процесса, отвечает по качеству требованиям ГОСТа или ТУ и имеет паспорт (сертификат), подтверждающий его готовность и годность

б. вещь или комплекс вещей, которые человек помещает между собой и предметом труда, и которые служат в качестве проводника воздействия человека на этот предмет с целью преобразования его в продукт труда, удовлетворяющий определенные потребности.

с. вещь или комплекс вещей, которые человек помещает между собой и предметом труда, и которые служат в качестве проводника воздействия человека на этот предмет с целью преобразования его в продукт труда, удовлетворяющий определенные потребности.

№ 21. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

При расчете производственной мощности на начало планового периода учитывается.

- a. все наличное оборудование;
- b. установленное оборудование;
- c. резервное оборудование.

№ 22. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Полуфабрикат

- a. это определенный порядок построения и осуществления трудового процесса, образующий систему взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности
- b. работа, занятие, упражненье, дело; все, что требует усилий, старанья и заботы; всякое напряженье телесных или умственных сил; все, что утомляет
- c. предмет труда, который, являясь конечным продуктом для данной стадии производства, представляет собой исходный материал для следующей стадии производства на данном предприятии.

№ 23. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Работа, занятие, упражненье, дело; все, что требует усилий, старанья и заботы; всякое напряженье телесных или умственных сил; все, что утомляет

- a. целесообразная деятельность человека, в процессе которой он при помощи орудий труда воздействует на природу и использует ее в целях создания потребительных стоимостей, необходимых для удовлетворения потребностей
- b. вещь или комплекс вещей, которые человек помещает между собой и предметом труда, и которые служат в качестве проводника воздействия человека на этот предмет с целью преобразования его в продукт труда, удовлетворяющий определенные потребности.
- c. предмет труда, который не прошел всех стадий обработки; стоимостное выражение не законченной изготовлением продукции, находящейся на разных стадиях производства, в виде заделов, подлежащих дальнейшей обработке.

№ 24. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Локальный нормативный акт организации, регламентирующий порядок при? ма и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, — это:

- a. правила внутреннего трудового распорядка;
- b. устав организации;
- c. коллективный договор.
- d. трудовой договор;

№ 25. Задание с множественным выбором. Выберите 4 правильных ответа.

В каких ситуациях используется хронометражное наблюдение?

- a. разработка нормативов времени;
- b. установление норм времени;
- c. изучение структуры потерь времени;
- d. проверка норм времени.

№ 26. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Документально зафиксированный порядок выполнения управленческой работы,

определяющий состав, содержание, последовательность и исполнителей операций, — это:

- a. технологическая инструкция.
- b. процедура управленческой работы;
- c. операционно-технологическая карта;

№ 27. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какие затраты труда образуют производственную трудоемкость?

- a. затраты труда основных и вспомогательных рабочих;
- b. затраты труда вспомогательных рабочих;
- c. затраты труда промышленно-производственного персонала.
- d. затраты труда основных рабочих;

№ 28. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Производственный процесс – это

- a. часть технологического процесса, заключающая в себе работы по изменению состояния изделия;
- b. комплекс полезных действий по производству и реализации готовых изделий.
- c. совокупность взаимосвязанных процессов труда, в результате которых исходные материалы превращаются в готовые изделия;

№ 29. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Оборудование располагается в порядке следования операций технологического процесса –

- a. пропорциональность.
- b. прямоточность;
- c. согласованность;
- d. ритмичность;

№ 30. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Способы целенаправленного управления моделями поведения сотрудников в зависимости от жесткости регламентации:

- a. Правила и нормы
- b. Правила
- c. Правила, нормы, традиции
- d. Нормы

№ 31. Задание с множественным выбором. Выберите 4 правильных ответа.

Какие из перечисленных ниже вопросов решаются при разработке стратегических планов?

- a. разработка ценовой политики;
- b. специализация предприятия на производстве определенных видов продукции и услуг;
- c. распределение годового выпуска продукции по кварталам.
- d. установление цен;
- e. определение объема производства по каждой позиции номенклатуры;
- f. определение основных рынков сбыта и потребителей;

g. формирование конкретной номенклатуры продукции;

№ 32. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Трудовой процесс это:

- a. средство преобразования сырья в готовые продукты и услуги.
- b. это целесообразная деятельность людей, направленная на преобразование природы с целью удовлетворения своих разнообразных потребностей
- c. это деятельность человека по производству благ и ресурсов

№ 33. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Эффективный фонд рабочего времени определяется:

- a. номинальным фондом рабочего времени за вычетом различных невыходов на работу;
- b. числом выходных дней согласно графику и невыходами на работу.
- c. календарным фондом рабочего времени;
- d. календарным фондом рабочего времени за вычетом выходных и праздничных дней;

№ 34. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое время работы исполнителя?

- a. время работы по заданию и не по заданию;
- b. длительность рабочего дня;
- c. время работы по заданию и регламентированных перерывов в работе;
- d. время выполнения основной и вспомогательной работы.

№ 35. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Одновременное выполнение во времени разных частей сложного производственного процесса – это

- a. непрерывность.
- b. пропорциональность;
- c. согласованность;
- d. параллельность;

№ 36. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Производственный процесс протекает

- a. только во времени;
- b. во времени и пространстве.
- c. только в пространстве;

2.3.2. Практические задания для оценки компетенции «ОПК-3.1»

№ 1. Организация трудового процесса.

Задание №1

Компания, специализирующаяся на разработке и изготовлении электрических приборов, отменила привилегии для руководящих работников – все без исключения сотрудники фирмы пользуются общей столовой, стоянкой автомашин, летают на обычных пассажирских самолетах. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатухи, разделенные звуконепроницаемыми перегородками высотой в полтора метра, одинаковы для всех – от президента компании до низовых работников.

Дайте ответ:

Согласны ли вы с практикой компании или нет? Что в ней положительного и что отрицательного? Объясните подробно свою позицию.

Задание № 2

Как лучше работать с хозяйственным партнером, клиентом?

Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Попробовать создать доверительную атмосферу при переговорах, используя обороты речи клиента.
2. попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.
4. Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решения в сложившейся ситуации невыгодно. Это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
6. Изложить собственное решение проблемы, но в ряду других возможных. Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Постарайтесь оценить:

1. Какой из отмеченных вами подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие еще подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы предложить?

Задание №3

Политика предприятия ориентирована на получение максимальных прибылей. Односторонняя ориентация управления привела к утрате конкурентоспособности. Тогда менеджеры предприятия предложили систему

ориентации сотрудников банка, базирующуюся на следующих предложениях.

1. Интересы клиента должны стоять на первом месте.
2. Извлекать максимум из применения на предприятии современной техники и технологии.
3. Поощрение осуществлять за конкретные результаты работы.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Чем, по вашему мнению, можно дополнить эту систему, чтобы получить максимальные результаты?
2. За счет чего предприятие может существенно улучшить свои финансовые результаты при внедрении изменений в поведении всех сотрудников предприятия, в их ценностной ориентации?
3. Каковы будут достижения морально-этического плана как следствие использования новой системы ориентиров?

№ 2. Производственный процесс.

Задание 1. Производственное объединение, производящее электротехническое оборудование, имеет филиал в регионе, выпускающий электроплиты. Основные характеристики производств приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Основные характеристики производств

Показатели	Базовое предприятие	Региональный филиал
1. Годовой объем продаж, шт.	1200	300
2. Трудозатраты на годовой объем производства, ч.	2400	750
3. Затраты на сырье и материалы, тыс. у.е.	150	40
4. Стоимость 1 ч, у.е.	75	50

Определите (раздельно по объединению и филиалу):

уровень общей производительности на предприятиях (общий показатель);

уровень производительности труда (частный показатель);

материалоемкость выпускаемой продукции (частный показатель);

сравнительную продуктивность работы объединения и филиала.

Задание 2. Постройте графики движения партии деталей и рассчитайте длительность технологического цикла при различных видах движений, если известно, что партия деталей состоит из 3 шт., технологический процесс обработки включает 5 операций, длительность которых соответственно равна: $t_1=2$, $t_2=1$, $t_3=3$, $t_4=2$, $t_5=2,5$ ч. Размер транспортной партии $p=1$ шт. Каждая операция выполняется на одном станке.

№ 3. Стратегия производственных процессов.

Задание 1. Определите номенклатуру критериев конкурентоспособности товаров и коэффициенты их весомости плазменного телевизора.

Методические указания

Приступая к выполнению задания, надо помнить, что конкурентоспособность – комплексное свойство объекта, включающее его качественные, экономические, маркетинговые и инновационные особенности, характеризующее способность обеспечивать успех объекту на рынке. Следовательно, если бы возникла необходимость предоставления конкурентоспособности в виде эмпирической формулы, то она бы приняла вид:

Конкурентоспособность = Качество + Цена _ потребления + Сервис + Новизна

Однако это составляющие первого уровня. Качество, сервис и цена

имеют свои составляющие, которые могут быть индивидуальными для каждого отдельно взятого объекта. Определение составляющих второго уровня представляет определенную трудность.

Для того чтобы выполнить задание, необходимо вспомнить, что качество представляет совокупность свойств и характеристик объекта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Следовательно, качество товара можно рассматривать как совокупность его потребительских свойств.

Цена потребления включает в себя цену покупки товара и цену его использования. Цена потребления товаров, в результате использования которых расходуется их физическая форма, определяется ценой покупки.

Например, продовольственные товары, синтетические моющие средства, ткани, строительные материалы. Цена потребления товаров, в результате использования которых расходуется их ресурс, определяется суммой затрат на эксплуатацию за весь жизненный цикл продукции. Например, сложнотехнические изделия, одежда, обувь и т.п.

Сервисное обслуживание (критерий, который учитывается чаще всего для сложно-техн-

ических товаров) может включать предпродажный и послепродажный сервис.

После того как номенклатура критериев конкурентоспособности определена, надлежит приступить к расчету коэффициентов их весомости.

Для этого удобно пользоваться методом парных сравнений с использованием шкалы суждений о важности, которая представлена в таблице 1.

Строится матрица сравнения важности критериев (см. Табл. 2). По главной диагонали вместо прочерков проставляются 1. В клетке, образовавшейся на пересечении строки оцениваемого критерия со столбцом сравниваемого, выставляется оценка важности. В клетку, симметричную относительно главной диагонали, автоматически заносится обратное число. Например, критерий имеет существенное превосходство по сравнению с другим. Ему присуждается оценка 5. В клетку, симметричную относительно главной диагонали, выставляется 1/5. И так по всем критериям. После этого подсчитывается результирующий ранг.

Т а б л и ц а 1 – Шкала суждений о важности

Оценка важности	Качественная оценка	Примечание
1	Одинаковая значимость	По данному критерию альтернативы имеют одинаковый ранг
3	Слабое превосходство	Соображения о предпочтении одной альтернативы перед другой малоубедительны
5	Сильное (или существенное) превосходство	Имеются надежные доказательства существенного превосходства одной альтернативы
7	Очевидное превосходство	Существуют убедительные свидетельства в пользу одной альтернативы
9	Абсолютное превосходство	Свидетельство в пользу предпочтения одной альтернативы перед другой в высшей степени убедительно
2,4,6,8	Промежуточные значения между соседними оценками	Используются, когда необходим компромисс

Следует напомнить, что коэффициент весомости (g_i) определяется по формуле (1):

где a_i – результирующий ранг по каждому критерию.

После всех расчетов необходимо сделать вывод о том, какой из критериев является наиболее значимым и как это можно использовать изготовителю и торговому предприятию для повышения конкурентоспособности товаров.

Пример

Определите критерии конкурентоспособности электрического чайника и установите их коэффициенты весомости.

Чайник является сложно-техническим товаром. Поэтому при его приобретении для потребителя будут важны качество (а именно: следующие его составляющие: технические характеристики, комфортность использования, имидж изготовителя, престижность изделия, дизайн), цена потребления (цена покупки и цена эксплуатации), послепродажный сервис, степень новизны. Определяем коэффициенты весомости перечисленных

критериев, как это показано в таблице 2.

Таким образом, наиболее значимыми для эксперта являются такие критерии как технические характеристики ($g_i = 0,25$) и цена покупки ($g_i = 0,2$).

Следовательно, существует возможность изменения конкурентоспособности на этапе изготовления и на этапе обращения. Предприятию изготовителю необходимо при работе над следующей моделью учесть это. А торговое предприятие способно, уменьшив цену, существенно увеличить конкурентоспособность электрического чайника.

Т а б л и ц а 2

Расчет коэффициентов весомости критериев конкурентоспособности электрического чайника

		Качество					Цена		сервис	новизна	Результующий ранг a_i	Коэффициент весомости g_i
		Технические характеристики	комфортность	Имидж фирмы	престижность	дизайн	покупки	эксплуатация				
Качество	Технические характеристики	1	4	6	5	5	1	1	7	7	37	0,25
	Комфортность	1/4	1	2	3	2	1/4	1/4	5	5	18,75	0,12
	Имидж фирмы	1/6	1/2	1	1	1/3	1/6	1/4	2	1	6,42	0,04
	Престижность	1/5	1/3	1	1	2	1/3	1/3	1	1	7,19	0,05
	Дизайн	1/5	1/2	3	1/2	1	1/6	1/2	6	3	14,87	0,1
Цена	Покупки	1	4	6	3	6	1	1/2	6	3	30,5	0,2
	Эксплуатации	1	4	4	3	2	2	1	5	1/2	22,5	0,15
Сервис		1/7	1/5	1/2	1	1/6	1/6	1/5	1	1/4	3,63	0,02
Новизна		1/7	1/5	1	1	1/3	1/3	2	4	1	10	0,07
											150,86	1

№ 4. Организация агрегатного планирования.

Задача 1. Предприятие покупает детали для сборки сигнализации. 1 мая 2006 г. было закуплено 5000 деталей по цене 50 руб.

за единицу, а 1 сентября 2006 г. – еще 5000 деталей по цене 60 руб. за единицу. За период с 1 мая по 31 октября было использовано по 500 деталей в месяц (по плану). Оцените конечный запас по 1) ФИФО; 2) ЛИФО. Данные занесите в таблицу:

Оценка по методу ФИФО:

Оценка по методу ЛИФО:

Задача 2. Предприятие закупает деталь Д, годовая потребность в этой детали 1500 ед., годовые расходы на хранение одной детали на складе – 0,1 тыс. руб., затраты на размещение и выполнение одного заказа – 8,33 тыс. руб. Определите экономичный размер заказа.

Задача 3. Предприятие закупает у поставщика хлопчатобумажную ткань. Годовой объем спроса ткани составляет 8200 м. принимаем, что годовой спрос равен объему закупки. Продолжительность цикла заказа (временной интервал между размещением заказа и его получением) составляет неделю. Рассчитайте точку возобновления заказа при условии, что на предприятии ткань расходуется неравномерно, поэтому требуется резервный запас ткани.

Задача 4. Предприятие закупает сырье у поставщика. Годовой объем спроса у предприятия в сырье составляет 6400 т. при увеличении объема партии заказа поставщик предоставляет покупателям скидки с цены с целью побуждения их делать закупки в больших количествах.

При размере партии от 1 т до 499 т цена 1 т сырья составляет 40 000 руб. При размере партии от 500 до 999 т стоимость 1 т сырья составляет 39900 руб. При размере партии от 1000 т и выше цена за 1 т составляет 39800 руб. Определите оптимальную скидку и размер закупаемой партии товара.

№ 5. Потенциал предприятия.

Кейс: «Промышленное предприятие «Электроник»

«Электроник» является составной частью большой промышленной группы (ПГ), имеющей собственные предприятия в таких разных отраслях, как электроника и вычислительная техника, индустрия обслуживания. До последнего времени чистая прибыль ПГ стабильно возрастала на 1,5% в год. Поскольку контроль столь многопрофильных организаций сложен, главное управление ПГ сделало правилом твердо полагаться на финансовые показатели своих отделений как на относительно простой индикатор качества производственного управления. Упор на финансовые показатели позволил ПГ сравнивать положение в своих отделениях и быстро находить отстающие.

Общие финансовые цели едины для каждой организации, причем наиболее важным является достижение 1,5% чистого годового дохода. В случае невыполнения этих целей предприятия ликвидировались. «Электроник» выпускает особый тип электрических коннекторов, которые используются в самолетах и авиационных двигателях, причем в военной авиации чаще, чем в гражданской. Эти устройства предназначены для эксплуатации в экстремальных условиях и должны выдерживать высокую температуру, чтобы, например, пламя из двигателей не проникло в отсеки крыла. Коннекторы отличаются высоким качеством, должны соответствовать жестким требованиям заказчика и вследствие этого очень дороги. Однако покупатели готовы оплатить высокую стоимость коннекторов в случае, если в дополнение к своим специфическим запросам они получают от «Электроника» не только изделия с требуемыми характеристиками, но и отличный сервис. Начиная с 1990 г. «Электроник» вместе с другими главными производителями коннекторов для аэрокосмической и оборонной промышленности пострадал от значительного сокращения заказов из-за экономического спада и снижения расходов на оборону в России и во всем мире. Сложная обстановка 90-х годов столкнула «Электроник» с финансовыми проблемами. Большинство прогнозов о ближайшем будущем аэрокосмической и оборонной промышленности было мрачным, и лучшее, на

что можно было надеяться, – это стабильный спрос на выпускаемые коннекторы.

Артем Терентьев, управляющий директор «Электроника», понимал, что для сохранения предприятия он обязан был предпринять какие-то меры. Чем больше он вникал в суть дела, тем яснее понимал, что основной задачей остается сохранение, если не увеличение объема продаж коннекторов. Поэтому прежде всего он обратил пристальное внимание на сбытовые операции.

Отделение сбыта. Его штат в то время насчитывал 15 человек, непосредственно занятых продажей, и 15 человек вспомогательного персонала. Столь большая численность вспомогательного персонала обуславливалась сложностью выпускаемой продукции и необходимостью серьезной технической консультации, в которой нуждались покупатели: у них возникала масса вопросов, которые требовали письменного или устного ответа по

телефону. Много времени занимало составление многочисленных смет. Большинство коннекторов «Электроника» выпускалось по предварительному заказу, и по каждому из них устанавливалась договорная цена. Иногда это приводило к изменению характеристик, а, следовательно, и цен. Все это требовало времени и дополнительных затрат.

Персонал отделения сбыта был исключительно высококвалифицированным и высокооплачиваемым. Однако эффективность его работы была невысокой. Многие работники были вовлечены в пространные переговоры с правительственными комитетами по поводу возможных торговых сделок. Более того, они «продавали» коннекторы не только финансовым органам в министерствах (включая оборонный рынок), но и конструкторским бюро, а иногда и непосредственно экипажам самолетов. Принятие решения о покупке могло

тянуться по полгода и даже год. Терентьев ощущал давление со стороны главного управления ПГ, требовавшего ежегодного увеличения уровня чистого

дохода, но он не был убежден, что этого можно добиться только увеличением количества договоров с аэрокосмической и оборонной промышленностью.

Новый рынок. Итак, Терентьев принял решение вывести коннекторы на новый рынок (новый для «Электроника»). Это был рынок для коннекторов, которые использовались в бытовой и промышленной продукции. В качестве примеров потребителей на этом рынке можно назвать производителей компьютеров, стиральных машин, автомобилей, автоматов для пищевой промышленности и др. Это был огромный рынок. Конечно, Терентьев понимал, что коннекторы, требующиеся для бытовой и промышленной продукции, должны отличаться от тех, которые «Электроник» производил для аэрокосмической промышленности. Он знал также, что для того чтобы успешно воспользоваться открывающимися возможностями, нужно изменить производственную структуру.

Изменения в промышленном предприятии. Свою реорганизацию «Электроник» начал с инженерно-технического отдела. Терентьев нанял новых инженеров-проектировщиков и дизайнеров, хорошо ориентирующихся в бытовых коннекторах. Он разработал планы изменения технологии производства оборудования, которые завершились строительством нового здания, где разместилось производственное оборудование для выпуска бытовых коннекторов. Артем Терентьев понял, что ему придется внести изменения в структуру отдела сбыта. Он разделил этот отдел на два: авиационный и индустриально-бытовой отделы, каждый со своим торговым менеджером. Торговым менеджером авиационного отдела остался человек, который ранее работал на этом рынке сбыта. Однако его штат был уменьшен с 15 до 3 сотрудников. Артем объяснил менеджеру, что именно от него будет зависеть успех «Электроника» на этом секторе рынка. Новый торговый менеджер индустриально-сбытового отдела был выбран из оставшихся 12 сотрудников (прежде он фактически руководил небольшой группой торговых агентов). Новые перспективы и важность задачи заинтересовали его, тем более что штат сотрудников увеличивался до 20

человек (8 человек были взяты со стороны). Проблема состояла в том, что до сих пор «Электроник» о новых рынках – бытовом и промышленном – знал очень мало и имел информацию только о небольшом количестве потребителей и предлагал им весьма ограниченный выбор продукции. Нужно было время на разработку новых изделий. Более того, поскольку область бытовой и промышленной продукции была абсолютно новой для «Электроника», почти не было информации о конкурентах и альтернативной продукции рынка, необходимо было выяснить, какие преимущества будет (если будет) иметь продукция «Электроника» перед товарами конкурентов. Изучение рынка следовало активизировать, потому что «Электроник» был на пороге внедрения своей продукции в новой области применения, не только в более предсказуемой военной отрасли. Теперь «Электроник» участвовал в рынке сбыта, где были представлены все типы цикличности

поставок и где правила торговли и принимаемые решения были другими. Это касалось не только иной стандартизации, но и изменения времени доставки товара, которое диктовалось спросом. Если покупатели военно-авиационного оборудования могли ждать поставку в течение восьми недель, то на бытовом рынке – не более 48 ч с момента заключения сделки. На рынке промышленных и бытовых коннекторов существовали конкуренция, соревнование цен. Чтобы иметь возможность прогнозировать сбыт, следовало изучить конъюнктуру предыдущих лет. «Электронике» пришлось быстро освоить организацию хранения и учета новой продукции. Все было иначе, чем на военно-авиационном рынке сбыта, где реализовывалось небольшое количество продукции по высоким ценам, где складирование было

минимальным, поскольку большая часть продукции изготавливалась по заказу. Терентьев полагал, что прогнозирование сможет показать, как следует изменять цены. Впервые «Электроник» издал каталог цен на свою бытовую продукцию. К своему удивлению, Артем обнаружил: что если в военно-авиационной промышленности товарный знак «Электроника» был известен и пользовался

хорошей репутацией, то на промышленно-потребительском рынке об «Электронике» практически не знали. Услышав о ранее неизвестных коннекторах «Электроника», покупатели могли предположить, что они очень дороги и, вероятно, сверхсложные в эксплуатации. «Электронику» предстояло завоевать репутацию конкурентоспособного предприятия, производящего в больших объемах и по достаточно низкой цене различные типы продукции, довольно простые в эксплуатации. Позже Артем Терентьев проанализировал свою деятельность за последние два года и с удовлетворением отметил, что он научился контролировать организационные проблемы в области производства и сбыта. Конечно, были свои сложности. Не было заметного улучшения на военно-авиационном рынке, но время было тяжелое для всех, и он понимал, что и его конкуренты тоже достаточно пострадали. Шагом вперед был удачно подобранный штат сотрудников. Затраты на развертывание производства новых изделий еще не обратились в реальную прибыль, но дело сдвинулось с мертвой точки. Сделано многое – организована новая группа проектировщиков, построено помещение для производства новых коннекторов, склад, реорганизован отдел сбыта, выпущен каталог цен и началось вложение денег в рекламу. Результаты всей этой деятельности не за горами.

Задания

1. Исходя из приведенной информации, проанализируйте деятельность предприятия, используя матрицу SWOT.
2. Сформулируйте систему целей и стратегий промышленной группы.
3. Разработайте структуру производственной стратегии «Электроника».

2.3.3. Практические задания для оценки компетенции «ОПК-3.2»

№ 6. Организация трудового процесса.

Задание №1

Компания, специализирующаяся на разработке и изготовлении электрических приборов, отменила привилегии для руководящих работников – все без исключения сотрудники фирмы пользуются общей столовой, стоянкой автомашин, летают на обычных пассажирских самолетах. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатухи, разделенные звуконепроницаемыми перегородками высотой в полтора метра, одинаковы для всех – от президента компании до низовых работников.

Дайте ответ:

Согласны ли вы с практикой компании или нет? Что в ней положительного и что отрицательного? Объясните подробно свою позицию.

Задание № 2

Как лучше работать с хозяйственным партнером, клиентом?

Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Попробовать создать доверительную атмосферу при переговорах, используя обороты речи клиента.
2. попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способ-

твовать более четкому определению позиций сторон.

3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.

4. Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.

5. Убедить партнера, что откладывать решения в сложившейся ситуации невыгодно. Это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.

6. Изложить собственное решение проблемы, но в ряду других возможных. Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Постарайтесь оценить:

1. Какой из отмеченных вами подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие еще подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы предложить?

Задание №3

Политика предприятия ориентирована на получение максимальных прибылей. Односторонняя ориентация управления привела к утрате конкурентоспособности. Тогда менеджеры предприятия предложили систему

ориентации сотрудников банка, базирующуюся на следующих предложениях.

1. Интересы клиента должны стоять на первом месте.
2. Извлекать максимум из применения на предприятии современной техники и технологии.
3. Поощрение осуществлять за конкретные результаты работы.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Чем, по вашему мнению, можно дополнить эту систему, чтобы получить максимальные результаты?
2. За счет чего предприятие может существенно улучшить свои финансовые результаты при внедрении изменений в поведении всех сотрудников предприятия, в их ценностной ориентации?
3. Каковы будут достижения морально-этического плана как следствие использования новой системы ориентиров?

№ 7. Производственный процесс.

Задание 1. Производственное объединение, производящее электротехническое оборудование, имеет филиал в регионе, выпускающий электроплиты. Основные характеристики производств приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Основные характеристики производств

Показатели	Базовое предприятие	Региональный филиал
1. Годовой объем продаж, шт.	1200	300
2. Трудозатраты на годовой объем производства, ч.	2400	750
3. Затраты на сырье и материалы, тыс. у.е.	150	40
4. Стоимость 1 ч, у.е.	75	50

Определите (раздельно по объединению и филиалу):

уровень общей производительности на предприятиях (общий показатель);
уровень производительности труда (частный показатель);
материалоемкость выпускаемой продукции (частный показатель);
сравнительную продуктивность работы объединения и филиала.

Задание 2. Постройте графики движения партии деталей и рассчитайте длительность технологического цикла при различных видах движений, если известно, что партия деталей состоит из 3 шт., технологический процесс обработки включает 5 операций, длительность которых соответственно равна: $t_1=2$, $t_2=1$, $t_3=3$, $t_4=2$, $t_5=2,5$ ч. Размер транспортной партии $p=1$ шт. Каждая операция выполняется на одном станке.

№ 8. *Стратегия производственных процессов.*

Задание 1. Определите номенклатуру критериев конкурентоспособности товаров и коэффициенты их весомости плазменного телевизора.

Методические указания

Приступая к выполнению задания, надо помнить, что конкурентоспособность – комплексное свойство объекта, включающее его качественные, экономические, маркетинговые и инновационные особенности, характеризующее способность обеспечивать успех объекту на рынке. Следовательно, если бы возникла необходимость предоставления конкурентоспособности в виде эмпирической формулы, то она бы приняла вид:

Конкурентоспособность = Качество + Цена _ потребления + Сервис + Новизна

Однако это составляющие первого уровня. Качество, сервис и цена

имеют свои составляющие, которые могут быть индивидуальными для каждого отдельно взятого объекта. Определение составляющих второго уровня представляет определенную трудность.

Для того чтобы выполнить задание, необходимо вспомнить, что качество представляет совокупность свойств и характеристик объекта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Следовательно, качество товара можно рассматривать как совокупность его потребительских свойств.

Цена потребления включает в себя цену покупки товара и цену его использования. Цена потребления товаров, в результате использования которых расходуется их физическая форма, определяется ценой покупки.

Например, продовольственные товары, синтетические моющие средства, ткани, строительные материалы. Цена потребления товаров, в результате использования которых расходуется их ресурс, определяется суммой затрат на эксплуатацию за весь жизненный цикл продукции. Например, сложнотехнические изделия, одежда, обувь и т.п.

Сервисное обслуживание (критерий, который учитывается чаще всего для сложно-технических товаров) может включать предпродажный и послепродажный сервис.

После того как номенклатура критериев конкурентоспособности определена, надлежит приступить к расчету коэффициентов их весомости.

Для этого удобно пользоваться методом парных сравнений с использованием шкалы суждений о важности, которая представлена в таблице 1.

Строится матрица сравнения важности критериев (см. Табл. 2). По главной диагонали вместо прочерков проставляются 1. В клетке, образовавшейся на пересечении строки оцениваемого критерия со столбцом сравниваемого, выставляется оценка важности. В клетку, симметричную относительно главной диагонали, автоматически заносится обратное число.

Например, критерий имеет существенное превосходство по сравнению с другим. Ему присуждается оценка 5. В клетку, симметричную относительно главной диагонали, выставляется 1/5. И так по всем критериям. После этого подсчитывается результирующий ранг.

Т а б л и ц а 1 – Шкала суждений о важности

Оценка важности	Качественная оценка	Примечание
1	Одинаковая значимость	По данному критерию альтернативы имеют одинаковый ранг
3	Слабое превосходство	Соображения о предпочтении одной альтернативы перед другой малоубедительны
5	Сильное (или существенное) превосходство	Имеются надежные доказательства существенного превосходства одной альтернативы
7	Очевидное превосходство	Существуют убедительные свидетельства в пользу одной альтернативы
9	Абсолютное превосходство	Свидетельство в пользу предпочтения одной альтернативы перед другой в высшей степени убедительно
2,4,6,8	Промежуточные значения между соседними оценками	Используются, когда необходим компромисс

Следует напомнить, что коэффициент весомости (g_i) определяется по формуле (1):

где a_i – результирующий ранг по каждому критерию.

После всех расчетов необходимо сделать вывод о том, какой из критериев является наиболее значимым и как это можно использовать изготовителю и торговому предприятию для повышения конкурентоспособности товаров.

Пример

Определите критерии конкурентоспособности электрического чайника и установите их коэффициенты весомости.

Чайник является сложно-техническим товаром. Поэтому при его приобретении для потребителя будут важны качество (а именно: следующие его составляющие: технические характеристики, комфортность использования, имидж изготовителя, престижность изделия, дизайн), цена потребления (цена покупки и цена эксплуатации), послепродажный сервис, степень новизны. Определяем коэффициенты весомости перечисленных

критериев, как это показано в таблице 2.

Таким образом, наиболее значимыми для эксперта являются такие критерии как технические характеристики ($g_1 = 0,25$) и цена покупки ($g_2 = 0,2$).

Следовательно, существует возможность изменения конкурентоспособности на этапе изготовления и на этапе обращения. Предприятию изготовителю необходимо при работе над следующей моделью учесть это. А торговое предприятие способно, уменьшив цену, существенно увеличить конкурентоспособность электрического чайника.

Т а б л и ц а 2

Расчет коэффициентов весомости критериев конкурентоспособности электрического чайника

		Качество					Цена		сервис	новизна	Результуирующий ранг a_i	Коэффициент весомости g_i
		Технические характеристики	комфортность	Имидж фирмы	престижность	дизайн	покупки	эксплуатация				
Качество	Технические характеристики	1	4	6	5	5	1	1	7	7	37	0,25
	Комфортность	1/4	1	2	3	2	1/4	1/4	5	5	18,75	0,12
	Имидж фирмы	1/6	1/2	1	1	1/3	1/6	1/4	2	1	6,42	0,04
	Престижность	1/5	1/3	1	1	2	1/3	1/3	1	1	7,19	0,05
	Дизайн	1/5	1/2	3	1/2	1	1/6	1/2	6	3	14,87	0,1
Цена	Покупки	1	4	6	3	6	1	1/2	6	3	30,5	0,2
	Эксплуатация	1	4	4	3	2	2	1	5	1/2	22,5	0,15
Сервис		1/7	1/5	1/2	1	1/6	1/6	1/5	1	1/4	3,63	0,02
Новизна		1/7	1/5	1	1	1/3	1/3	2	4	1	10	0,07
											150,86	1

№ 9. Организация агрегатного планирования.

Задача 1. Предприятие покупает детали для сборки сигнализации. 1 мая 2006 г. было закуплено 5000 деталей по цене 50 руб.

за единицу, а 1 сентября 2006 г. – еще 5000 деталей по цене 60 руб. за единицу. За период с 1 мая по 31 октября было использовано по 500 деталей в месяц (по плану). Оцените конечный запас по 1) ФИФО; 2) ЛИФО. Данные занесите в таблицу:

Оценка по методу ФИФО:

Оценка по методу ЛИФО:

Задача 2. Предприятие закупает деталь Д, годовая потребность в этой детали 1500 ед., годовые расходы на хранение одной детали на складе – 0,1 тыс. руб., затраты на размещение и выполнение одного заказа – 8,33 тыс. руб. Определите экономичный размер заказа.

Задача 3. Предприятие закупает у поставщика хлопчатобумажную ткань. Годовой объем спроса ткани составляет 8200 м. принимаем, что годовой спрос равен объему закупки. Продолжительность цикла заказа (временной интервал между размещением заказа и его получением) составляет неделю. Рассчитайте точку возобновления заказа при условии, что на предприятии ткань расходуется неравномерно, поэтому требуется резервный запас ткани.

Задача 4. Предприятие закупает сырье у поставщика. Годовой объем спроса у предприятия в сырье составляет 6400 т. при увеличении объема партии заказа поставщик предоставляет покупателям скидки с цены с целью побуждения их делать закупки в больших количествах.

При размере партии от 1 т до 499 т цена 1 т сырья составляет 40 000 руб. При размере партии от 500 до 999 т стоимость 1 т сырья составляет 39900 руб. При размере партии от 1000 т и выше цена за 1 т составляет 39800 руб. Определите оптимальную скидку и размер закупаемой партии товара.

№ 10. Потенциал предприятия.

Кейс: «Промышленное предприятие «Электроник»

«Электроник» является составной частью большой промышленной группы (ПГ), имеющей собственные предприятия в таких разных отраслях, как электроника и вычислительная техника, индустрия обслуживания. До последнего времени чистая прибыль ПГ стабильно возрастала на 1,5% в год. Поскольку контроль столь многопрофильных организаций сложен, главное управление ПГ сделало правилом твердо полагаться на финансовые показатели своих отделений как на относительно простой индикатор качества производственного управления. Упор на финансовые показатели позволил ПГ сравнивать положение в своих отделениях и быстро находить отстающие.

Общие финансовые цели едины для каждой организации, причем наиболее важным

является достижение 1,5% чистого годового дохода. В случае невыполнения этих целей предприятия ликвидировались. «Электроник» выпускает особый тип электрических коннекторов, которые используются в самолетах и авиационных двигателях, причем в военной авиации чаще, чем в гражданской. Эти устройства предназначены для эксплуатации в экстремальных условиях и должны выдерживать высокую температуру, чтобы, например, пламя из двигателей не проникло в отсеки крыла. Коннекторы отличаются высоким качеством, должны соответствовать жестким требованиям заказчика и вследствие этого очень дороги. Однако покупатели готовы оплатить высокую стоимость коннекторов в случае, если в дополнение к своим специфическим запросам они получают от «Электроника» не только изделия с требуемыми характеристиками, но и отличный сервис. Начиная с 1990 г. «Электроник» вместе с другими главными производителями коннекторов для аэрокосмической и оборонной промышленности пострадал от значительного сокращения заказов из-за экономического спада и снижения расходов на оборону в России и во всем мире. Сложная обстановка 90-х годов столкнула «Электроник» с финансовыми проблемами. Большинство прогнозов о ближайшем будущем аэрокосмической и оборонной промышленности было мрачным, и лучшее, на

что можно было надеяться, – это стабильный спрос на выпускаемые коннекторы.

Артем Терентьев, управляющий директор «Электроника», понимал, что для сохранения предприятия он обязан был предпринять какие-то меры. Чем больше он вникал в суть дела, тем яснее понимал, что основной задачей остается сохранение, если не увеличение объема продаж коннекторов. Поэтому прежде всего он обратил пристальное внимание на сбытовые операции.

Отделение сбыта. Его штат в то время насчитывал 15 человек, непосредственно занятых продажей, и 15 человек вспомогательного персонала. Столь большая численность вспомогательного персонала обуславливалась сложностью выпускаемой продукции и необходимостью серьезной технической консультации, в которой нуждались покупатели: у них возникала масса вопросов, которые требовали письменного или устного ответа по

телефону. Много времени занимало составление многочисленных смет. Большинство коннекторов «Электроника» выпускалось по предварительному заказу, и по каждому из них устанавливалась договорная цена. Иногда это приводило к изменению характеристик, а, следовательно, и цен. Все это требовало времени и дополнительных затрат.

Персонал отделения сбыта был исключительно высококвалифицированным и высокооплачиваемым. Однако эффективность его работы была невысокой. Многие работники были вовлечены в пространные переговоры с правительственными комитетами по поводу возможных торговых сделок. Более того, они «продавали» коннекторы не только финансовым органам в министерствах (включая оборонный рынок), но и конструкторским бюро, а иногда и непосредственно экипажам самолетов. Принятие решения о покупке могло тянуться по полгода и даже год. Терентьев ощущал давление со стороны главного управления ПГ, требовавшего ежегодного увеличения уровня чистого

дохода, но он не был убежден, что этого можно добиться только увеличением количества договоров с аэрокосмической и оборонной промышленностью.

Новый рынок. Итак, Терентьев принял решение вывести коннекторы на новый рынок (новый для «Электроника»). Это был рынок для коннекторов, которые использовались в бытовой и промышленной продукции. В качестве примеров потребителей на этом рынке можно назвать производителей компьютеров, стиральных машин, автомобилей, автоматов для пищевой промышленности и др. Это был огромный рынок. Конечно, Терентьев понимал, что коннекторы, требующиеся для бытовой и промышленной

продукции, должны отличаться от тех, которые «Электроник» производил для аэрокосмической промышленности. Он знал также, что для того чтобы успешно воспользоваться открывающимися возможностями, нужно изменить производственную структуру.

Изменения в промышленном предприятии. Свою реорганизацию «Электроник» начал с инженерно-технического отдела. Терентьев нанял новых инженеров-проектировщиков и дизайнеров, хорошо ориентирующихся в бытовых коннекторах. Он разработал планы изменения технологии производства оборудования, которые завершились строительством нового здания, где разместилось производственное оборудование для выпуска бытовых коннекторов. Артем Терентьев понял, что ему придется внести изменения в структуру отдела сбыта. Он разделил этот отдел на два: авиационный и индустриально-бытовой отделы, каждый со своим торговым менеджером. Торговым менеджером авиационного отдела остался человек, который ранее работал на этом рынке сбыта. Однако его штат был уменьшен с 15 до 3 сотрудников. Артем объяснил менеджеру, что именно от него будет зависеть успех «Электроника» на этом секторе рынка. Новый торговый менеджер индустриально-сбытового отдела был выбран из оставшихся 12 сотрудников (прежде он фактически руководил небольшой группой торговых агентов). Новые перспективы и важность задачи заинтересовали его, тем более что штат сотрудников увеличивался до 20

человек (8 человек были взяты со стороны). Проблема состояла в том, что до сих пор «Электроник» о новых рынках – бытовом и промышленном – знал очень мало и имел информацию только о небольшом количестве потребителей и предлагал им весьма ограниченный выбор продукции. Нужно было время на разработку новых изделий. Более того, поскольку область бытовой и промышленной продукции была абсолютно новой для «Электроника», почти не было информации о конкурентах и альтернативной продукции рынка, необходимо было выяснить, какие преимущества будет (если будет) иметь продукция «Электроника» перед товарами конкурентов. Изучение рынка следовало активизировать, потому что «Электроник» был на пороге внедрения своей продукции в новой области применения, не только в более предсказуемой военной отрасли. Теперь «Электроник» участвовал в рынке сбыта, где были представлены все типы цикличности

поставок и где правила торговли и принимаемые решения были другими. Это касалось не только иной стандартизации, но и изменения времени доставки товара, которое диктовалось спросом. Если покупатели военно-авиационного оборудования могли ждать поставку в течение восьми недель, то на бытовом рынке – не более 48 ч с момента заключения сделки. На рынке промышленных и бытовых коннекторов существовали конкуренция, соревнование цен. Чтобы иметь возможность прогнозировать сбыт, следовало изучить конъюнктуру предыдущих лет. «Электронике» пришлось быстро освоить организацию хранения и учета новой продукции. Все было иначе, чем на военно-авиационном рынке сбыта, где реализовывалось небольшое количество продукции по высоким ценам, где складирование было минимальным, поскольку большая часть продукции изготавливалась по заказу. Терентьев полагал, что прогнозирование сможет показать, как следует изменять цены. Впервые «Электроник» издал каталог цен на свою бытовую продукцию. К своему удивлению, Артем обнаружил: что если в военно-авиационной промышленности товарный знак «Электроника» был известен и пользовался

хорошей репутацией, то на промышленно-потребительском рынке об «Электронике» практически не знали. Услышав о ранее неизвестных коннекторах «Электроника», покупатели могли предположить, что они очень дороги и, вероятно, сверхсложные в эксплуатации. «Электронике» предстояло завоевать репутацию конкурентоспособного предприятия, производящего в больших объемах и по достаточно низкой цене различные

типы продукции, довольно простые в эксплуатации. Позже Артем Терентьев проанализировал свою деятельность за последние два года и с удовлетворением отметил, что он научился контролировать организационные проблемы в области производства и сбыта. Конечно, были свои сложности. Не было заметного улучшения на военно-авиационном рынке, но время было тяжелое для всех, и он понимал, что и его конкуренты тоже достаточно пострадали. Шагом вперед был удачно подобранный штат сотрудников. Затраты на развертывание производства новых изделий еще не обратились в реальную прибыль, но дело сдвинулось с мертвой точки. Сделано многое – организована новая группа проектировщиков, построено помещение для производства новых коннекторов, склад, реорганизован отдел сбыта, выпущен каталог цен и началось вложение денег в рекламу. Результаты всей этой деятельности не за горами.

Задания

1. Исходя из приведенной информации, проанализируйте деятельность предприятия, используя матрицу SWOT.

2. Сформулируйте систему целей и стратегий промышленной группы.

3. Разработайте структуру производственной стратегии «Электроника».

2.3.4. Практические задания для оценки компетенции «ОПК-4.1»

№ 11. Методические основы регламентации управленческого труда в организации.

Задание . В пищевой промышленности рабочая зона должна быть территорией для некурящих. Каким образом, задавая вопросы и делая наблюдения, можно выяснить, соблюдаются ли эти требования? Вам предлагается подготовить список ваших вопросов, а также спланировать, на что обратить внимание в процессе наблюдений, чтобы выяснить действительное положение дел.

№ 12. Практика разработки и применения регламентов управленческого труда в организации.

1. Описать методику расчета регламентов численности управленческого персонала по функциям.

2. Рассмотреть методы проектирования регламентирующей документации управленческой деятельности.

2.3.5. Задачи для оценки компетенции «ОПК-3.1»

№ 13. Определение уровня организации труда.

Задача 1. Определите норму многостаночного обслуживания станков-дублёров, если время машинной работы $t_{м.а}$ на одном станке 20 мин, а время занятости рабочего на одном станке $t_з = 5$ мин. Каким будет время продолжительности цикла? Какое число станков сможет обслужить рабочий, если время занятости сократится на 1 мин? Сколько рабочих многостаночников потребуется в том и другом случае для обслуживания 120 станков-дублеров?

Задача 2. Время машинной обработки $t_{м.а}$ на каждом станке 16 мин, время занятости рабочего на одном станке $t_з = 3$ мин. Определите норму многостаночного обслуживания, продолжительность цикла и простои станков (или свободное время рабочего) за каждый цикл многостаночного обслуживания, если:

1) одновременно обслуживается 6 станков;

2) одновременно обслуживается 7 станков.

Задача 3. Определите норму многостаночного обслуживания машин с различной

длительностью оперативного времени, если сумма времени машинной обработки $t_{м.а}$ на всех машинах 200 мин, t_3 на всех станках 40 мин, коэффициент отклонения от ритма (Кд) равен 0,8. Сколько рабочих требуется для обслуживания 32 машин, работающих в 3 смены?

№ 14. Производственная мощность.

Задание 1. Определите производственную мощность группы оборудования за месяц при следующих условиях: количество однотипных станков – 10 ед., норма времени на обработку комплекса деталей одного изделия – 9,6 н/ч, коэффициент выполнения норм – 1,2, режим работы – в 2 смены, продолжительность смены – 8 час., число рабочих дней в месяце – 20, потери времени: на брак – 1,5%, отсутствие энергии – 0,6%, регламентированный ремонт оборудования – 0,4% режимного фонда времени.

Задание 2. Оборудование предметно-замкнутого участка состоит из 3 групп: токарные – 2 ед., шлифовальные – 1 ед., револьверные – 4 ед. За участком закреплен выпуск двух видов деталей – А и В. Годовая программа выпуска по деталям: А – 8400 шт., В – 12000 шт. Потребный фонд времени на программу по группам оборудования – соответственно 3671 час., 1853 час., 4760 час. Рассчитайте производственную мощность участка, если известно, что режим работы – в 2 смены, продолжительность смены – 8 час., число рабочих дней в году – 250; регламентированные простои оборудования – 5% режимного фонда времени.

№ 15. Организация поточного производства.

Задача 1.

Производство включает две технологические операции: длительность первой операции $t_1 = 10$ мин, длительность второй операции $t_2 = 19$ мин. На каждую операцию используется одна машина.

Поступило предложение закупить еще одну машину стоимостью 4650 тыс. руб. Известны следующие данные:

- цена изделия – 3000 руб.;
- расходы материалов на одно изделие $C_m = 1000$ руб.;
- расходы за один час работы $C_p = 800$ руб.;
- расходы за один час простоя $C_{пр} = 700$ руб.

Требуется рассчитать ритм работы и определить себестоимость, доходы, прибыль, приходящиеся на одну смену.

Задача 2

Производство включает две технологические операции:

длительность первой операции $t_1 = 12$ мин;

длительность второй операции $t_2 = 17$ мин.

Количество рабочих дней в году (D_p) принять равным 250 дням.

Поступило предложение по рационализации технологии.

Длительность первой операции уменьшилась и стала $t_1 = 9$ мин.

Известны следующие данные, необходимые для расчета:

- 1) цена изделия — 3000 руб.;
- 2) расходы материалов на одно изделие $C_m = 1000$ руб.;
- 3) расходы за 1 час работы $C_p = 800$ руб.;
- 4) расходы за 1 час простоя $C_{пр} = 700$ руб.

Какова экономия от этого предложения?

№ 16. Организация оперативного управления.

Задача 1.

Определите, каким образом необходимо занять помещения, расположенные одно за другим в одну линию, каждое из которых предназначено для отдела закупок (А), юридического отдела (В), бухгалтерии (С), менеджеры продаж (D), если интенсивность взаимных контактов составляет:

$$AB = 40; BC = 10; CD = 60; AD = 20; BD = 50; AC = 40.$$

Задача 2.

Решить методом полных затрат.

Строительство тепличного хозяйства в городах А,В,С, постоянные затраты - 70000, 50000, 30000. Переменные затраты - 40,55,70руб за единицу продукции, ожидаемый объём выпуска 7000 единиц.

Задача 3.

Решить задачу методом взвешивания.

Фактор	Вес	А	В	С
Доступность для клиентов	0,25	9	5	8
Арендная плата	0,45	6	1	5
Удобство персонала	0,3	4	9	4

2.3.6. Задачи для оценки компетенции «ОПК-3.2»

№ 17. Определение уровня организации труда.

Задача 1. Определите норму многостаночного обслуживания станков-дублёров, если время машинной работы $t_{м.а}$ на одном станке 20 мин, а время занятости рабочего на одном станке $t_z = 5$ мин. Каким будет время продолжительности цикла? Какое число станков сможет обслужить рабочий, если время занятости сократится на 1 мин? Сколько рабочих многостаночников потребуется в том и другом случае для обслуживания 120 станков-дублёров?

Задача 2. Время машинной обработки $t_{м.а}$ на каждом станке 16 мин, время занятости рабочего на одном станке $t_z = 3$ мин. Определите норму многостаночного обслуживания, продолжительность цикла и простои станков (или свободное время рабочего) за каждый цикл многостаночного обслуживания, если:

- 1) одновременно обслуживается 6 станков;
- 2) одновременно обслуживается 7 станков.

Задача 3. Определите норму многостаночного обслуживания машин с различной длительностью оперативного времени, если сумма времени машинной обработки $t_{м.а}$ на всех машинах 200 мин, t_z на всех станках 40 мин, коэффициент отклонения от ритма (Кд) равен 0,8. Сколько рабочих требуется для обслуживания 32 машин, работающих в 3 смены?

№ 18. Производственная мощность.

Задание 1. Определите производственную мощность группы оборудования за месяц при следующих условиях: количество однотипных станков – 10 ед., норма времени на обработку комплекса деталей одного изделия – 9,6 н/ч, коэффициент выполнения норм – 1,2, режим работы – в 2 смены, продолжительность смены – 8 час., число рабочих дней в месяце – 20, потери времени: на брак – 1,5%, отсутствие энергии – 0,6%, регламентиро-

ванный ремонт оборудования – 0,4% режимного фонда времени.

Задание 2. Оборудование предметно-замкнутого участка состоит из 3 групп: токарные – 2 ед., шлифовальные – 1 ед., револьверные – 4 ед. За участком закреплен выпуск двух видов деталей – А и В. Годовая программа выпуска по деталям: А – 8400 шт., В – 12000 шт. Потребный фонд времени на программу по группам оборудования – соответственно 3671 час., 1853 час., 4760 час. Рассчитайте производственную мощность участка, если известно, что режим работы – в 2 смены, продолжительность смены – 8 час., число рабочих дней в году – 250; регламентированные простои оборудования – 5% режимного фонда времени.

№ 19. Организация поточного производства.

Задача 1.

Производство включает две технологические операции: длительность первой операции $t_1 = 10$ мин, длительность второй операции $t_2 = 19$ мин. На каждую операцию используется одна машина.

Поступило предложение закупить еще одну машину стоимостью 4650 тыс. руб. Известны следующие данные:

- цена изделия – 3000 руб.;
- расходы материалов на одно изделие $C_m = 1000$ руб.;
- расходы за один час работы $C_p = 800$ руб.;
- расходы за один час простоя $C_{пр} = 700$ руб.

Требуется рассчитать ритм работы и определить себестоимость, доходы, прибыль, приходящиеся на одну смену.

Задача 2

Производство включает две технологические операции:

длительность первой операции $t_1 = 12$ мин;

длительность второй операции $t_2 = 17$ мин.

Количество рабочих дней в году (D_p) принять равным 250 дням.

Поступило предложение по рационализации технологии.

Длительность первой операции уменьшилась и стала $t_1 = 9$ мин.

Известны следующие данные, необходимые для расчета:

- 1) цена изделия — 3000 руб.;
- 2) расходы материалов на одно изделие $C_m = 1000$ руб.;
- 3) расходы за 1 час работы $C_p = 800$ руб.;
- 4) расходы за 1 час простоя $C_{пр} = 700$ руб.

Какова экономия от этого предложения?

№ 20. Организация оперативного управления.

Задача 1.

Определите, каким образом необходимо занять помещения, расположенные одно за другим в одну линию, каждое из которых предназначено для отдела закупок (А), юридического отдела (В), бухгалтерии (С), менеджеры продаж (D), если интенсивность взаимных контактов составляет:

$AB = 40$; $BC = 10$; $CD = 60$; $AD = 20$; $BD = 50$; $AC = 40$.

Задача 2.

Решить методом полных затрат.

Строительство тепличного хозяйства в городах А,В,С, постоянные затраты - 70000, 50000, 30000. Переменные затраты - 40,55,70руб за единицу продукции, ожидаемый объём выпуска 7000 единиц.

Задача 3.

Решить задачу методом взвешивания.

Фактор	Вес	А	В	С
Доступность для клиентов	0,25	9	5	8
Арендная плата	0,45	6	1	5
Удобство персонала	0,3	4	9	4

2.3.7. Задачи для оценки компетенции «ОПК-4.1»

№ 21. Классификация норм и нормативов по труду.

Задача 1. Рассчитайте уровень организации труда по использованию совокупного потенциального фонда рабочего времени по трём цехам и средний уровень организации труда по предприятию с учётом различной численности рабочих в цехах по данным, приведенным в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Показатели	Цех		
	1-й	2-й	3-й
Списочная численность промышленно-производственного персонала	300	200	100
Количество календарных дней	365	365	365
Продолжительность рабочего дня, ч.	8	8	8
Нерезервообразующие целосменные неявики, дни	35250	22000	1200
Нерезервообразующие внутрисменные неявики, чел.-ч.	34000	28000	11000
Использованное рабочее время за сопоставимый период, чел.-ч.	480000	342000	160000

Задача 2. Рассчитайте величину потенциального совокупного фонда рабочего времени, если списочная численность работников составляет 780 человек, в году 365 дней, продолжительность рабочего дня 8 ч, предприятие работает по пятидневному графику, праздничных дней - 12, отпуска - 28 дней (в пересчёте на 8 ч.), прочие нерезервообразующие целосменные неявики - 3 дня, внутрисменные нерезервообразующие неявики и потери - 16250 ч.

№ 22. Исследование затрат рабочего времени.

Задача 1. Определите процент выполнения норм, если рабочий за месяц (23 смены по 8 ч.) выполнил следующие объёмы работ по указанным сменным нормам: сборка узлов А-31 - 17шт., норма выработки = 2 шт.; изготовление детали К-13 - 152 шт., норма выработки = 9 шт.; изготовление детали М-25 - 11 шт., норма выработки = 8 шт.

Задача 2. Рассчитайте средний процент выполнения норм по цеху, если среднесписочная численность рабочих-сдельщиков 398 человек, каждый отработал в среднем по 21,1 смены, продолжительность смены 8 ч.; нормативная трудоёмкость месячного выпуска составила 72,2 тыс. н-ч. Кроме того, дополнительные затраты труда на отклонения от нормальных условий составили 7,3 тыс. н-ч., на брак не по вине рабочих - 1,4 тыс. н-ч., брак

по вине рабочих - 3,8 тыс. н-ч.

Задача 3. Норма времени на деталь 0,28 чел.-ч. За месяц рабочий отработал 22 смены по 8 ч. и сдал отделу технического контроля 599 деталей. Рассчитайте процент выполнения норм двумя способами.

№ 23. Комплексное обоснование норм труда.

Задача 1. Определите численность мастеров на участках цеха, если численность рабочих в базисном году была на заготовительном участке - 56 человек, на участке механической обработки - 128 человек, на сборочном участке - 87 человек.

В текущем году объём работ планируется увеличить на 21%, производительность труда рабочих - на 6,5%, нормы управляемости составляют: по заготовительному цеху - 29 рабочих, по механическому - 24 рабочих, по сборочному - 21 рабочий на одного мастера.

Задача 2. Рассчитайте норму нагрузки на одного счётного работника, если трудоёмкость счётных работ на год 26960 чел.-ч., численность работников на предприятии - 3100 человек, фактический годовой фонд рабочего времени работника - 1840 ч.

2.3.8. Задачи для оценки компетенции «ОПК-4.2»

№ 24. Классификация норм и нормативов по труду.

Задача 1. Рассчитайте уровень организации труда по использованию совокупного потенциального фонда рабочего времени по трём цехам и средний уровень организации труда по предприятию с учётом различной численности рабочих в цехах по данным, приведенным в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Показатели	Цех		
	1-й	2-й	3-й
Списочная численность промышленно-производственного персонала	300	200	100
Количество календарных дней	365	365	365
Продолжительность рабочего дня, ч.	8	8	8
Нерезервообразующие целосменные неявки, дни	35250	22000	1200
Нерезервообразующие внутрисменные неявки, чел.-ч.	34000	28000	11000
Использованное рабочее время за сопоставимый период, чел.-ч.	480000	342000	160000

Задача 2. Рассчитайте величину потенциального совокупного фонда рабочего времени, если списочная численность работников составляет 780 человек, в году 365 дней, продолжительность рабочего дня 8 ч, предприятие работает по пятидневному графику, праздничных дней - 12, отпуска - 28 дней (в пересчёте на 8 ч.), прочие нерезервообразующие целосменные неявки - 3 дня, внутрисменные нерезервообразующие неявки и потери - 16250 ч.

№ 25. Исследование затрат рабочего времени.

Задача 1. Определите процент выполнения норм, если рабочий за месяц (23 смены по 8 ч.) выполнил следующие объёмы работ по указанным сменным нормам: сборка узлов А-31 - 17 шт., норма выработки = 2 шт.; изготовление детали К-13 - 152 шт., норма выработки = 9 шт.; изготовление детали М-25 - 11 шт., норма выработки = 8 шт.

Задача 2. Рассчитайте средний процент выполнения норм по цеху, если среднесписочная численность рабочих-сдельщиков 398 человек, каждый отработал в среднем по 21,1

смены, продолжительность смены 8 ч.; нормативная трудоёмкость месячного выпуска составила 72,2 тыс. н-ч. Кроме того, дополнительные затраты труда на отклонения от нормальных условий составили 7,3 тыс. н-ч., на брак не по вине рабочих - 1,4 тыс. н-ч., брак по вине рабочих - 3,8 тыс. н-ч.

Задача 3. Норма времени на деталь 0,28 чел.-ч. За месяц рабочий отработал 22 смены по 8 ч. и сдал отделу технического контроля 599 деталей. Рассчитайте процент выполнения норм двумя способами.

№ 26. Комплексное обоснование норм труда.

Задача 1. Определите численность мастеров на участках цеха, если численность рабочих в базисном году была на заготовительном участке - 56 человек, на участке механической обработки - 128 человек, на сборочном участке - 87 человек.

В текущем году объём работ планируется увеличить на 21%, производительность труда рабочих - на 6,5%, нормы управляемости составляют: по заготовительному цеху - 29 рабочих, по механическому - 24 рабочих, по сборочному - 21 рабочий на одного мастера.

Задача 2. Рассчитайте норму нагрузки на одного счётного работника, если трудоёмкость счётных работ на год 26960 чел.-ч., численность работников на предприятии - 3100 человек, фактический годовой фонд рабочего времени работника - 1840 ч.

2.3.9. Задачи для оценки компетенции «ОПК-4.3»

№ 27. Классификация норм и нормативов по труду.

Задача 1. Рассчитайте уровень организации труда по использованию совокупного потенциального фонда рабочего времени по трём цехам и средний уровень организации труда по предприятию с учётом различной численности рабочих в цехах по данным, приведенным в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Показатели	Цех		
	1-й	2-й	3-й
Списочная численность промышленно-производственного персонала	300	200	100
Количество календарных дней	365	365	365
Продолжительность рабочего дня, ч.	8	8	8
Нерезервообразующие целосменные неявки, дни	35250	22000	1200
Нерезервообразующие внутрисменные неявки, чел.-ч.	34000	28000	11000
Использованное рабочее время за сопоставимый период, чел.-ч.	480000	342000	160000

Задача 2. Рассчитайте величину потенциального совокупного фонда рабочего времени, если списочная численность работников составляет 780 человек, в году 365 дней, продолжительность рабочего дня 8 ч, предприятие работает по пятидневному графику, праздничных дней - 12, отпуска - 28 дней (в пересчёте на 8 ч.), прочие нерезервообразующие целосменные неявки - 3 дня, внутрисменные нерезервообразующие неявки и потери - 16250 ч.

№ 28. Исследование затрат рабочего времени.

Задача 1. Определите процент выполнения норм, если рабочий за месяц (23 смены по 8 ч.) выполнил следующие объёмы работ по указанным сменным нормам: сборка узлов А-31 - 17шт., норма выработки = 2 шт.; изготовление детали К-13 - 152 шт., норма выработки = 9

шт.; изготовление детали М-25 - 11 шт., норма выработки = 8 шт.

Задача 2. Рассчитайте средний процент выполнения норм по цеху, если среднесписочная численность рабочих-сдельщиков 398 человек, каждый отработал в среднем по 21,1 смены, продолжительность смены 8 ч.; нормативная трудоёмкость месячного выпуска составила 72,2 тыс. н-ч. Кроме того, дополнительные затраты труда на отклонения от нормальных условий составили 7,3 тыс. н-ч., на брак не по вине рабочих - 1,4 тыс. н-ч., брак по вине рабочих - 3,8 тыс. н-ч.

Задача 3. Норма времени на деталь 0,28 чел.-ч. За месяц рабочий отработал 22 смены по 8 ч. и сдал отделу технического контроля 599 деталей. Рассчитайте процент выполнения норм двумя способами.

№ 29. Комплексное обоснование норм труда.

Задача 1. Определите численность мастеров на участках цеха, если численность рабочих в базисном году была на заготовительном участке - 56 человек, на участке механической обработки - 128 человек, на сборочном участке - 87 человек.

В текущем году объём работ планируется увеличить на 21%, производительность труда рабочих - на 6,5%, нормы управляемости составляют: по заготовительному цеху - 29 рабочих, по механическому - 24 рабочих, по сборочному - 21 рабочий на одного мастера.

Задача 2. Рассчитайте норму нагрузки на одного счётного работника, если трудоёмкость счётных работ на год 26960 чел.-ч., численность работников на предприятии - 3100 человек, фактический годовой фонд рабочего времени работника - 1840 ч.

2.3.10. Проекты для оценки компетенции «ОПК-4.1»

№ 30. Классификация регламентов по элементам системы управления предприятием.

Проект.

Для предприятия одной из организационных форм: АО, ООО, ПАО, ИП, выполнить следующие задания.

1. На примере конкретного предприятия опишите этапы разработки системы регламентирования управленческого труда.

2. Проанализировать, что дает регламентация деятельности персонала для каждой категории сотрудников (топ-менеджеры, менеджеры среднего звена, исполнители).

Необходимо проанализировать открытую информацию на сайте предприятия.

1. Виды регламентирующих документов.

2. Сферы деятельности регламентированные на предприятии.

3. Регламенты деятельности персонала на предприятии.

Необходимо дать оценку действующей системе регламентации. Можно взять одну компанию группе 4-5 человек

Например:

— **Коллективный договор открытого акционерного общества "Российские железные дороги" на 2017-2019 годы. Содержит в себе : [Раздел 3. Социальная ответственность Компании](#)**

[Раздел 4. Обязательства в сфере трудовых отношений и развития кадрового потенциала](#)

[Раздел 5. Обязательства в сфере организации и оплаты труда](#)

[Раздел 6. Обязательства в сфере улучшения условий и охраны труда, и связанные с](#)

[особенностями производственно-технологического процесса](#)

[Раздел 7. Обязательства в сфере социальных гарантий Работникам и членам их семей](#)

[Раздел 8. Обязательства в сфере социальных гарантий неработающим пенсионерам](#)

[Раздел 9. Обязательства в сфере социального партнерства](#)

[Раздел 10. Обязательства Работников](#)

[Раздел 11. Обязательства Профсоюза](#)

— **Стандарт по качеству ОАО "РЖД" "обучение и повышение квалификации персонала"**. Настоящий стандарт по качеству устанавливает общие требования к обучению и повышению квалификации персонала в ОАО "РЖД".

Стандарт «Эргономические требования. Учебно-тренажерные центры». Настоящий стандарт устанавливает общие психолого-эргономические требования к структуре и содержанию мероприятий, выполняемых в учебно-тренировочных центрах для профессиональной подготовки работников локомотивных бригад, а также к разрабатываемым в этих центрах и используемым обучающим системам и тренажным комплексам.

Распоряжение ОАО "РЖД" от 26.03.2012 № 571 «О повышенной оплате труда работников, занятых на работах с вредными и опасными условиями труда, по результатам аттестации рабочих мест»

Положение о субсидировании работникам ОАО "РЖД" части затрат на уплату процентов, начисленных по договорам ипотечного кредита

Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников ОАО "РЖД" (в ред. распоряжения ОАО "РЖД" № 2870р от 29.12.2018).

[Раздел III. Финансирование негосударственного пенсионного обеспечения работников ОАО "РЖД"](#)

[Раздел IV. Условия определения права работников ОАО "РЖД" на корпоративную пенсию](#)

[Раздел V. Порядок установления и исчисления размера корпоративной пенсии](#)

— РЕГЛАМЕНТ проведения работ по внедрению новых средств индивидуальной защиты в ОАО «РЖД»

— **Положение о молодом специалисте ОАО "РЖД"**

Дата вступления в силу: 18.07.2017

[II. Статус молодого специалиста](#)

[III. Организация адаптации и профессионального развития молодого специалиста](#)

[IV. Обязанности ОАО "РЖД" в отношении молодого специалиста](#)

[V. Гарантии, компенсации и льготы, предоставляемые молодому специалисту](#)

[VI. Обязанности молодого специалиста](#)

— **Положение об адаптации работников в ОАО "РЖД"**

Редакция от 11.08.2016

[II. Цель и задачи адаптации](#)

[III. Формы адаптации](#)

[IV. Первичная адаптация](#)

[V. Адаптация в должности](#)

[VI. Участники процесса адаптации и их функции](#)

VII. Оценка эффективности адаптации работников в ОАО "РЖД"

Должностная инструкция начальнику пассажирского поезда

Устав Общественной организации - Российского профессионального союза железнодорожников и транспортных строителей.

Проанализировав открытые для доступа документы и их содержание, мы сделали вывод о том, что организация на данный момент не имеет проблем с регламентацией труда персонала.

Однако, полная оценка регламентации деятельности в данном направлении невозможна по причине ограничения доступа к конфиденциальным документам ОАО «РЖД».

2.3.11. Контрольные работы для оценки компетенции «ОПК-4.1»

№ 31. Сущность нормирования труда.

Ситуация 1

Анализ эффективности решения поставленных задач проводился путем дифференциации выполненных работ по степени их сложности. В зависимости от уровня квалификации исполнителей и стандартных требований к уровню профессионализма, образования, знаний и умений по каждой должности, были выделены четыре группы сложности решаемых задач:

- Задачи повышенной сложности (IV).
- Сложные задачи (III).
- Задачи обычной сложности (II).
- Простые задачи (I).

Отнесение той или иной работы, выполняемой конкретным исполнителем, происходило с соблюдением следующих условий:

1. Задачи той или иной группы сложности, как правило, неразрывны и взаимно дополняют друг друга в ходе достижения основной задачи проектирования - сдачи готового проекта. 2. Решение более сложных задач невозможно без решения более простых.

3. Более высокая производительность труда исполнителя достигается за счет использования профессионального навыка решения множества задач проектирования одновременно одним и тем же специалистом.

4. Более эффективные сотрудники вносят более весомый трудовой вклад в конечные итоги работы подразделения, а, следовательно, должны иметь более высокое вознаграждение за труд.

5. Нормативный уровень эффективности подразделения при данной численности сотрудников определяется количественным минимумом задач, решенных подразделением за отчетный месяц. Установлено, что применительно к рассматриваемому примеру, нормативное количество решаемых задач всеми сотрудниками различной степени сложности составляет порядка 50 (таблица 1).

Задание № 1

На основании данных таблицы 2. определите, является ли невыполнение нормативного показателя деятельности работы подразделения следствием неравномерной загрузки исполнителей при распределении работ между сотрудниками.

Свидетельствуют ли полученные результаты о неэффективности работы подразделения? Создайте таблицу более эффективной организации работы подразделения и обоснуйте свой ответ в небольшом эссе.

Таблица 1

Информационная карта трудовых функций

Трудовые функции сотрудников	Должностные позиции						
	начальник	Руководитель проекта	Ведущий инженер-конструктор	Инженер-конструктор 1	Инженер-конструктор 2	Инженер-конструктор 3	Техник
Выполнение проектных и конструкторских работ в целях изыскания и реализации путей создания новых образцов судов, плавучих конструкций и их составных частей, и других объектов профессиональной деятельности	-	+	+	+	+	+	-
	О, У, С, П	О, У, С, П	И, О, С, П,	И, С, П	И	И	Н
Выполнение расчетов и проработок по типовым методикам	-	-	+	+	+	+	+
	Н	Н	И, О, С	И	И	И	И
Изучение и анализ отечественной) и зарубежного опыта разработки судов, плавучих конструкций и их составных частей	+	+	+	+	+	+	+
	О, И	О, И	И	И	И	И	И
Оформление документов на - получение патента по результатам научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	-	+	+	+	+	-	-
	О, У, С, И	О, У, С, И	С, П, И	С, П, И	И	Н	Н
Разработка конструкторской документации планпроекта, эскизного и технического проектов, рабочей конструкторской документации, эксплуатационной документации	-	+	+	+	+	+	-
	О, С, У	О, С, П,	С, П, И	И	И	И	Н
Разработка предложений о качественных характеристиках, реализующих требования заказчика в рамках торговых процедур	-	+	+	+	-	-	-
	О, У, С, П, И	О, С, П, И	С, П, И	И	Н	Н	Н

Ситуация 2

Для определения реального трудового вклада (эффективности) каждого сотрудника необходимо учитывать три основополагающих фактора:

Процент выполненных задач работниками подразделения за отчетный период.

Выполнение сроков каждой задачи каждым сотрудником в течение всего отчетного периода и сокращение этих сроков за счет организации работы в режиме многозадачности.

Сложность (трудоемкость) решаемых задач для конкретной должности в составе подразделения.

Эффективность труда сотрудника (В) определяется методом подсчета набранных баллов путем умножения суммы произведений значений коэффициента сложности на задания для m - й должности на количество выполненных сотрудником заданий n - й категории сложности.

Влияние сложности решаемых задач на определение величины результата труда сотрудника, выраженного в условных баллах, определяется посредством применения соответствующих коэффициентов сложности для каждой должностной позиции (таблица 2).

По всем остальным сотрудникам полученные балльные результаты суммируются и получается общий результат деятельности подразделения, выраженный в баллах.

Затем определяется величина трудового вклада каждого сотрудника в конечные результаты работы подразделения. Для этого набранные баллы сотрудником делятся на общий балльный результат, достигнутый всеми сотрудниками подразделения.

Задание № 1

Используя данные таблиц 1 и 2, заложите карту оценки величины трудового вклада сотрудников подразделения (таблица 3). Предложите способ распределения премиального фонда подразделения между сотрудниками на основании полученных данных.

Таблица 1

Эффективность решения задач подразделения

Должностные позиции	Группа сложности задач				Всего закрытых задач в течении месяца	Нормативное количество решаемых задач	Процент выполненных задач, %
	I	II	III	IV			
Ведущий инженер	3	5	0	1	9	12	75,0
Инженер категории 1	0	3	6	3	12	11	109,1
Инженер категории 2	1	1	6	0	8	10	80,0
Инженер категории 3	3	4	2	0	9	9	100,0
Техник	7	0	0	0	7	8	87,5
Итого	14	12	14	4	45	50	90,0

Таблица 2

Значение коэффициентов сложности решаемых задач

Категория сложности	Виды сложности разработки	Начальник	Руководитель проекта	Ведущий инженер-конструктор	Инженер-конструктор 1	Инженер-конструктор 2	Инженер-конструктор 3	Техник
I	Простая	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	1,0
II	Обычная	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	1,0
III	Сложная	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,4
IV	Повышенная сложность	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	0

Таблица 3

Карта оценки эффективности труда сотрудников подразделения

Должностные позиции	Количество закрытых задач по группам сложности				Коэффициенты по группе сложности				Набранные баллы по закрытым задачам				Величина набранных баллов	Эффективность труда сотрудников подразделения
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		

Ведущий инженер	3	5	0	1													
Инженер категории 1	0	3	6	3													
Инженер категории 2	1	1	6	0													
Инженер категории 3	3	4	2	0													
Техник	7	0	0	0													
Итого	14	12	14	4													

2.3.12. Контрольные работы для оценки компетенции «ОПК-4.2»

№ 32. *Сущность нормирования труда.*

Ситуация 1

Анализ эффективности решения поставленных задач проводился путем дифференциации выполненных работ по степени их сложности. В зависимости от уровня квалификации исполнителей и стандартных требований к уровню профессионализма, образования, знаний и умений по каждой должности, были выделены четыре группы сложности решаемых задач:

- Задачи повышенной сложности (IV).
- Сложные задачи (III).
- Задачи обычной сложности (II).
- Простые задачи (I).

Отнесение той или иной работы, выполняемой конкретным исполнителем, происходило с соблюдением следующих условий:

1. Задачи той или иной группы сложности, как правило, неразрывны и взаимно дополняют друг друга в ходе достижения основной задачи проектирования - сдачи готового проекта. 2. Решение более сложных задач невозможно без решения более простых.

3. Более высокая производительность труда исполнителя достигается за счет использования профессионального навыка решения множества задач проектирования одновременно одним и тем же специалистом.

4. Более эффективные сотрудники вносят более весомый трудовой вклад в конечные итоги работы подразделения, а, следовательно, должны иметь более высокое вознаграждение за труд.

5. Нормативный уровень эффективности подразделения при данной численности сотрудников определяется количественным минимумом задач, решенных подразделением за отчетный месяц. Установлено, что применительно к рассматриваемому примеру, нормативное количество решаемых задач всеми сотрудниками различной степени сложности составляет порядка 50 (таблица 1).

Задание № 1

На основании данных таблицы 2. определите, является ли невыполнение нормативного показателя деятельности работы подразделения следствием неравномерной загрузки исполнителей при распределении работ между сотрудниками.

Свидетельствуют ли полученные результаты о неэффективности работы подраз-

деления? Создайте таблицу более эффективной организации работы подразделения и обоснуйте свой ответ в небольшом эссе.

Таблица 1

Информационная карта трудовых функций

Трудовые функции сотрудников	Должностные позиции						
	начальник	Руководитель проекта	Ведущий инженер-конструктор	Инженер-конструктор 1	Инженер-конструктор 2	Инженер-конструктор 3	Техник
Выполнение проектных и конструкторских работ в целях изыскания и реализации путей создания новых образцов судов, плавучих конструкций и их составных частей, и других объектов профессиональной деятельности	-	+	+	+	+	+	-
	О, У, С, П	О, У, С, П	И, О, С, П,	И, С, П	И	И	Н
Выполнение расчетов и проработок по типовым методикам	-	-	+	+	+	+	+
	Н	Н	И, О, С	И	И	И	И
Изучение и анализ отечественной) и зарубежного опыта разработки судов, плавучих конструкций и их составных частей	+	+	+	+	+	+	+
	О, И	О, И	И	И	И	И	И
Оформление документов на - получение патента по результатам научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	-	+	+	+	+	-	-
	О, У, С, И	О, У, С, И	С, П, И	С, П, И	И	Н	Н
Разработка конструкторской документации планпроекта, эскизного и технического проектов, рабочей конструкторской документации, эксплуатационной документации	-	+	+	+	+	+	-
	О, С, У	О, С, П,	С, П, И	И	И	И	Н
Разработка предложений о качественных характеристиках, реализующих требования заказчика в рамках торговых процедур	-	+	+	+	-	-	-
	О, У, С, П, И	О, С, П, И	С, П, И	И	Н	Н	Н

Ситуация 2

Для определения реального трудового вклада (эффективности) каждого сотрудника необходимо учитывать три основополагающих фактора:

Процент выполненных задач работниками подразделения за отчетный период.

Выполнение сроков каждой задачи каждым сотрудником в течение всего отчетного периода и сокращение этих сроков за счет организации работы в режиме многозадачности.

Сложность (трудоемкость) решаемых задач для конкретной должности в составе подразделения.

Эффективность труда сотрудника (В) определяется методом подсчета набранных баллов путем умножения суммы произведений значений коэффициента сложности на задания для m - й должности на количество выполненных сотрудником заданий n - й категории сложности.

Влияние сложности решаемых задач на определение величины результата труда

сотрудника, выраженного в условных баллах, определяется посредством применения соответствующих коэффициентов сложности для каждой должностной позиции (таблица 2).

По всем остальным сотрудникам полученные балльные результаты суммируются и получается общий результат деятельности подразделения, выраженный в баллах.

Затем определяется величина трудового вклада каждого сотрудника в конечные результаты работы подразделения. Для этого набранные баллы сотрудником делятся на общий балльный результат, достигнутый всеми сотрудниками подразделения.

Задание № 1

Используя данные таблиц 1 и 2, заложите карту оценки величины трудового вклада сотрудников подразделения (таблица 3). Предложите способ распределения премиального фонда подразделения между сотрудниками на основании полученных данных.

Таблица 1

Эффективность решения задач подразделения

Должностные позиции	Группа сложности задач				Всего закрытых задач в течении месяца	Нормативное количество решаемых задач	Процент выполненных задач, %
	I	II	III	IV			
Ведущий инженер	3	5	0	1	9	12	75,0
Инженер категории 1	0	3	6	3	12	11	109,1
Инженер категории 2	1	1	6	0	8	10	80,0
Инженер категории 3	3	4	2	0	9	9	100,0
Техник	7	0	0	0	7	8	87,5
Итого	14	12	14	4	45	50	90,0

Таблица 2

Значение коэффициентов сложности решаемых задач

Категория сложности	Виды сложности разработки	Начальник	Руководитель проекта	Ведущий инженер-конструктор	Инженер-конструктор 1	Инженер-конструктор 2	Инженер-конструктор 3	Техник
I	Простая	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	1,0
II	Обычная	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	1,0
III	Сложная	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,4
IV	Повышенная сложность	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	0

Таблица 3

Карта оценки эффективности труда сотрудников подразделения

Должностные позиции	Количество закрытых задач по группам сложности				Коэффициенты по группе сложности				Набранные баллы по закрытым задачам				Величина набранных баллов	Эффективность труда сотрудников подразделения
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		

Ведущий инженер	3	5	0	1													
Инженер категории 1	0	3	6	3													
Инженер категории 2	1	1	6	0													
Инженер категории 3	3	4	2	0													
Техник	7	0	0	0													
Итого	14	12	14	4													

2.3.13. Контрольные работы для оценки компетенции «ОПК-4.3»

№ 33. *Сущность нормирования труда.*

Ситуация 1

Анализ эффективности решения поставленных задач проводился путем дифференциации выполненных работ по степени их сложности. В зависимости от уровня квалификации исполнителей и стандартных требований к уровню профессионализма, образования, знаний и умений по каждой должности, были выделены четыре группы сложности решаемых задач:

- Задачи повышенной сложности (IV).
- Сложные задачи (III).
- Задачи обычной сложности (II).
- Простые задачи (I).

Отнесение той или иной работы, выполняемой конкретным исполнителем, происходило с соблюдением следующих условий:

1. Задачи той или иной группы сложности, как правило, неразрывны и взаимно дополняют друг друга в ходе достижения основной задачи проектирования - сдачи готового проекта. 2. Решение более сложных задач невозможно без решения более простых.

3. Более высокая производительность труда исполнителя достигается за счет использования профессионального навыка решения множества задач проектирования одновременно одним и тем же специалистом.

4. Более эффективные сотрудники вносят более весомый трудовой вклад в конечные итоги работы подразделения, а, следовательно, должны иметь более высокое вознаграждение за труд.

5. Нормативный уровень эффективности подразделения при данной численности сотрудников определяется количественным минимумом задач, решенных подразделением за отчетный месяц. Установлено, что применительно к рассматриваемому примеру, нормативное количество решаемых задач всеми сотрудниками различной степени сложности составляет порядка 50 (таблица 1).

Задание № 1

На основании данных таблицы 2. определите, является ли невыполнение нормативного показателя деятельности работы подразделения следствием неравномерной загрузки исполнителей при распределении работ между сотрудниками.

Свидетельствуют ли полученные результаты о неэффективности работы подраз-

деления? Создайте таблицу более эффективной организации работы подразделения и обоснуйте свой ответ в небольшом эссе.

Таблица 1

Информационная карта трудовых функций

Трудовые функции сотрудников	Должностные позиции						
	начальник	Руководитель проекта	Ведущий инженер-конструктор	Инженер-конструктор 1	Инженер-конструктор 2	Инженер-конструктор 3	Техник
Выполнение проектных и конструкторских работ в целях изыскания и реализации путей создания новых образцов судов, плавучих конструкций и их составных частей, и других объектов профессиональной деятельности	-	+	+	+	+	+	-
	О, У, С, П	О, У, С, П	И, О, С, П,	И, С, П	И	И	Н
Выполнение расчетов и проработок по типовым методикам	-	-	+	+	+	+	+
	Н	Н	И, О, С	И	И	И	И
Изучение и анализ отечественной) и зарубежного опыта разработки судов, плавучих конструкций и их составных частей	+	+	+	+	+	+	+
	О, И	О, И	И	И	И	И	И
Оформление документов на - получение патента по результатам научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	-	+	+	+	+	-	-
	О, У, С, И	О, У, С, И	С, П, И	С, П, И	И	Н	Н
Разработка конструкторской документации планпроекта, эскизного и технического проектов, рабочей конструкторской документации, эксплуатационной документации	-	+	+	+	+	+	-
	О, С, У	О, С, П,	С, П, И	И	И	И	Н
Разработка предложений о качественных характеристиках, реализующих требования заказчика в рамках торговых процедур	-	+	+	+	-	-	-
	О, У, С, П, И	О, С, П, И	С, П, И	И	Н	Н	Н

Ситуация 2

Для определения реального трудового вклада (эффективности) каждого сотрудника необходимо учитывать три основополагающих фактора:

Процент выполненных задач работниками подразделения за отчетный период.

Выполнение сроков каждой задачи каждым сотрудником в течение всего отчетного периода и сокращение этих сроков за счет организации работы в режиме многозадачности.

Сложность (трудоемкость) решаемых задач для конкретной должности в составе подразделения.

Эффективность труда сотрудника (В) определяется методом подсчета набранных баллов путем умножения суммы произведений значений коэффициента сложности на задания для m - й должности на количество выполненных сотрудником заданий n - й категории сложности.

Влияние сложности решаемых задач на определение величины результата труда

сотрудника, выраженного в условных баллах, определяется посредством применения соответствующих коэффициентов сложности для каждой должностной позиции (таблица 2).

По всем остальным сотрудникам полученные балльные результаты суммируются и получается общий результат деятельности подразделения, выраженный в баллах.

Затем определяется величина трудового вклада каждого сотрудника в конечные результаты работы подразделения. Для этого набранные баллы сотрудником делятся на общий балльный результат, достигнутый всеми сотрудниками подразделения.

Задание № 1

Используя данные таблиц 1 и 2, заложите карту оценки величины трудового вклада сотрудников подразделения (таблица 3). Предложите способ распределения премиального фонда подразделения между сотрудниками на основании полученных данных.

Таблица 1

Эффективность решения задач подразделения

Должностные позиции	Группа сложности задач				Всего закрытых задач в течении месяца	Нормативное количество решаемых задач	Процент выполненных задач, %
	I	II	III	IV			
Ведущий инженер	3	5	0	1	9	12	75,0
Инженер категории 1	0	3	6	3	12	11	109,1
Инженер категории 2	1	1	6	0	8	10	80,0
Инженер категории 3	3	4	2	0	9	9	100,0
Техник	7	0	0	0	7	8	87,5
Итого	14	12	14	4	45	50	90,0

Таблица 2

Значение коэффициентов сложности решаемых задач

Категория сложности	Виды сложности разработки	Начальник	Руководитель проекта	Ведущий инженер-конструктор	Инженер-конструктор 1	Инженер-конструктор 2	Инженер-конструктор 3	Техник
I	Простая	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	1,0
II	Обычная	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	1,0
III	Сложная	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,4
IV	Повышенная сложность	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	0

Таблица 3

Карта оценки эффективности труда сотрудников подразделения

Должностные позиции	Количество закрытых задач по группам сложности				Коэффициенты по группе сложности				Набранные баллы по закрытым задачам				Величина набранных баллов	Эффективность труда сотрудников подразделения
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		

Ведущий инженер	3	5	0	1													
Инженер категории 1	0	3	6	3													
Инженер категории 2	1	1	6	0													
Инженер категории 3	3	4	2	0													
Техник	7	0	0	0													
Итого	14	12	14	4													

3. Промежуточная аттестация

3.1. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций обучающегося при изучении дисциплины и имеет целью проверку и оценку знаний обучающегося по теории, и применению полученных знаний, умений и навыков при решении практических задач.

Экзамен проводится по расписанию, сформированному учебно-методическим управлением, в сроки, предусмотренные календарным учебным графиком. Экзамен принимается преподавателем, ведущим лекционные занятия.

Экзамен проводится только при предъявлении обучающимся зачетной книжки и при условии выполнения всех контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины. Обучающимся на экзамене представляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени обучающийся должен ответить на вопросы экзаменационного билета. Результаты экзамена оцениваются по четырехбалльной системе и заносятся в зачетно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдается не позднее следующего дня в деканат.

В случае неявки обучающегося на экзамен в зачетно-экзаменационную ведомость делается отметка «не явка». Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по дисциплине, должны ликвидировать академическую задолженность в установленном локальными нормативными актами порядке.

3.2. Вопросы к экзамену

№	Вопрос	Код компетенции
1.	Поточное производство: определение, признаки и разновидности.	ОПК-3.1, ОПК-3.2
2.	Условия организации и параметры поточных линий.	ОПК-3.1, ОПК-3.2
3.	Задачи и виды производственного планирования.	ОПК-3.2
4.	Содержание агрегатного планирования.	ОПК-3.2
5.	Оперативное управление: определение, цели, функции и стадии процесса.	ОПК-3.2
6.	Понятие системы и типы систем оперативного планирования.	ОПК-3.2

№	Вопрос	Код компетенции
7.	Расписания в управлении производством: определение, требования, методы составления.	ОПК-3.2
8.	Какие категории персонала составляют традиционную структуру промышленного предприятия?	ОПК-3.1, ОПК-3.2
9.	Охарактеризуйте структуру промышленно-производственного и непромышленного персонала.	ОПК-3.1, ОПК-3.2
10.	Раскрыть понятие «регламентация труда»	ОПК-4.1
11.	Объективная необходимость регламентации труда	ОПК-4.1
12.	Приведите основные регламентирующие документы для организации в целом.	ОПК-4.1
13.	Назовите основные документы, регламентирующие функции управления.	ОПК-4.1
14.	Назовите основные регламенты оргструктуры управления.	ОПК-4.1
15.	Перечислите основные регламенты технологии управления организацией	ОПК-4.1
16.	Какими законами, постановлениями, регулируются локальные документы, разрабатываемые организациями в условиях рыночной экономики.	ОПК-4.1
17.	В каких документах отражаются организационно-правовые формы регламентирования.	ОПК-4.1
18.	В чем заключается сущность нормирования труда?	ОПК-4.3
19.	Что является объектом нормирования? Перечислите основные объекты нормирования труда.	ОПК-4.3
20.	Какие функции выполняет нормирование труда?	ОПК-4.3
21.	Какие факторы влияют на процесс нормирования?	ОПК-4.3
22.	Назовите принципы нормирования труда.	ОПК-4.3
23.	Какова роль нормирования труда в организации труда?	ОПК-4.3
24.	Дайте определение рабочему времени.	ОПК-4.3
25.	На какие части подразделяется время работы?	ОПК-4.3
26.	Дайте определение оперативному времени.	ОПК-4.3
27.	Дайте определение нормам выработки.	ОПК-4.3
28.	Между нормой выработки и какой нормой существует обратная пропорциональная связь?	ОПК-4.3
29.	Классификация норм: в зависимости от степени обоснованности, по степени детализации нормы, по сфере применения нормы, по степени единообразия, по сроку действия.	ОПК-4.3

3.3. Тематика курсовых работ

По данной дисциплине выполнение курсовых проектов (работ) не предусматривается.

3.4. Материалы для компьютерного тестирования обучающихся

Общие критерии оценивания

Процент правильных ответов	Оценка
91% – 100%	5 (отлично)
81% – 90%	4 (хорошо)
71% – 80%	3 (удовлетворительно)
Менее 70%	2 (неудовлетворительно)

Соответствие вопросов теста индикаторам формируемых и оцениваемых компетенций

№ вопроса в тесте	Код индикатора компетенции
1	ОПК-3.1, ОПК-3.2
2	ОПК-4.3
3	ОПК-4.3
4	ОПК-3.1, ОПК-3.2
5	ОПК-4.1
6	ОПК-4.1
7	ОПК-3.1, ОПК-3.2
8	ОПК-3.1, ОПК-3.2
9	ОПК-4.3
10	ОПК-3.1, ОПК-3.2
11	ОПК-3.1, ОПК-3.2
12	ОПК-4.3
13	ОПК-3.1, ОПК-3.2
14	ОПК-4.3
15	ОПК-3.1, ОПК-3.2
16	ОПК-3.2
17	ОПК-3.2
18	ОПК-4.1
19	ОПК-3.2
20	ОПК-3.1, ОПК-3.2
21	ОПК-3.2
22	ОПК-3.1, ОПК-3.2
23	ОПК-3.1, ОПК-3.2
24	ОПК-4.1
25	ОПК-4.3
26	ОПК-4.1
27	ОПК-4.3
28	ОПК-3.1, ОПК-3.2
29	ОПК-3.1, ОПК-3.2
30	ОПК-4.1
31	ОПК-3.1, ОПК-3.2

№ вопроса в тесте	Код индикатора компетенции
32	ОПК-3.1, ОПК-3.2
33	ОПК-3.1, ОПК-3.2
34	ОПК-4.3
35	ОПК-3.1, ОПК-3.2
36	ОПК-3.1, ОПК-3.2

Ключ ответов

№ вопроса в тесте	Номер ответа (или ответ, или соответствие)
1	с
2	с
3	с
4	а
5	d
6	с
7	а
8	а, b, e, h
9	d
10	а
11	с
12	а
13	с
14	b, c, d, e
15	b
16	b
17	с
18	а
19	b
20	а
21	b
22	с
23	с
24	а
25	а, b, c, d
26	b
27	а
28	с
29	b
30	с
31	а, b, f, g

№ вопроса в тесте	Номер ответа (или ответ, или соответствие)
32	b
33	d
34	d
35	d
36	b

Перечень тестовых вопросов

№ 1. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Оцените следующее высказывание: производственная программа организации формируется в рамках системы управления запасами

- a. верно отчасти;
- b. верно;
- c. неверно.

№ 2. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Вид деятельности по управлению производством, задачей которого является установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью работников и количеством единиц оборудования, – это:

- a. нормирование труда.
- b. организация труда;
- c. нормирование труда;

№ 3. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Перекрываемое время - это:

- a. время, в течение которого исполнитель наблюдает за работой оборудования и обеспечивает заданные параметры.
- b. время машинно-ручной работы, выполняемой при помощи механизмов или машинами при непосредственном участии исполнителя;
- c. время выполнения основной, вспомогательной и работы по обслуживанию в период машинной (автоматической, аппаратурной) работы оборудования;
- d. время выполнения вспомогательных и работ по обслуживанию при неработающем оборудовании;

№ 4. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Средство труда

- a. вещь или комплекс вещей, которые человек помещает между собой и предметом труда, и которые служат в качестве проводника воздействия человека на этот предмет с целью преобразования его в продукт труда, удовлетворяющий определенные потребности.
- b. прямой полезный результат промышленно-производственной деятельности
- c. это определенный порядок построения и осуществления трудового процесса, образующий систему взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности

№ 5. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Существуют следующие виды регламентационной управленческой документации

- a. Внутренняя и внешняя

- b. Смешанная
- c. Внутренняя, внешняя, смешанная и общегосударственного
- d. Внутренняя, внешняя и общегосударственного масштаба

№ 6. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Регламентация труда – это:

- a. процесс разработки совокупности правил, положений, норм;
- b. документ, устанавливающий порядок деятельности организации, её подразделений и работников.
- c. совокупность правил, положений, норм;

№ 7. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Коэффициент списочного состава отражает:

- a. отношение времени работы предприятия(цеха, участка, бригады) в планируемом периоде к эффективному фонду рабочего времени одного работающего.
- b. разницу между календарным временем и планируемыми выходными днями согласно графику;
- c. результат деления суммы списочной численности работников за каждый календарный день месяца на число календарных дней в месяце;
- d. время работы подразделения предприятия (цеха) в планируемом периоде с учетом планируемых выходных;

№ 8. Задание с множественным выбором. Выберите 4 правильных ответа.

Отметьте признаки, характеризующие поточный метод организации деловых процессов.

- a. узкая специализация рабочих мест;
- b. высокая степень непрерывности производственного процесса.
- c. выполнение операций на специальных и универсальных рабочих местах;
- d. регулярная повторяемость работ на рабочих местах в планируемый период;
- e. расположение рабочих мест по ходу технологического процесса;
- f. работа партиями;
- g. выполнение операций персоналом высокой квалификации;
- h. ритмичная повторяемость операций;

№ 9. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

С помощью какого показателя можно оценить сферу применения норм труда?

- a. удельный вес технически обоснованных норм;
- b. количество применяемых норм;
- c. процент выполнения норм.
- d. доля работников, работающих по нормам;

№ 10. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое организация труда?

- a. это определенный порядок построения и осуществления трудового процесса, образующий систему взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности
- b. это осознанная, энергозатратная, общепризнанная, целесообразная деятельность

человека, направленная на создание с помощью орудий производства материальных и духовных ценностей, видоизменение и приспособление элементов природной среды для удовлетворения собственных нужд.

с. это первичная ячейка организации, непосредственная зона приложения труда

№ 11. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Длительность производственного цикла – это

- a. промежуток времени между обработкой двух деталей;
- b. время, в течение которого обрабатываемые изделия находятся в производстве;
- c. период пребывания предмета труда в производственном процессе до выпуска готового продукта;
- d. интервал времени между очередными выпусками равного количества изделий;
- e. нет однозначного ответа.

№ 12. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Технически обоснованными являются нормы труда:

- a. обеспечивающие эффективное использование производственного и трудового потенциала предприятия.
- b. разработанные на основе передовых технических и организационных решений для данного рабочего места;
- c. разработанные с учетом оптимального использования оборудования, рабочего времени исполнителей и психофизиологических нормативов,
- d. учитывающие величину затрат рабочего времени на единицу продукции, расчет загрузки оборудования и рабочих мест;

№ 13. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Продукция

- a. это законченное действие работника в процессе выполнения операции, имеющее четкое целевое назначение.
- b. это способ выполнения производственного задания, характеризующийся совокупностью определенных трудовых приемов и последовательностью их выполнения.
- c. прямой полезный результат промышленно-производственной деятельности

№ 14. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какие затраты рабочего времени не нормируются?

- a. время перерывов, обусловленных технологией работы и организацией производства;
- b. подготовительно-заключительное время;
- c. время перерывов на отдых и личные надобности.
- d. подготовительно-заключительное время;
- e. подготовительно-заключительное время;
- f. время выполнения непроизводительной работы

№ 15. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Предмет труда

- a. это определенный порядок построения и осуществления трудового процесса, образующий систему взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности

в. материально-вещественные элементы производства, на которые направлен труд человека.

с. предмет труда, который прошел все операции технологического процесса, отвечает по качеству требованиям ГОСТа или ТУ и имеет паспорт (сертификат), подтверждающий его готовность и годность

№ 16. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Горизонт оперативно-календарного планирования составляет не более:

- а. суток;
- б. квартала
- с. месяца;
- д. недели;

№ 17. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что характеризует производственная мощность организации?

а. степень загрузки оборудования;

б. степень постоянства загрузки рабочих мест одной и той же производственной работой.

с. максимально возможный выпуск продукции;

№ 18. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Регламентирование регулирует

- а. деятельность структурных подразделений и отдельного работника.
- б. только деятельность отдельного работника.
- с. деятельность машин и механизмов.
- д. только деятельность структурных подразделений.

№ 19. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Критический объем производства по отдельным видам продукции зависит:

- а. от условно постоянных издержек;
- б. одновременно «а», «б» и «в»;
- с. от переменных издержек на единицу производимой продукции;
- д. от отпускной цены продукции;
- е. одновременно «б» и «в».

№ 20. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

Готовая продукция

а. предмет труда, который прошел все операции технологического процесса, отвечает по качеству требованиям ГОСТа или ТУ и имеет паспорт (сертификат), подтверждающий его готовность и годность

б. вещь или комплекс вещей, которые человек помещает между собой и предметом труда, и которые служат в качестве проводника воздействия человека на этот предмет с целью преобразования его в продукт труда, удовлетворяющий определенные потребности.

с. вещь или комплекс вещей, которые человек помещает между собой и предметом труда, и которые служат в качестве проводника воздействия человека на этот предмет с целью преобразования его в продукт труда, удовлетворяющий определенные потребности.

№ 21. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.

При расчете производственной мощности на начало планового периода учитывается.

- a. все наличное оборудование;
- b. установленное оборудование;
- c. резервное оборудование.

№ 22. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Полуфабрикат

- a. это определенный порядок построения и осуществления трудового процесса, образующий систему взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности
- b. работа, занятие, упражнение, дело; все, что требует усилий, старания и заботы; всякое напряжение телесных или умственных сил; все, что утомляет
- c. предмет труда, который, являясь конечным продуктом для данной стадии производства, представляет собой исходный материал для следующей стадии производства на данном предприятии.

№ 23. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Работа, занятие, упражнение, дело; все, что требует усилий, старания и заботы; всякое напряжение телесных или умственных сил; все, что утомляет

- a. целесообразная деятельность человека, в процессе которой он при помощи орудий труда воздействует на природу и использует ее в целях создания потребительных стоимостей, необходимых для удовлетворения потребностей
- b. вещь или комплекс вещей, которые человек помещает между собой и предметом труда, и которые служат в качестве проводника воздействия человека на этот предмет с целью преобразования его в продукт труда, удовлетворяющий определенные потребности.
- c. предмет труда, который не прошел всех стадий обработки; стоимостное выражение не законченной изготовлением продукции, находящейся на разных стадиях производства, в виде заделов, подлежащих дальнейшей обработке.

№ 24. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Локальный нормативный акт организации, регламентирующий порядок приёма и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, — это:

- a. правила внутреннего трудового распорядка;
- b. устав организации;
- c. коллективный договор.
- d. трудовой договор;

№ 25. Задание с множественным выбором. Выберите 4 правильных ответа.

В каких ситуациях используется хронометражное наблюдение?

- a. разработка нормативов времени;
- b. установление норм времени;
- c. изучение структуры потерь времени;
- d. проверка норм времени.

№ 26. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Документально зафиксированный порядок выполнения управленческой работы,

определяющий состав, содержание, последовательность и исполнителей операций, — это:

- a. технологическая инструкция.
- b. процедура управленческой работы;
- c. операционно-технологическая карта;

№ 27. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Какие затраты труда образуют производственную трудоемкость?

- a. затраты труда основных и вспомогательных рабочих;
- b. затраты труда вспомогательных рабочих;
- c. затраты труда промышленно-производственного персонала.
- d. затраты труда основных рабочих;

№ 28. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Производственный процесс – это

- a. часть технологического процесса, заключающая в себе работы по изменению состояния изделия;
- b. комплекс полезных действий по производству и реализации готовых изделий.
- c. совокупность взаимосвязанных процессов труда, в результате которых исходные материалы превращаются в готовые изделия;

№ 29. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Оборудование располагается в порядке следования операций технологического процесса –

- a. пропорциональность.
- b. прямоточность;
- c. согласованность;
- d. ритмичность;

№ 30. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Способы целенаправленного управления моделями поведения сотрудников в зависимости от жесткости регламентации:

- a. Правила и нормы
- b. Правила
- c. Правила, нормы, традиции
- d. Нормы

№ 31. Задание с множественным выбором. Выберите 4 правильных ответа.

Какие из перечисленных ниже вопросов решаются при разработке стратегических планов?

- a. разработка ценовой политики;
- b. специализация предприятия на производстве определенных видов продукции и услуг;
- c. распределение годового выпуска продукции по кварталам.
- d. установление цен;
- e. определение объема производства по каждой позиции номенклатуры;
- f. определение основных рынков сбыта и потребителей;

g. формирование конкретной номенклатуры продукции;

№ 32. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Трудовой процесс это:

- a. средство преобразования сырья в готовые продукты и услуги.
- b. это целесообразная деятельность людей, направленная на преобразование природы с целью удовлетворения своих разнообразных потребностей
- c. это деятельность человека по производству благ и ресурсов

№ 33. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Эффективный фонд рабочего времени определяется:

- a. номинальным фондом рабочего времени за вычетом различных невыходов на работу;
- b. числом выходных дней согласно графику и невыходами на работу.
- c. календарным фондом рабочего времени;
- d. календарным фондом рабочего времени за вычетом выходных и праздничных дней;

№ 34. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что такое время работы исполнителя?

- a. время работы по заданию и не по заданию;
- b. длительность рабочего дня;
- c. время работы по заданию и регламентированных перерывов в работе;
- d. время выполнения основной и вспомогательной работы.

№ 35. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Одновременное выполнение во времени разных частей сложного производственного процесса – это

- a. непрерывность.
- b. пропорциональность;
- c. согласованность;
- d. параллельность;

№ 36. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Производственный процесс протекает

- a. только во времени;
- b. во времени и пространстве.
- c. только в пространстве;