АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ОРГАНИЗАЦИЯ, НОРМИРОВАНИЕ И ОПЛАТА ТУДА НА ПРЕДПРИЯТЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика
Направленность (профиль): «Экономика малого и среднего бизнеса»
Форма обучения: очная, заочная
Квалификация (степень) выпускника: бакалавр
Срок обучения: очная форма - 4 года, заочная форма - 4 года 6 мес.

Вид учебной работы	Трудоемкость, часы (з.е.)	
	Очная форма	Заочная форма
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	38(1,06)	10(0,28)
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	38(1,06)	8(0,22)
• лекции	18(0,5)	4(0,11)
• практические	20(0,56)	4(0,11)
Промежуточная аттестация (контактная работа)	-	2(0,06)
2. Самостоятельная работа студентов, всего	34(0,94)	60(1,67)
• др. формы самостоятельной работы	34(0,94)	60(1,67)
3. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой	-	2(0,06)
Итого	72 (2)	72(20)

Казань 2018

Хафизов Д.Ф. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса: Рабочая программа дисциплины (модуля). – Казань: Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, 2018. – 77 с.

Рабочая программа по дисциплине (модулю) «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика составлена Хафизовым Д.Ф., профессором кафедры экономики и инноватики Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки «Экономика», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» ноября 2015 г. № 1327, и учебными планами по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (год начала подготовки -2018).

Рабочая программа:

обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры экономики и инноватики Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации от 19.05.2018 г., протокол № 15.

одобрена Научно-методическим советом Казанского кооперативного института (филиала) от 23.05.2018, протокол № 5.

утверждена Ученым советом Российского университета кооперации от 30.05.2018, протокол № 7.

© АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации», Казанский кооперативный институт (филиал), 2018
© Хафизов Д.Ф., 2018

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля) 5
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 5
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) 5
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы 6
5. Содержание дисциплины (модуля) 7
5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля) 7
5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями) 9
5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий 10
6. Лабораторный практикум 11
7. Практические занятия (семинары) 11
8. Примерная тематика курсовых проектов (работ) 12
9. Самостоятельная работа студента 12
10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) 13
11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля) 14
12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля) 15
13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости) 15
14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) 15
15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) 16
16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии 17
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) 19
1. Паспорт фонда оценочных средств 20
1.1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины 20
1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций 20
1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции 21
1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания 23
2. Типовые контрольные задания для оценки результатов обучения по дисциплине и иные материалы для подготовки к промежуточной аттестации 26
2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации 26
2.2. Комплект билетов для проведения промежуточной аттестации 31
Комплект тестовых заданий для проведения зачета с оценкой по дисциплине 34
2.3. Критерии оценки для проведения зачета с оценкой по дисциплине 39
2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине 40
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) 41
Кейс-задача 42
Комплект заданий для контрольной работы 46
Вопросы для коллоквиумов, собеседования 49
Перечень дискуссионных тем для круглого стола 51
Темы творческих заданий 52
Комплект разноуровневых задач 55

Темы докладов (презентаций) 63
Комплект заданий для проведения текущей аттестации 65

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения учебной дисциплины «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса» является формирование профессиональной компетенции: «способность выявлять, анализировать и управлять рисками, а также взаимодействовать с государственными органами и общественными организациями».

Задачи освоения дисциплины – изучение теоретических основ и современных методов организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса; приобретение практических навыков и умений по организации, нормированию и оплате труда.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к дисциплинам по выбору вариативной части блока Б1.

Для изучения дисциплины необходимы следующие знания, умения и владения навыками, формируемые предшествующими дисциплинами:

Информационные системы и технологии (ОПК-3, ПК-10);

Менеджмент (ОПК-4).

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующей профессиональной компетенции:

ПК-11 - способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
ПК-11	Знать теоретические основы организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	Опрос Доклад
	Знать нормативные материалы по труду, современные методы организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	
	Знать направления совершенствования организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса на основе взаимодействия с государственными органами и общественными	

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
	организациями.	
	Знать критерии оценки показателя социально-экономической эффективности	
	Уметь проводить аудит кадрового персонала предприятия малого и среднего бизнеса;	Творческое задание Разноуровневые задачи Контрольная работа
	Уметь прогнозировать и определять потребность организации в персонале применять методики управления персоналом, позволяющие повысить эффективность работы организации;	
	Уметь применять научные методы нормирования труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	
	Уметь разрабатывать мероприятия по оплате труда, мотивированию и стимулированию персонала организации	
	Уметь самостоятельно анализировать различные управленческие решения и прогнозировать социально-экономические последствия развития общественного производства	
	Владеть навыками определения показателей производительности труда, расчета резервов ее роста на предприятии малого и среднего бизнеса;	Кейс-задачи Контрольная работа Круглый стол
	Владеть навыками установления норм труда, анализа расходования фонда заработной платы;	
	Владеть методикой оценки уровня и экономической эффективности организации труда.	
	Владеть способностями к критической оценке и обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений	

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

очная форма обучения

Вид учебной деятельности		Часов	
		Всего	По семестрам
			4
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:		38	38
Аудиторные занятия всего, в том числе:		38	38
Лекции		18	18
Практические занятия		20	20
2. Самостоятельная работа студента всего, в том числе:		34	34
Другие виды самостоятельной работы:		34	34
Вид промежуточной аттестации – зачет с оценкой		-	-
ИТОГО:	часов	72	72
Общая трудоемкость	зач. ед.	2	2

заочная форма обучения

Вид учебной деятельности		Часов	
		Всего	По курсам
			2
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:		10	10
Аудиторные занятия всего, в том числе:		8	8
Лекции		4	4
Практические занятия		4	4
Промежуточная аттестация (контактная работа)		2	2
2. Самостоятельная работа студента всего, в том числе:		60	60
Другие виды самостоятельной работы:		60	60
Вид промежуточной аттестации – зачет с оценкой		2	2
ИТОГО:	часов	72	72
Общая трудоемкость	зач. ед.	2	2

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)

Раздел 1. Теоретические основы и содержание организации труда на предприятии малого и среднего бизнеса

Тема 1.1. Сущность и задачи организации труда

Сущность и социально- экономическая роль труда. Организация труда на предприятии малого и среднего бизнеса: содержание, принципы, показатели эффективности труда. Трудовой процесс и его организация. Классификация трудовых процессов. Производственный и технологический процессы, их классификация. Показатели эффективности труда.

Оценка уровня организации труда. Экономическая эффективность организации труда на предприятии малого и среднего бизнеса. Развитие науки об организации труда.

Тема 1. 2. Разделение и кооперация труда

Виды и формы разделения труда. Разделение труда: категории персонала, профессиональные и квалификационные, показатели численности работников. Сущность планирования численности работников. Планирование численности управленческого персонала, специалистов и рабочих.

Анализ численности и состава работников: коэффициенты текучести, выбытия, приема, стабильности, сменяемости кадров.

Сущность кооперации труда. Современные формы организации труда на предприятии малого и среднего бизнеса. Совмещение профессий и должностей, расширение зон обслуживания.

Нормативные правовые акты по труду.

Тема 1.3. Условия труда, режимы труда и отдыха в системе социально - трудовых отношений

Производственная среда, условия труда и факторы их определяющие. Профессиональные риски и защита от них работников.

Методы анализа условий труда. Анализ заболеваемости и производственного травматизма.

Охрана труда и безопасные условия труда. Планирование мероприятий по совершенствованию условий труда и оценка их эффективности.

Рабочее время. Виды рабочего времени. Режимы труда и отдыха.

Тема 1.4 Классификация затрат рабочего времени

Рабочее место: понятие и виды. Производственная операция. Трудовые движения, действия, приемы и комплексы трудовых приемов.

Затраты рабочего времени: подготовительно-заключительное время, оперативное время, основное и вспомогательное время, время обслуживания рабочего места, время регламентированных (нормированных) и нерегламентированных перерывов.

Раздел 2. Нормирование труда

Тема 2.1. Сущность, роль и методы нормирования труда на предприятии малого и среднего бизнеса

Сущность и функции нормирования труда. Виды норм труда: времени, выработки, обслуживания, численности и управляемости.

Нормативные материалы по труду и их применение на предприятии. Основные требования к нормативным материалам для нормирования труда. Функция и роль норм труда в управлении производством.

Сущность и методы нормирования труда. Суммарный и аналитический методы. Аналитически-экспериментальный (исследовательский) и аналитически - расчетный методы

Тема 2.2 Исследование трудовых процессов и затрат рабочего времени

Методы изучения затрат рабочего времени: хронометраж (порядок проведения, оценка темпа работы), фотография рабочего времени, самофотография рабочего времени. Исследование использования рабочего времени методом моментных наблюдений.

Раздел 3. Организация оплаты труда на предприятии малого и среднего бизнеса

Тема 3.1 Оплата труда: формы и системы. Структура заработной платы

Сущность, принципы организации оплаты труда на предприятии малого и среднего бизнеса

Формы и системы оплаты труда. Тарифная система, ее структура и функции. Бестарифный подход организации оплаты туда. Смешанная система оплаты труда.

Особенности оплаты труда работников различных категорий. предприятия малого и среднего бизнеса.

Сущность заработной платы и ее структура. Функции заработной платы, принципы и основные элементы ее организации.

Начисления на заработную плату и удержания из заработка. Оплата неотработанного времени: отпусков, простоев, браков, командировочных, пособий по временной нетрудоспособности.

Тема 3.2 Организация текущего и единовременного поощрения работников

Сущность, цели и принципы материального поощрении работников предприятий малого и среднего бизнеса

Организация текущего и единовременного поощрения работников: надбавки, доплаты, премии. Роль надбавок и доплат в стимулировании труда.

Премии: их сущность, показатели премирования. Разработка системы премирования на предприятии. Экономическая эффективность премирования.

Тема 3.3 Планирование и анализ использования средств на оплату труда

Методы планирования фонда заработной платы.

Анализ расходования фонда заработной платы: факторный анализ, анализ средней заработной платы, анализ структуры фонда заработной платы.

Разработка и экономическое обоснование предложений по эффективному использованию средств на оплату труда.

5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)

Дисциплина «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса» формирует ПК-11 компетенцию, необходимую в дальнейшем для формирования компетенций ПК-3, ПК-10.

5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
Раздел 1. Теоретические основы и содержание организации труда на предприятии малого и среднего бизнеса					
1	Тема 1.1. Сущность и задачи организации труда	2	2	4	8
2	Тема 1.2. Разделение и кооперация труда	1	1	3	5
3	Тема 1.3. Условия труда, режимы труда и отдыха в системе социально - трудовых отношений	1	1	3	5
4	Тема 1.4. Классификация затрат рабочего времени	1	2	4	7
Раздел 2.Нормирование труда					
5	Тема 2.1. Сущность, роль и методы нормирования труда на предприятии малого и среднего бизнеса	3	4	4	11
6	Тема 2.2. Исследование трудовых процессов и затрат рабочего времени	2	2	3	7
Раздел 3. Организация оплаты труда на предприятии малого и среднего бизнеса					
7	Тема 3.1. Оплата труда: формы и системы. Структура заработной платы	4	4	5	13
8	Тема 3.2. Организация текущего и единовременного поощрения работников	2	2	4	8
9	Тема 3.3. Планирование и анализ использования средств на оплату труда	2	2	4	8
	Итого	**18**	**20**	**34**	**72**

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
Раздел 1. Теоретические основы и содержание организации труда на предприятии малого и среднего бизнеса					
1	Тема 1.1. Сущность и задачи организации труда	1		8	9
2	Тема 1.2. Разделение и кооперация труда			6	6
3	Тема 1.3. Условия труда, режимы труда и отдыха в системе социально - трудовых отношений			6	6
4	Тема 1.4. Классификация затрат рабочего времени		1	6	7
Раздел 2.Нормирование труда					
5	Тема 2.1. Сущность, роль и методы нормирования труда на предприятии	1		6	7

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
	малого и среднего бизнеса				
6	Тема 2.2. Исследование трудовых процессов и затрат рабочего времени		1	6	7
Раздел 3. Организация оплаты труда на предприятии малого и среднего бизнеса					
7	Тема 3.1. Оплата труда: формы и системы. Структура заработной платы	1	1	8	10
8	Тема 3.2. Организация текущего и единовременного поощрения работников		1	6	7
9	Тема 3.3. Планирование и анализ использования средств на оплату труда	1		8	9
	Итого	**4**	**4**	**60**	**68**

6. Лабораторный практикум

Лабораторные занятия не предусмотрены учебными планами.

7. Практические занятия (семинары)

Практические занятия проводятся с целью формирования компетенций обучающихся, закрепления полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения обучающимися специальной литературы.

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1	Сущность и задачи организации труда	Определение уровня организации труда	2
2	Разделение и кооперация труда	Анализ численности и состава работников	1
3	Условия труда, режимы труда и отдыха в системе социально - трудовых отношений	Оценка уровня условий труда	1
4	Классификация затрат рабочего времени	Классификация затрат рабочего времени	2
5	Сущность, роль и методы нормирования труда на предприятии малого и среднего бизнеса	1.Методы расчета норм труда 2.Расчет нормативов и норм труда (времени, обслуживания, численности, выработки)	4
6	Исследование трудовых процессов и затрат рабочего времени	Методы исследования трудовых процессов и затрат рабочего времени	2
7	Оплата труда: формы и системы. Структура заработной платы	1.Расчет заработной платы, среднего заработка, среднемесячной заработной платы. 2.Расчет пособий по временной нетрудоспособности	4

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
		3.Расчет оплаты отпусков, простоев, выплат при увольнении	
8	Организация текущего и единовременного поощрения работников	1.Расчет доплат и надбавок к заработной плате 2.Расчет экономической эффективности системы премирования	2
9	Планирование и анализ использования средств на оплату труда	1.Расчет средств, планируемых на оплату труда 2.Расчет эффективности использования средств на оплату труда	2
Итого			**20**

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1	Классификация затрат рабочего времени	Классификация затрат рабочего времени	1
2	Исследование трудовых процессов и затрат рабочего времени	Методы исследования трудовых процессов и затрат рабочего времени	1
3	Оплата труда: формы и системы. Структура заработной платы	Расчет заработной платы, среднего заработка, среднемесячной заработной платы.	1
4	Организация текущего и единовременного поощрения работников	Расчет экономической эффективности системы премирования	1
Итого			**4**

8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

Курсовые проекты (работы) не предусмотрены учебными планами.

9. Самостоятельная работа студента

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
1	Раздел 1. Тема 1.1. Сущность и задачи организации труда Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение вопроса об организации труда на предприятии малого и среднего бизнеса, эффективности труда.	Домашнее задание/ Конспектирование литературы по теме	Устный опрос
2	Тема 1.2. Разделение и кооперация труда Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение роли разделения и кооперация труда в организации труда на предприятии малого и среднего бизнеса	Домашнее задание/ доклад	Доклад
3	Тема 1.3. Условия труда, режимы труда и отдыха в системе социально - трудовых отношений Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение роли условий труда, режимов труда и отдыха в улучшении результатов трудовой деятельности	Домашнее задание/ задачи	Кейс-задача

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
4	Тема 1.4. Классификация затрат рабочего времени Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение трудового процесса, трудовых движений, действий, структуру затрат рабочего времени	Домашнее задание/ Конспектирование литературы по теме	Доклад
5	Раздел 2. Тема 2.1. Сущность, роль и методы нормирования труда на предприятии малого и среднего бизнеса Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение методов нормирования труда на предприятии малого и среднего бизнеса	Домашнее задание/ Конспектирование литературы по теме	Устный опрос
6	Тема 2.2. Исследование трудовых процессов и затрат рабочего времени Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение методов исследования трудовых процессов и затрат рабочего времени	Домашнее задание/ задачи	Решение задачи
7	Раздел 3. Тема3.1. Оплата труда: формы и системы. Структура заработной платы Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение сущности, форм и систем оплаты труда	Домашнее задание/ задачи	Решение задачи
8	Тема 3.2. Организация текущего и единовременного поощрения работников	Домашнее задание/Конспектирование литературы по теме	Контрольная работа
9	Тема 3.3 Планирование и анализ использования средств на оплату труда	Домашнее задание/ доклад	Доклад

10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов предполагает тщательное освоение учебной и научной литературы по изучаемой дисциплине.

При изучении основной рекомендуемой литературы студентам необходимо обратить внимание на выделение основных понятий, их определения, научно-технические основы, узловые положения, представленные в изучаемом тексте.

При самостоятельной работе студентов с дополнительной литературой необходимо выделить аспект изучаемой темы (что в данном материале относится непосредственно к изучаемой теме и основным вопросам).

Дополнительную литературу целесообразно прорабатывать после основной, которая формирует базис для последующего более глубокого изучения темы. Дополнительную литературу следует изучать комплексно, рассматривая разные стороны изучаемого вопроса. Обязательным элементом самостоятельной работы студентов с литературой является ведение необходимых записей: конспекта, выписки, тезисов, планов.

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине используются следующее учебно-методическое обеспечение:

а) основная литература:

1. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / Бухалков М. И., 4-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 380 с. - Режим доступа: znanium.com/catalog.php?bookinfo=526939

б) дополнительная литература:

1. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. - 6-е изд., изм. и доп. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 416 с. - Режим доступа: znanium.com/catalog.php?bookinfo=462619

2. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 с. - Режим доступа: znanium.com/catalog.php?bookinfo=395971

11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) нормативные документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 30.11.1994 № 51–ФЗ (ред. от 29.07.2017) // Собрание законодательства РФ. - 1994. - № 32. – Ст. 3301. - Консультант Плюс. [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2017.]

2. Трудовой кодекс Российской Федерации (в ред. 2017) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – Консультант Плюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2017].

б) основная литература:

1. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / Бухалков М. И., 4-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 380 с. - Режим доступа: znanium.com/catalog.php?bookinfo=526939

в) дополнительная литература:

1. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. - 6-е изд., изм. и доп. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 416 с. - Режим доступа: znanium.com/catalog.php?bookinfo=462619

2. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 с. - Режим доступа: znanium.com/catalog.php?bookinfo=395971

12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

- https://www.book.ru/ - ЭБС Book.ru
- http://www.iprbookshop.ru - ЭБС IPRbooks
- https://ibooks.ru/ -ЭБС Айбукс.ru/ibooks.ru
- https://rucont.ru/ - ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»
- http://znanium.com/ - ЭБС Znanium.com
- https://dlib.eastview.com/- База данных East View

13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости)

1. Desktop School ALNG LicSAPk MVL.
   a. Office ProPlus All Lng Lic/SA Pack MVL Partners in Learning (лицензия на пакет Office Professional Plus)
   b. Windows 8
2. Консультант + версия проф. – справочная правовая система
3. Система тестирования INDIGO.
4. Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО
5. Интернет-браузеры Google Chrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения соответствуют действующим противопожарным правилам и нормам, укомплектованы специализированной мебелью.

Аудитории лекционного типа, оснащенные проекционным оборудованием и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде университета.

15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Дисциплина «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса » состоит из 3 разделов и 9 тем и изучается на лекциях, практических занятиях и при самостоятельной работе обучающихся. Обучающийся для полного освоения материала должен не пропускать занятия и активно участвовать в учебном процессе. Кроме того, обучающиеся должны ознакомиться с программой дисциплины и списком основной и дополнительной рекомендуемой литературы.

Основной теоретический материал дается на лекционных занятиях. Лекции включают все темы и основные вопросы дисциплины. Для максимальной эффективности изучения необходимо постоянно вести конспект лекций, знать рекомендуемую преподавателем основную и дополнительную учебную литературу, позволяющую дополнить знания и лучше подготовиться к практическим занятиям.

Для закрепления теоретического материала, формирования профессиональных компетенций и практических навыков со студентами проводятся практические занятия. В ходе практических занятий разбираются основные и дополнительные теоретические вопросы решаются практические задачи, проводятся тестирования по результатам изучения тем.

На изучение каждой темы выделено в соответствии с рабочей программой дисциплины количество часов практических занятий, которые проводятся в соответствии с вопросами, рекомендованными к изучению по определенным темам. Обучающиеся должны регулярно готовиться к практическим занятиям. При подготовке к занятиям следует руководствоваться конспектом лекций и рекомендованной литературой.

Для эффективного освоения материала дисциплины учебным планом предусмотрена самостоятельная работа, которая должна выполняться в обязательном порядке. Выполнение самостоятельной работы по темам дисциплины, позволяет регулярно проводить самооценку качества усвоения материалов дисциплины и выявлять аспекты, требующие более детального изучения. Задания для самостоятельной работы предложены по каждой из изучаемых тем и должны готовиться индивидуально и к указанному сроку. По необходимости студент может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

В случае посещения обучающегося лекций и практических занятий, изучения рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы, а также своевременного и самостоятельного выполнения заданий, подготовка

к зачету с оценкой по дисциплине сводится к дальнейшей систематизации полученных знаний, умений и навыков.

16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии

Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины (модуля):

а) для текущей успеваемости: опрос, доклад, решение задач;

б) для самоконтроля обучающихся: тесты;

в) для промежуточной аттестации: вопросы для зачета с оценкой.

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса» используются следующие образовательные технологии:

1) лекции с использованием методов проблемного изложения материала;
2) ситуационная задача;
3) проведение практико-ориентированных занятий.

№ п/п	Занятие в интерактивной форме	Количество часов по очной форме		Количество часов по заочной форме	
		Лекция	Практ.	Лекция	Практ.
1	Тема 1.4. Классификация затрат рабочего времени Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	1	2		1
2	Тема 2.2. Исследование трудовых процессов и затрат рабочего времени Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	2	2		1
3	Тема 3.1. Оплата труда: формы и системы. Структура заработной платы Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для	2	2		1

№ п/п	Занятие в интерактивной форме	Количество часов по очной форме		Количество часов по заочной форме	
		Лекция	Практ.	Лекция	Практ.
	самостоятельного изучения)				
4	Тема 3.2. Организация текущего и единовременного поощрения работников Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	2	2		1
	Итого:	7	8		4

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

ОРГАНИЗАЦИЯ, НОРМИРОВАНИЕ И ОПЛАТА ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика
Направленность: «Экономика малого и среднего бизнеса»

1. Паспорт фонда оценочных средств

1.1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины

Индекс	Формулировка компетенции
ПК-11	способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций

1.2.1. Компетенция ПК-11 формируется в процессе изучения дисциплин (прохождения практик):

Макроэкономическое планирование и прогнозирование

Управление инновационными процессами

Экономическая безопасность

Государственное регулирование экономики

Гражданское право

Оценка бизнеса

Основы бизнеса

Инновационное предпринимательство

Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системы)

Информационный менеджмент

Продвижение товаров и услуг

Защита потребителей от фальсифицированной и контрафактной продукции

Кредитование малого и среднего бизнеса

Риски в деятельности малого и среднего бизнеса

Управление персоналом организации

Инновационный менеджмент

Эконометрика

Производственная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

Производственная практика. Преддипломная практика

1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции

№ п/п	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	ПК-11	Тема 1.1. Сущность и задачи организации труда	Опрос Доклад Кейс-задачи Контрольная работа Круглый стол Творческие задания Разноуровневые задачи
		Тема 1.2. Разделение и кооперация труда	
		Тема 1.3. Условия труда, режимы труда и отдыха в системе социально - трудовых отношений	
		Тема 1.4. Классификация затрат рабочего времени	
		Тема 2.1. Сущность, роль и методы нормирования труда на предприятии малого и среднего бизнеса	
		Тема 2.2. Исследование трудовых процессов и затрат рабочего времени	
		Тема 3.1. Оплата труда: формы и системы. Структура заработной платы	
		Тема 3.2. Организация текущего и единовременного поощрения работников.	
		Тема 3.3. Планирование и анализ использования средств на оплату труда	

Процедура оценивания

1. Процедура оценивания результатов освоения программы учебной дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности компетенций студента при осуществлении текущего контроля и проведении промежуточной аттестации.

2. Уровень сформированности компетенции определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

3. При выполнении студентами заданий текущего контроля и промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины:

– профессиональные знания студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, выполнении тестовых заданий, практических работ,

– степень владения профессиональными умениями – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

4. Результаты выполнения заданий фиксируются в баллах в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций. Общее количество баллов складывается из:

– суммы баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «уметь»;

– суммы баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «владеть»;

– суммы баллов за ответы на теоретические и дополнительные вопросы.

5. По итогам текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций определяется уровень сформированности компетенций студента и выставляется оценка по шкале оценивания.

1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Компе-тенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	Итого:
Теоретические показатели						
ПК-11	Знает теоретические основы организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса; (опрос)	Верно и в полном объеме знает теоретические основы организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	С незначительными замечаниями знает теоретические основы организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	На базовом уровне, с ошибками знает теоретические основы организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	Не знает теоретические основы организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	*20*
	Знает нормативные материалы по труду, современные методы организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса; (доклад)	Верно и в полном объеме знает нормативные материалы по труду, современные методы организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	С незначительными замечаниями знает нормативные материалы по труду, современные методы организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	На базовом уровне, с ошибками знает нормативные материалы по труду, современные методы организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	Не знает нормативные материалы по труду, современные методы организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	
	Знает направления совершенствования организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса на основе взаимодействия с государственными органами и общественными организациями. (опрос)	Верно и в полном объеме знает направления совершенствования организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса на основе взаимодействия с государственными органами и общественными организациями.	С незначительными замечаниями знает направления совершенствования организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса на основе взаимодействия с государственными органами и общественными организациями.	На базовом уровне, с ошибками знает направления совершенствования организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса на основе взаимодействия с государственными органами и общественными организациями.	Не знает направления совершенствования организации, нормирования и оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса на основе взаимодействия с государственными органами и общественными организациями.	
	Знает критерии оценки показателя социально-экономической	Верно и в полном объеме знает критерии оценки показателя социально-	С незначительными замечаниями знает критерии оценки показателя	На базовом уровне, с ошибками знает критерии оценки показателя	Не знает критерии оценки показателя социально-экономической	

	эффективности (доклад)	экономической эффективности	социально-экономической эффективности	социально-экономической эффективности	эффективности	
Практические показатели						
ПК-11	Умеет проводить аудит кадрового персонала предприятия малого и среднего бизнеса; (творческие задания)	Верно и в полном объеме может проводить аудит кадрового персонала предприятия малого и среднего бизнеса;	С незначительными замечаниями может проводить аудит кадрового персонала предприятия малого и среднего бизнеса;	На базовом уровне, с ошибками может проводить аудит кадрового персонала предприятия малого и среднего бизнеса;	Не может проводить аудит кадрового персонала предприятия малого и среднего бизнеса;	*25*
	Умеет прогнозировать и определять потребность организации в персонале применять методики управления персоналом, позволяющие повысить эффективность работы организации; (контрольная работа)	Верно и в полном объеме может прогнозировать и определять потребность организации в персонале применять методики управления персоналом, позволяющие повысить эффективность работы организации;	С незначительными замечаниями может прогнозировать и определять потребность организации в персонале применять методики управления персоналом, позволяющие повысить эффективность работы организации;	На базовом уровне, с ошибками может прогнозировать и определять потребность организации в персонале применять методики управления персоналом, позволяющие повысить эффективность работы организации;	Не может прогнозировать и определять потребность организации в персонале применять методики управления персоналом, позволяющие повысить эффективность работы организации;	
	Умеет применять научные методы нормирования труда на предприятиях малого и среднего бизнеса; (разноуровневые задачи)	Верно и в полном объеме может применять научные методы нормирования труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	С незначительными замечаниями может применять научные методы нормирования труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	На базовом уровне, с ошибками может применять научные методы нормирования труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	Не может применять научные методы нормирования труда на предприятиях малого и среднего бизнеса;	
	Умеет разрабатывать мероприятия по оплате труда, мотивированию и стимулированию персонала организации. (контрольная работа)	Верно и в полном объеме может разрабатывать мероприятия по оплате труда, мотивированию и стимулированию персонала организации.	С незначительными замечаниями может разрабатывать мероприятия по оплате труда, мотивированию и стимулированию персонала организации.	На базовом уровне, с ошибками может разрабатывать мероприятия по оплате труда, мотивированию и стимулированию персонала организации.	Не может разрабатывать мероприятия по оплате труда, мотивированию и стимулированию персонала организации.	
	Умеет самостоятельно анализировать различные управленческие решения и прогнозировать социально-экономические последствия развития общественного производства (контрольная работа)	Верно и в полном объеме может самостоятельно анализировать различные управленческие решения и прогнозировать социально-экономические последствия развития общественного	С незначительными замечаниями может самостоятельно анализировать различные управленческие решения и прогнозировать социально-экономические последствия развития общественного производства	На базовом уровне, с ошибками может самостоятельно анализировать различные управленческие решения и прогнозировать социально-экономические последствия развития общественного производства	Не может самостоятельно анализировать различные управленческие решения и прогнозировать социально-экономические последствия развития общественного производства	

		производства				
Владеет						
ПК-11	Владеет навыками определения показателей производительности труда, расчета резервов ее роста на предприятии малого и среднего бизнеса; (кейс-задачи)	Верно и в полном объеме владеет навыками определения показателей производительности труда, расчета резервов ее роста на предприятии малого и среднего бизнеса;	С незначительными замечаниями владеет навыками определения показателей производительности труда, расчета резервов ее роста на предприятии малого и среднего бизнеса;	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками определения показателей производительности труда, расчета резервов ее роста на предприятии малого и среднего бизнеса;	Не владеет навыками определения показателей производительности труда, расчета резервов ее роста на предприятии малого и среднего бизнеса;	*20*
	Владеет навыками установления норм труда, анализа расходования фонда заработной платы; (контрольная работа)	Верно и в полном объеме владеет навыками установления норм труда, анализа расходования фонда заработной платы;	С незначительными замечаниями владеет навыками установления норм труда, анализа расходования фонда заработной платы;	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками установления норм труда, анализа расходования фонда заработной платы;	Не владеет навыками установления норм труда, анализа расходования фонда заработной платы;	
	Владеет методикой оценки уровня и экономической эффективности организации труда. (круглый стол)	Верно и в полном объеме владеет методикой оценки уровня и экономической эффективности организации труда.	С незначительными замечаниями владеет методикой оценки уровня и экономической эффективности организации труда.	На базовом уровне, с ошибками владеет методикой оценки уровня и экономической эффективности организации труда.	Не владеет методикой оценки уровня и экономической эффективности организации труда.	
	Владеет способностями к критической оценке и обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений (контрольная работа)	Верно и в полном объеме владеет способностями к критической оценке и обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений	С незначительными замечаниями владеет способностями к критической оценке и обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений	На базовом уровне, с ошибками владеет способностями к критической оценке и обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений	Не владеет способностями к критической оценке и обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений	
	ВСЕГО:					*65*

Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
отлично	56-65	высокий
хорошо	46-55	хороший
удовлетворительно	33-45	достаточный
неудовлетворительно	32 и менее	недостаточный

2. Типовые контрольные задания для оценки результатов обучения по дисциплине и иные материалы для подготовки к промежуточной аттестации

2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации

1.Сущность и социально - экономическая роль труда.

2.Содержание и задачи организации труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

3. Возникновение и развитие науки об организации труда.

4. Разделение и кооперация труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

5. Совмещение профессий и трудовых функций.

6. Методы кооперации и коллективные формы организации труда.

7.Суммарный метод нормирования труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

8.Сущность нормирования труда.

9. Поэлементные методы нормирования труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

10. Отличия субъективных предпосылок работоспособности мужчин и женщин.

11. Психофизиологические условия труда. Кривая изменения физиологической готовности человека к работе в течение суток.

12. Основные проблемы психического и физического напряжения в труде. Расчет времени отдыха.

13. Рациональные режимы труда и отдыха

14. Нормирование условий труда на рабочих местах.

15. Производственная эстетика. Ее формирование и развитие на предприятиях малого и среднего бизнеса.

16. Основы проектирования оборудования с позиций эргономики и инженерной психологии.

17. Цели и методы исследования трудовых процессов.

18. Классификация затрат рабочего времени.

19. Фотография рабочего времени. Порядок проведения фотографии рабочего времени.

20. Самофотография рабочего дня.

21. Суть метода моментных наблюдений.

22. Хронометраж. Этапы выполнения и расчет результатов хронометража.

23. Исследование и рационализация трудовых процессов с помощью микроэлементных нормативов.

24. Проектирование рациональных методов и приемов труда.

25. Приборы и оборудование для исследования трудовых процессов.

26. Классификация, специализация и оснащение рабочих мест на предприятиях малого и среднего бизнеса.

27. Рациональная внутренняя планировка рабочих мест на предприятиях малого и среднего бизнеса.

28. Организация обслуживания рабочих мест.

29. Проектирование и аттестация рабочих мест.

30. Порядок организации труда и рабочего места.

31. Содержание и задачи нормирования труда. Схема содержания работ по нормированию труда.

32. Нормативные затраты и их сопоставление нормативным результатам труда.

33. Норма времени, ее структура и расчет.

34. Нормирование труда рабочих занятых ремонтом оборудования.

35. Особенности нормирования труда в гибких производственных системах (ГПС).

36. Нормативы по труду и их классификация.

37. Организация и нормирование труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

38. Организация рабочих мест ИТР.

39. Материальное и моральное стимулирование трудовой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса.

40. Сущность заработной платы. Основные принципы ее организации.

41. Тарифная система оплаты труда рабочих.

42. Основные формы и системы оплаты труда рабочих.

43. Сущность и расчет заработной платы по простой сдельной форме оплаты труда.

44. Сущность и расчет заработной платы по сдельно-премиальной системе оплаты труда.

45. Сущность и расчет заработной платы по сдельно-прогрессивной системе оплаты труда.

46. Сущность и расчет заработной платы по косвенно - сдельной форме оплаты труда.

47. Сущность и расчет заработной платы по аккордной системе оплаты труда.

48. Сущность и расчет заработной платы по повременной форме оплаты труда.

49. Заработная плата на производствах с особыми условиями организации труда рабочих.

50. Заработная плата при бригадной организации труда.

51. Организация оплаты труда руководящих работников, специалистов и служащих.

52. Система премирование работников на предприятиях малого и среднего бизнеса.

53. Дисциплина труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

54. Подготовка и повышение квалификации рабочих кадров на предприятиях малого и среднего бизнеса.

55. Организация внедрения мероприятий по совершенствованию ОНОТ. Экономическая эффективность мероприятий ОНОТ.

Типовые контрольные задания:

1. В чем состоит суть, состав трудовых ресурсов.

2.Какая разница между информационной и посреднической функциями рынка труда.

3. В чем состоит анализ фактического состояния организации труда на предприятиях малого и среднего бизнеса. Почему он важен для дальнейшего функционирования организации?.

4. В чем разница между американской и японской моделями рынка труда.

5. В чем разница между китайской и российской моделями рынка труда.

6. Что называется безработицей? Охарактеризуйте формы безработицы.

7.Сществует ли какая-то связь между уровнем безработицы и величиной внутреннего национального продукта? Если «да»-какая?

8.Что включает в себя понятие «Организация труда» на предприятиях малого и среднего бизнеса с позиции ее структуры?

9.Что означает понятие «Организация труда как непрерывный процесс»?

10. Раскройте роль разделения и кооперации труда в организации труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

.

11. В чем разница между организацией и обслуживанием рабочих мест?

12.Охаратеризуйте содержание понятия «Внутрисменный режим труда и отдыха» на предприятиях малого и среднего бизнеса.

13. В чем разница между понятиями «Норма времени» и «Норма обслуживания»?

14.Охаратеизуйте сущность понятия «Нормирование труда».

15.В чем главная разница между понятиями «Суммарный метод нормирования» и «Поэлементный метод нормирования»?

16.Охарактеризуйте содержание аналитически-экспериментального метода нормирования труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

17. Охарактеризуйте содержание аналитически- расчетного метода нормирования труда.

18. Что включает в себя понятие «Нормируемое рабочее время»?

19. Что включает в себя понятие «Рациональный баланс рабочего времени на предприятиях малого и среднего бизнеса?.

20. Охарактеризуйте содержание тарифной сетки.

21. Охарактеризуйте связь между тарифными коэффициентами и тарифными ставками.

22. Охарактеризуйте понятие «Минимальный размер оплаты труда».

Образцы тестовых заданий для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы:

1. Основными видами разделения труда на предприятии являются:

а) функциональное, предметное, технологическое, квалификационное и межотраслевое

б) профессиональное, функциональное, предметное, технологическое, квалификационное

в) функциональное, предметное, межотраслевое, профессиональное, технологическое.

2.К принципам организации и нормирования труда относятся:

а) принципы эффективности, комплектности, объективности, конкретности, экономичности

b) принципы эффективности, комплексности, системности, объективности, конкретности, экономичности, легитимности, положительного отношения работников к предприятию

с) принципы эффективности, комплексности, системности, объективности, конкретности, динамичности, легитимности, положительного отношения работников к предприятию.

3.Принцип системности в организации, нормировании труда – это:

а) означает, что организация и нормы труда должны соответствовать конечным результатам производства и учитывать зависимости между затратами ресурсов на всех этапах производственного процесса.

б) выражает необходимость установления организации и норм труда, при которых необходимые производственные результаты достигаются с минимальными суммарными затратами трудовых, материальных, энергетических и информационных ресурсов

в) выражает необходимость учета взаимосвязи технических, экономических, психологических, социальных и правовых факторов, влияющих на организацию и нормы труда.

4. Определение потребности в персонале в процессе управления не включает в себя следующие задачи:

а) планирование качественной потребности в персонале

б) получение и анализ маркетинговой информации

в) выбор методов расчета количественной потребности в персонале

г) планирование количественной потребности в персонале

5. Критерием оптимальности структуры персонала является:

а) его равномерное распределение по половому признаку

б) соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой

в) присутствие всех возрастных категорий в составе персонала

6. Интенсивность труда – это:

а) определяет суммарное воздействие всех факторов трудового процесса на организм работающих

б) характеризуется количеством энергии человека, затрачиваемой в единицу рабочего времени

в) оба варианта не верные.

7. Показатели, характеризующие охват работ (работников) нормированием:

а) число работников, труд которых нормируется

б) число работников на предприятии

в) число работников, для нормирования труда которых имеются нормативы

г) число рабочих мест на предприятии

Литература для подготовки к зачету с оценкой:

а) нормативные документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 30.11.1994 № 51–ФЗ (ред. от 29.07.2017) // Собрание законодательства РФ. - 1994. - № 32. – Ст. 3301. - Консультант Плюс. [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2017.]

2. Трудовой кодекс Российской Федерации (в ред. 2017) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – Консультант Плюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2017].

б) основная литература:

1. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / Бухалков М. И., 4-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 380 с. - Режим доступа: znanium.com/catalog.php?bookinfo=526939

в) дополнительная литература:

1. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. - 6-е изд., изм. и доп. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 416 с. - Режим доступа: znanium.com/catalog.php?bookinfo=462619

2. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 с. - Режим доступа: znanium.com/catalog.php?bookinfo=395971

Промежуточная аттестация

2.2. Комплект билетов для проведения промежуточной аттестации

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ «РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»

КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

Направленность: «Экономика малого и среднего бизнеса»

Дисциплина: Организация, нормирование и оплата туда на предприятиях малого и среднего бизнеса

БИЛЕТ № 1

1. Организация труда на предприятии малого и среднего бизнеса: содержание, принципы, показатели эффективности труда.

2. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать необходимую численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы В
Трудоемкость изделия, час.		
Изделие 1	0,7	0,6
Изделие 2	0,4	0,3
Производственная программа, шт.		
Изделие 1	1000	1000
Изделие 2	1100	100
Время для изменения остатка незавершенного производства, час.		
Изделие 1	100	150
Изделие 2	170	120
Планируемы процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, час.	432,5	432,5

3. Проанализируйте представленную ниже ситуацию, предложите верное решение сложившейся ситуации.

Рабочие бригады жаловались на неблагоприятные условия туда и попросили ознакомить их с показателями благоприятных условий туда. Как вести себя в данной ситуации?

БИЛЕТ № 2

1. Оценка уровня организации труда. Экономическая эффективность организации труда на предприятии малого и среднего бизнеса.

2.Рассчитать норму обслуживания машин для работника при условиях: 5-дневная рабочая неделя, двухсменный режим труда и отдыха, время смены – 480 мин, время подготовительно – заключительной работы– 30 мин, время на отдых и личные надобности – 25 мин, Время обслуживания машины –45 ,0 мин

3.Дайте определение следующим понятиям:

- Трудоемкость производства изделия.
- Производительность труда.
- Экономия труда.

БИЛЕТ № 3

1. Разделение и кооперация труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

2.Обосновать рациональный баланс рабочего времени смены, исходя их следующих фактических данных:

- фактическая продолжительность смены рабочего -460 мин.

-простой по организационным причинам -18 мин.

-время случайной работы-22мин.

-фактическое время на отдых и личные надобности 30 мин., нормативное-20 мин.

-время подготовительно – заключительной работы: фактическое 35 мин., нормативное-18 мин.

3.Какая форма оплаты труда и в каких условиях больше подходит, по Вашему мнению, для оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

БИЛЕТ № 4

1.Производственная среда, условия труда и факторы их определяющие. Профессиональные риски и защита от них работников.

2.Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операций, ч.	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов - 8.

Режим работы агрегатов - двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, - 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, - 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену - 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата - 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

3.Существует ли определенная связь между производительностью труда и трудоемкостью изготовления товара. Если «да», то какая?

БИЛЕТ № 5

1. Рабочее место: понятие и виды. Производственная операция. Трудовые движения, действия, приемы и комплексы трудовых приемов.

2.Начислитьоплату труда по простой сдельной системе оплаты, исходя из следующих данных: Норма выработки за 7 часовую смену 15 ед. Дневная тарифная ставка 750 руб. Фактически отработано 7часов 45 минут. Объем выполненной работы -16ед.

3.Раскройте разницу между суммарным и микроэлементным методами нормировании труда.

БИЛЕТ № 6

1. Сущность и функции нормирования труда. Виды норм труда: времени, выработки, обслуживания, численности и управляемости.

2.Определить возможную сумму прибыли предприятия малого и среднего бизнеса, исходя из следующих условий:

2.1 Плановая выручка от продажи товаров - 650 млн. руб.

2.2. Ожидаемые поступления по счетам за выполненные услуги. -150 млн. руб.

2.3. Плановые материальные затраты по производству товаров -250 млн. руб., расходы по аренде торговых точек – 50 млн. руб.

2.4.Планвый фонд заработной платы рабочим - 180 млн. руб.

2.5. Отчисления в специальные негосударственные фонды -15 млн.руб.

3.Какова связь между понятиями «предмет труда», « средства труда», «средства производства?

Промежуточная аттестация

Комплект тестовых заданий для проведения зачета с оценкой по дисциплине

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

Направленность: «Экономика малого и среднего бизнеса»

Дисциплина: Организация, нормирование и оплата туда на предприятиях малого и среднего бизнеса

Тестовые задания для проверки уровня обученности ЗНАТЬ:

1.Направления организации труда - это направления практической деятельности, характеризующие процесс:

а) повышения производительности труда;

б) совершенствования отдельных элементов организации труда;

в) повышения рентабельности производства.

2.Организация труда является необходимым условием …

а) получения дополнительной прибыли;

б) привлечения дополнительны рабочих

в) организации производства.

3.Важность процесса организации труда была осознана человечеством одновременно с началом его сознательной … деятельности

а) индивидуальной

б) предпринимательской

в) коллективной

4. Разделение и кооперации труда являются ….. рациональной организации труда

а) отправными точками рациональной организации труда;

б) обязанностью руководителя;

в) ответственностью специалиста по труду.

5.Общее разделение труда характеризует процесс обособления различных видов трудовой деятельности ….

а) внутри отдельной отрасли;

б) внутри отдельных организаций;

в) в рамках всего общества.

6.Фунциональное разделение труда – это…..

а) разделение труда в соответствии с функциями, выполняемыми работниками предприятия;

б) разделение труда в соответствии с технологией выполняемых работ;

в) разделение труда в соответствии с выполняемыми операциями

7.Производственная бригада на предприятии малого и среднего бизнеса – это …..

а) форма разделения труда

б) форма организации труда

в) форма специализации.

8.Трудовая дисциплина характеризуется…..

а) уровнем выполнения сменного задания;

б) степенью соблюдения установленных режимов труда и отдыха;

в) степенью соблюдения режима экономии.

9. Организация рабочего места -это….

а) система мероприятий по его оснащению средствами и предметами труда и размещению в определенном месте;

б) система мероприятий по соблюдению установленных режимов труда и отдыха;

в) система мероприятий по разделению труда в соответствии с выполняемыми операциями

10. Кооперация труда - это…..

а) важное условие сокращения необоснованных затрат труда;

б) совместная деятельность людей в одном или нескольких связанных между собой процессах труда;

в) система мероприятий по разделению труда в соответствии с выполняемыми операциями .

11. В зависимости от способа разделения и кооперации труда при коллективных формах организации труда могут быть производственные подразделения:

а) с полным разделением труда, когда каждый работник занят……

б) с частичной взаимозаменяемостью, когда работники могут …….

в) с полной взаимозаменяемостью, когда каждый работник подразделения (звена, группы, бригады и т.д.) может ……

12. Хозрасчетными называют такие бригады, которые ……

а) ведут учет расходов сырья, материалов, полуфабрикатов, энергии, труда при выполнении плановых заданий;

б) ведут учет расходов сырья, материалов, полуфабрикатов, энергии, труда при выполнении плановых заданий, количество и качество произведенной продукции, услуг;

в) ведут учет затрат труда, количество и качество произведенной продукции, услуг.

13.К функциям норм труда не относится

а) нормы труда – основа планово-экономических расчетов

С помощью норм труда производятся расчеты производственных программ, заданий для отдельных рабочих мест, определяется количество оборудования и численность рабочих и др.

б) нормирование выполняет функцию критерия эффективности трудовых процессов, является основой мотивации роста производительности труда

Являясь эталоном, технически обоснованные нормы труда позволяют определить и оценить количественно имеющиеся резервы роста производительности труда

в) нормы как основа применения санкций по отношению к отдельным работникам.

14. Норма выработки - это

а) количество единиц продукции (установленный объем работ), которое должно быть изготовлено за определенный период времени;

б) необходимое количество станков, рабочих мест, единиц производственной площади и др. объектов, закрепленных для обслуживания за одним рабочим или бригадой;

в) установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных функций или объемов работ в данных организационно - технических условиях.

15. Сдельная форма оплаты труда не включает следующую систему оплаты труда.…

а) сдельная прямая;

б) сдельная прогрессивная;

в) повременно премиальная.

Тестовые задания для проверки уровня обученности УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ:

1. К какому процессу необходимо отнести процесс превращения исходных материалов в готовую продукцию, осуществляемый при участии или под наблюдением человека ?

а) трудовой процесс;

б) производственный процесс ;

в) технологический процесс

2.По какому признаку следует определить разделение труда, определяемое различием работ по сложности?

а) технологическое разделение труда;

б) профессиональное разделение труда;

в) квалификационное разделение труда

3. Проведите классификацию трудовых процессов по их функциям:

а) ручные и автоматизированные

а) активные и пассивные

в) основные и вспомогательные

4. Определить совокупность факторов производственной сферы и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника:

а) нормы труда;

б) качество трудовой жизни

в) условия труда.

5.Дать определение части производственного процесса, выполняемой над определённым предметом труда одним рабочим или бригадой на одном рабочем месте:

а) установка;

б) позиция;

в) операция.

6. Определить задачи, которые призвана решать организация труда:

а) экономические, культурные, социальные;

б) технико-технологические, социальные, экономические, психофизиологические

в) технико-технологические, экономические, физиологические, культурные.

7.Что означает процесс накопления знаний о выполняемых операциях, формирование соответствующих умений и навыков, поиск исполнителем рациональных методов труда, установление нормального темпа работы?:

а) адаптация к труду;

б) привыкание к работе;

в) освоение работы.

8. Дать определение логически завершённая совокупности трудовых движений, выполняемых без перерыва одним или несколькими рабочими органами человека при неизменных предметах и средствах труда.

а) трудовой приём

б) трудовое движение
в) трудовое действие.

9. Какие могут быть бригады по отношению к режиму работы?
а) сменными и сквозными;
б) дневными и ночными ;
в) сменными и почасовыми.

10. Определить этапы работы по улучшению условий труда на рабочем месте по следующей информации:
а) изучение санитарно-гигиенических условий труда. определение отклонений от норматива, внедрение новых нормативов.
б) всесторонний анализ природно-производственных условий и организации трудовых процессов, ликвидация потерь не производственных затрат рабочего времени, внедрение новых норм условий труда.
в) определение фактических значений показателей по всем факторам условий труда, выявление их соответствия или отклонения от нормативных показателей, разработка мероприятий по улучшению условий труда. внедрение этих мероприятий.

11.Обосновать правовой акт, регулирующий социально – трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей:
а) коллективный договор;
б) договор;
в) индивидуальный договор;

12.Определить показатели измерения уровня производительности труда:
а) количество отработанного времени в сфере материального производства;
б) количество продукции, производимой работником в сфере материального производства за единицу рабочего времени;
в) количеством и качеством продукции, производимой в сфере материального производства.

13. Дать определение реальной заработной платы, исходя из следующих данных:
а) сумма, начисленная в качестве платы за труд;
б) оклад, указанный в трудовом договоре;
в) сумма товаров и услуг, которую можно приобрести за полученный заработок с учетом изменения потребительских цен;
г) сумма, начисленная в качестве платы за труд, за вычетом удержаний из заработка, деленная на индекс потребительских цен.

14. В чем заключается стимулирующая функция заработной платы ?

а) поощрение количественных и качественных результатов труда, ресурсосбережения, квалификации работников;

б) формирование личных доходов и удовлетворение потребностей работников и их семей;

в) повышение социального статуса работника;

г) обеспечение более высокого уровня социальных накоплений.

15. Что относится к элементам организации заработной платы ?

а) нормы затрат и результаты труда;

б) тарифная система;

в) затраты заработной платы на рубль продукции;

г) технологические стандарты.

2.3. Критерии оценки для проведения зачета с оценкой по дисциплине

После завершения тестирования на зачете с оценкой на мониторе компьютера высвечивается результат – процент правильных ответов. Результат переводится в баллы и суммируется с текущими семестровыми баллами.

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине, предусматривающей в качестве формы промежуточной аттестации зачет с оценкой, включают две составляющие.

Первая составляющая – оценка регулярности и своевременности качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение семестра (сумма не более 60 баллов).

Вторая составляющая – оценка знаний студента на зачете с оценкой (не более 40 баллов).

Перевод полученных итоговых баллов в оценки осуществляется по следующей шкале:

- с 86 до 100 баллов – «отлично»;
- с 71 до 85 баллов – «хорошо»;
- с 50 до 70 баллов – «удовлетворительно»

Если студент при тестировании отвечает правильно менее, чем на 50 %, то автоматически выставляется оценка «неудовлетворительно» (без суммирования текущих рейтинговых баллов), а студенту назначается переэкзаменовка в дополнительную сессию.

2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине

Общая процедура оценивания определена Положением о фондах оценочных средств.

1. Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности общекультурных и профессиональных компетенций студента, уровней обученности: «знать», «уметь», «владеть».

2. При сдаче экзамена/зачета:

– профессиональные знания студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, при выполнении тестовых заданий, практических работ;

– степень владения профессиональными умениями, уровень сформированности компетенций (элементов компетенций) – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

3. Результаты промежуточной аттестации фиксируются в баллах. Общее количество баллов складывается из следующего:

– до 60% от общей оценки за выполнение практических заданий,
– до 30% оценки за ответы на теоретические вопросы,
– до 10% оценки за ответы на дополнительные вопросы.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

ОРГАНИЗАЦИЯ, НОРМИРОВАНИЕ И ОПЛАТА ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика
Направленность: «Экономика малого и среднего бизнеса»

Материалы для текущего контроля

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Кейс-задача

по дисциплине «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса»

Кейс: Деловая ситуация 1 «ПИК» в его карьере

В октябре 1998 г. генеральный директор и основной владелец ЗАО «ПИК» Михаил Нестеренко, неудовлетворенный неспособностью своего главного бухгалтера Марины Николаевой объяснить финансовую ситуацию на предприятии после августовского кризиса, окончательно принял решение пригласить в фирму финансового директора и, возможно, нового главного бухгалтера.

«ПИК» был создан в 1995 г. самим Михаилом. Для работы в компании он пригласил некоторых своих друзей, с которыми некогда учился вместе в питерском политехе и пересекался в разных жизненных ситуациях и на которых, как он полагал, можно вполне положиться.

В качестве стартового капитала Михаил использовал ту долю, которую получил, выйдя из бизнеса, как партнер Сергея Васильева. Причиной выхода была конфликтная ситуация в отношении стратегии развития фирмы. В связи с тем, что не удалось найти приемлемый вариант развития, акционеры решили разойтись каждый со своей долей.

Дела у Михаила в отличие от Сергея пошли в гору. Компания ЗАО «ПИК» стала холдингом с отдельными предприятиями, во главе которых стояли близкие Михаилу по духу люди. С основания фирмы и до осени 1998 г. главным бухгалтером была Марина Николаева, которая, как и другие ключевые руководители, прошла вместе с Михаилом через все испытания и те, что проходят главные бухгалтера российских фирм.

Авторитет Марины среди сотрудников фирмы, особенно бухгалтеров, был достаточно высок, и ее компетентность сомнений не вызывала. За время работы в компании Марине удалось поставить регулярный учет, обучить бухгалтеров международным стандартам учета, построить работу в бухгалтерии должным образом. Единственной проблемой Марины являлось то, что, будучи по своей натуре человеком последовательным и сильным, она требовала, чтобы перед ней всегда формулировали проблему предельно точно и для решения поставленной задачи она избирала наиболее верный

путь.

Почти всегда ее выбор оправдывал себя, но, как правило, не был вполне понятен Михаилу. Однако вскоре обнаружилось, что Михаил и Марина говорят об одних и тех же вещах, но на разных языках. Марина – образованный бухгалтер, кандидат экономических наук, лицензированный аудитор, а Михаил – типичный российский предприниматель с техническим образованием, который твердо убежден в том, что для успешного ведения бизнеса не обязательно иметь какое-то специальное образование. Более того, его раздражали «заумные» речи Марины и зачастую он испытывал желание иметь на месте Марины более покладистого человека, который понимал бы его так, как ему хотелось.

Развитие конфликта привело к тому, что Михаил, не поставив в известность директора по персоналу, начал поиски новых сотрудников: главного бухгалтера и финансового директора. В связи с тем что сам он этим заниматься не мог, задание было перепоручено службе безопасности. Для Михаила было крайне важно, чтобы эти люди не допустили утечку информации о его кадровых планах. Через некоторое время начальник службы безопасности отрапортовал Михаилу о найденном главном бухгалтере и невозможности найти финансового директора, который бы отвечал скромным требованиям службы безопасности. Для поиска финансового директора было решено воспользоваться услугами рекрутингового агентства, и вскоре проблема была успешно решена.

Претендентом на должность главного бухгалтера оказалась знакомая Михаила, которой он доверял не меньше, чем менеджерам, с которыми он работал последние несколько лет. Наталья Левашова, так звали нового главного бухгалтера, приступила к исполнению своих обязанностей с 1 декабря 1998 г. одновременно с финансовым директором, должность которого занял Николай Слизко. Николай был совершенно новым для компании человеком, прежде ни с кем из ее сотрудников не пересекавшимся. Марину же уволили «по собственному желанию» с 15 декабря 1998 г., не предложив альтернативной работы в компании, полагая, что вряд ли она согласится на другую должность.

Времени на подготовку кадровых перестановок было катастрофически мало, и Михаил, естественно, не успел разработать требования к новым менеджерам, а в силу своей загруженности он поручил эту работу директору по персоналу. Единственное, что Михаил успел сообщить директору по персоналу, было сформулировано следующим образом: «В принципе, финансовый директор важнее главбуха, но Наталью мы в любом случае оставим в фирме и не будем назначать ей испытательного срока». На вопрос о профессиональных качествах Натальи прозвучал ответ: «Там все нормально – безопасность проверила».

Директор по персоналу не вполне уловил мысль Михаила, но решил в первую очередь разработать функциональные обязанности для новых работников, что, собственно, большого труда не составило. Марина Николаевна в свое время пришла в компанию со своей должностной

инструкцией и тем самым избавила от необходимости проделывать эту работу для Натальи, а должностную инструкцию финансового директора он попросил Николая составить самостоятельно и отдать на утверждение Михаилу.

Первые три месяца все шло просто замечательно. Оба новых работника входили в должность, не вдаваясь в детали того, кто что должен делать, просто у каждого была своя работа, но оба слышали, что финансовый директор по статусу выше главного бухгалтера.

Вскоре Николай разработал новую систему финансового планирования и контроля, внедрение которой требовало серьезных изменений в существующей системе учета. Подготовив свое предложение в письменном виде, он представил свои мысли Михаилу, которому идея понравилась, и новую систему было решено внедрять.

Наталье было предложено в течение трех дней ознакомиться с предлагаемыми нововведениями и высказать свои соображения относительно сроков изменения учетной системы и целесообразности предложений Николая. В принципе, предложения были вполне разумными и отвечали требованиям компании по построению более эффективной системы финансового контроля деятельности фирмы. Однако многое из того, о чем шла речь в предложениях Николая, было невыполнимо без изменений в учете, которые казались Наталье сложными, и она не решилась назвать сроки изменения учетной системы. Кроме того, ей показалось необоснованным игнорирование ее мнения при разработке нововведений. Вместо рецензии на предложения Слизко Наталья подготовила свой вариант системы планирования и контроля, в котором основные идеи были заимствованы у Николая, но были дополнены подробным описанием требуемых изменений в учетном процессе.

Ситуация осложнялась тем, что Наталья отказывалась подчиняться Николаю, так как, по ее мнению, имела на это полное право. («В моей должностной инструкции не написано, что я должна подчиняться финансовому директору».) Николай же, в свою очередь, полагал, что прав именно он, потому в его инструкции указано обратное, и отступать он не намерен. Причем в самой бухгалтерии уже шли изменения в соответствии с планом Натальи. Михаил на это смотрел спокойно, поскольку полагал, что если в основе предложений Натальи лежат мысли Николая, то после внедрения нововведений все уладится само собой. Ведь в итоге все должны будут получить то, что им нужно. Михаилу не хотелось конфликтовать с Натальей, а на требования финансового директора разъяснить ситуацию он просил немного подождать, так как еще не решил.

Тем временем процесс затягивался. Рядовые бухгалтеры не успевали заниматься внедрением нововведений в учете, так как еще при Марине их рабочее время практически полностью было расписано и времени на что-то другое, кроме как на каждодневную рутину, не оставалось. Наталья не совсем понимала, почему у бухгалтеров не хватает времени на выполнение ее распоряжений, и потребовала от своих подчиненных уделять больше

внимания ее последним распоряжениям. Как и следовало ожидать, результата это не принесло. Тем временем Николай ждал решения Михаила, который под разными предлогами уходил от окончательного разговора. Поскольку, судя по отчетам, дела фирмы шли более чем успешно и все сотрудники (в том числе Николай и Наталья) получали значительные премии, то все стороны в той или иной мере терпели напряженную ситуацию.

Однако осенью 1999 г. Николай получил весьма заманчивое предложение от конкурирующей фирмы и написал заявление об уходе, которое незамедлительно передал Михаилу. Терять финансового директора Михаилу не хотелось, но в то же время он не представлял себе, как его удержать…

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какое место должно занимать в организации подразделение по управлению человеческими ресурсами и соответствовало ли этим требованиям положение кадровой службы ЗАО «ПИК»?
2. Какие существенные ошибки допустило руководство компании при принятии кадрового решения, найме главного бухгалтера и финансового директора?
3. Считаете ли вы возможным (если это необходимо) удержать Николая в компании, и если да, то как это сделать?
4. Какие действия должно предпринять руководство компании для избежания подобных ситуаций в будущем?

Краткие рекомендации к выполнению:

Внимательно прочитайте текст и ответьте на поставленные вопросы.

Требования к содержанию письменного ответа:

1) необходимо выявить все ошибки, которые допустило руководство компании ЗАО «ПИК» по управлению человеческими ресурсами;

2) аргументировано объяснить необходимость или ненужность удержания Николая в компании и в случае положительного выбора, составить план мероприятий;

3) дать конкретные рекомендации по улучшению работы с кадрами.

Требования к оформлению: Работа оформляется на листе А4, пишется Ф.И.О., номер группы.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если если даны полные, исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы или если дан неверный ответ на один из поставленных вопросов;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если даны неверные ответы на два из поставленных вопросов или если все приведенные ответы являются неправильными.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Комплект заданий для контрольной работы

по дисциплине «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса»

Тема 1.1. Сущность и задачи организации труда

Вариант 1
1.Дайте определение понятию «Организация труда».
2. Классификация трудовых процессов.
3. Показатели эффективности труда.

Вариант 2
1.Дайте определение понятию «трудовой процесс».
2. Сущность и социально- экономическая роль труда.
3. Принципы организации труда.

Вариант 3
1. Дайте определение понятиям Производственный» и «технологический» процессы.
2. Оценка уровня организации труда.
3.. Развитие науки об организации труда.

Тема 2.1. Сущность, роль и методы нормирования труда на предприятии малого и среднего бизнеса

Вариант 1
1. Сущность нормирования труда.
2.Аналитически-экспериментальный (исследовательский) метод нормирования труда.
3. Функции нормирования труда.

Вариант 2
1. Виды норм труда.
2. Аналитически - расчетный метод нормирования туда.
3. Нормативные материалы по труду, их применение на предприятии.

Вариант 3

1. Роль норм труда в управлении производством.
2. Суммарный и аналитический методы нормирования.
3. Основные требования к нормативным материалам для нормирования труда.

Тема 3.1 Оплата труда: формы и системы. Структура заработной платы

Вариант 1

1. Сущность организации оплаты труда на предприятии малого и среднего бизнеса
2. Формы оплаты труда
3. Особенности оплаты труда работников различных категорий. предприятия малого и среднего бизнеса.

Вариант 2

1. Принципы организации оплаты труда.
2.Системы оплаты труда.
3. Сущность заработной платы.

Вариант 3

1. Тарифная система.
2. Принципы и основные элементы организации заработной платы
3.Бестарифный подход организации оплаты туда

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он показал высокий уровень сформированности компетенции, верно и в полном объеме показал глубокие исчерпывающие знания всего программного материала по дисциплине, понимание сущности проблемы; дал логически последовательные, содержательные, полные правильные и конкретные ответы на все вопросы экзаменационного билета, дополнительные вопросы; использовал в необходимой мере в ответах на вопросы материалы всей рекомендуемой литературы.
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он показал средний уровень сформированности компетенции, с незначительными замечаниями показал твердые и достаточно полные знания всего программного материала по дисциплине. Дал последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам.
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он показал низкий уровень сформированности компетенции, на базовом уровне с ошибками показал знание и понимание предмета; дал правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы при

устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах экзаменатора; при наличии ошибок в чтении и изображении схем процессов; при ответах на вопросы основная рекомендованная литература использована недостаточно.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он показал недостаточный уровень сформированности компетенции, дал неправильный ответ хотя бы на один из основных вопросов, сделал большое количество ошибок в ответе, не понимает сущности излагаемых вопросов; дает неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Вопросы для коллоквиумов, собеседования

по дисциплине «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса»

Тема 1.2. Разделение и кооперация труда

1.Виды и формы разделения труда.
2.Общее разделение труда.
3.Частное разделение труда.
4.Единичное разделение труда.
5.Функциональное разделение труда.
6.Технологическое разделение труда.
7.Квалификационное разделение труда.
8.Категории персонала, профессиональные и квалификационные, показатели численности работников.
9.Сущность планирования численности работников. Планирование численности управленческого персонала, специалистов и рабочих.
10. Анализ численности и состава работников: коэффициенты текучести, выбытия, приема, стабильности, сменяемости кадров.
11.Сущность кооперации труда.
12.Современные формы организации труда на предприятии малого и среднего бизнеса.
13.Совмещение профессий и должностей, расширение зон обслуживания.
14.Нормативные правовые акты по труду.

Тема 2.2 Исследование трудовых процессов и затрат рабочего времени

1.Методы изучения затрат рабочего времени
2.Хронометраж: сущность, порядок проведения, оценка темпа работы
3.Фотография рабочего времени.
4.Самофотография рабочего времени.
5.Исследование использования рабочего времени методом моментных наблюдений.
6. Фотохронометраж.

Тема 3.2 Организация текущего и единовременного поощрения работников

1.Сущность, материального поощрении работников предприятий малого и среднего бизнеса.

2.Цели и принципы материального поощрении работников предприятий малого и среднего бизнеса.

3. Организация текущего поощрения работников.

4. Организация единовременного поощрения работников.

5.. Роль надбавок и доплат в стимулировании труда.

6.Премии: их сущность, показатели премирования работников.

7.Разработка системы премирования на предприятии.

8. Экономическая эффективность премирования.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он показал высокий уровень сформированности компетенции, верно и в полном объеме показал глубокие исчерпывающие знания всего программного материала по дисциплине, понимание сущности проблемы; дал логически последовательные, содержательные, полные правильные и конкретные ответы на все вопросы экзаменационного билета, дополнительные вопросы; использовал в необходимой мере в ответах на вопросы материалы всей рекомендуемой литературы.

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он показал средний уровень сформированности компетенции, с незначительными замечаниями показал твердые и достаточно полные знания всего программного материала по дисциплине. Дал последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам.

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он показал низкий уровень сформированности компетенции, на базовом уровне с ошибками показал знание и понимание предмета; дал правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах экзаменатора; при наличии ошибок в чтении и изображении схем процессов; при ответах на вопросы основная рекомендованная литература использована недостаточно.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если даны неверные ответы на два из поставленных вопросов или если все приведенные ответы являются неправильными.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Перечень дискуссионных тем для круглого стола (дискуссии, полемики, диспуты, дебаты)

по дисциплине «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса»

Тема дискуссии: Оценка уровня и экономической эффективности организации труда.

Вопросы для обсуждения:

1.Необходимость оценки уровня организации труда.

2.Сущность экономической эффективности организации труда.

3.Показатели эффективности организации труда на предприятии малого и среднего бизнеса

Рекомендации по проведению дискуссии:

1.На предприятии малого бизнеса за последние годы ухудшилась дисциплина труда, снизилась производительность труда. Необходимо принять меры по выходу их сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной ситуации. Какие меры необходимо, по Вашему мнению, принять по повышению эффективности организации труда? Как рекомендованные Вами меры отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?

2.В экономической литературе имеются разные подходы к определению сущности и состава показателей эффективности организации труда на предприятиях малого и среднего бизнеса. Проанализируйте данную ситуацию по литературным источникам и обоснуйте свое мнение в ходе дискуссии в группе.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если он активно участвовал в проведении дискуссии: либо в роли активного участника, либо в роли оппонента;
- оценка «не зачтено» ставится студенту в случае отказа от участия в работе круглого стола.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Темы творческих заданий

по дисциплине «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса»

Групповое творческое задание:

1. Проанализируйте представленные ситуации, проведите обсуждение предлагаемых вариантов в парах, выберите наиболее конструктивные приемы решения.

Суть задания

Какие из перечисленных проблем могут быть главными в разочаровании молодого менеджера по организации труда

- ожидал быстрых результатов по повышению производительности труда на предприятии среднего бизнеса, а их нет;
- мой руководитель не замечает моих успехов;
- мои знания, полученные в институте, остаются невостребованными;
- в коллективе нет заинтересованности в повышении производительности труда;
- мой руководитель не ставит четких целей по улучшению организации труда

Индивидуальные творческие задания (доклады):

1. Сущность, содержание и характер труда.
2. Труд как процесс и экономический ресурс.
3. Основные направления совершенствования организации труда.
4. Трудовой процесс: его содержание и требования к организации труда.
5. Задачи совершенствования организации и нормирования труда на современном этапе.
6. Разделение труда и расстановка работников на производстве.
7. Служба по организации и нормированию труда и ее роль в управлении.
8. Организация и обслуживание рабочих мест.
9. Многостаночное обслуживание и совмещение профессий.
10. Рационализация приемов и методов труда.
11. Техническое нормирование труда: сущность, задачи и содержание.
12. Понятие «рабочее место» и его организация.

13. Организация нормирования труда на предприятии.
14. Микроэлементный анализ и нормирование трудовых процессов.
15. Нормативные правовые акты по труду.
16. Методы нормирования труда.
17. Классификация методов изучения затрат рабочего времени (ЗРВ) наблюдением.
18. Сущность и назначение фотографии рабочего времени (ФРВ).
19. Хронометраж, его сущность и назначение.
20. Сущность фотографии рабочего времени (ФРВ) методом моментных наблюдений.
21. Организация разработки нормативов по труду.
22. Сущность метода нормирования труда.
23. Сущность способов установления норм затрат труда (НЗТ).
24. Нормы как основа плановых расчетов.
25. Нормы в системе мотивации роста эффективности.
26. Нормы в системе оплаты труда.
27. Нормирование и оплата труда работников предприятия.
28. Особенности организация оплаты труда на предприятиях малого бизнеса.
29. Принципы организации заработной платы.
30. Функции заработной платы.
31. Особенности применения сдельной формы оплаты труда.
32. Условия применения повременной формы оплаты труда.
33. Системы, входящие в сдельную форму оплаты труда.
34. Сущность тарификации работ и рабочих.
35. Сущность бестарифной системы оплаты труда. Порядок начисляется заработная плата.
36. Механизм начисления заработной платы при аккордно-сдельной системе оплате труда.
37. Особенности установления должностных окладов руководителям и специалистам.
38. Условия увеличения должностных окладов руководителей и специалистов.
39. Факторы, влияющие на соотношение доходов: труд, собственность, социальные трансферты.
40. Структура заработной платы по отраслям, предприятиям, видам работ.
41. Мотивация творческой активности сотрудников предприятия.
42. Распределение фонда поощрения между подразделениями предприятия.
43. Оплата труда на предприятии среднего бизнеса..
44. Оплата труда работников. Современная практика оплаты труда работников на предприятиях.

Особенности выполнения заданий:

Групповое творческое задание предполагает устное обсуждение студентами предлагаемых вариантов в парах или тройках. Далее проходит устная презентация выполненного задания.

Индивидуальные творческие задания (доклады) проводятся в форме защиты презентации.

Критерии оценки:

№ п/п	Оцениваемые параметры	Оценка в баллах
1.	Качество доклада: - производит выдающееся впечатление, четко выстроен, рассказывается, объясняется суть работы; - рассказывается, но не объясняется суть работы; - зачитывается.	 5 3-4 1-2
2.	Использование демонстрационного материала: - автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался; - использовался в докладе, хорошо оформлен, но есть неточности; - представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен плохо, неграмотно.	 5 3-4 1-2
3.	Качество ответов на вопросы: - отвечает на вопросы; - не может ответить на большинство вопросов; - не может четко ответить на вопросы.	 5 3-4 1-2
4.	Владение научным и специальным аппаратом: - показано владение специальным аппаратом; - использованы общенаучные и специальные термины; - показано владение базовым аппаратом.	 5 3-4 1-2
5.	Четкость выводов: - полностью характеризуют работу; - нечетки; - имеются, но не доказаны.	 5 3-4 1-2
В среднем 5 - 1		

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Комплект разноуровневых задач

по дисциплине «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса»

А. ЗАДАЧИ РЕПРОДУКТИВНОГО УРОВНЯ

1. Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1) престиж, удовольствие, удовлетворение;
2) власть и влияние;
3) присутствие элемента состязательности;
4) возможность самореализации как личности;
5) высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда;
6) возможности для карьеры;
7) самостоятельность;
8) условия для реализации своих идей;
9) интересная деятельность;
10) продолжительный отпуск;
11) короткий рабочий день;
12) гибкий рабочий график;
13) признание;
14) здоровый рабочий климат;
15) надежное рабочее место;
16) хорошее обеспечение в старости;
17) хороший стиль управления;
18) хорошие санитарно-гигиенические условия труда;
19) степень автоматизации труда;
20) перспектива на получение жилья;
21) сплоченный коллектив;
22) спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Необходимо из вышеприведенных мотивов выбрать 10, которые, по Вашему мнению, являются наиболее важными для менеджера. Возможно предложение собственных мотиваторов. Далее следует проранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность, отметить материальные и нематериальные мотивы, внутренние и внешние.

2. Заполните в тетради таблицу 1. Определите, какие из приведенных методов могут быть применены на предприятии малого и среднего бизнеса для решения задач: приобретение знаний работниками; развитие способностей; изменение отношения. Ранжируйте данные методы по значимости. Аргументируйте свою позицию, отметив какие проблемы могут возникнуть в использовании данных методов.

Таблица 1 - Использование методов обучения

№	Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие работоспособностей	Изменение отношения
1.	Инструктаж			
2.	Наставничество			
3.	Консультирование			
4.	«Сидя рядом»			
5.	Менторский подход			
6.	Демонстрация приемов работы			
7.	Метод усложняющихся заданий			
8.	Специальный подбор заданий			
9.	«Оставление на произвол судьбы»			
10.	Работа под руководством специалиста			
11.	Ситуационный анализ			
12.	Моделирование ситуаций			
13.	Советы молодых специалистов			
14.	Обзор обратной связи			
15.	Круглые столы			
16.	Дискуссии			
17.	Участие в специальных проектах			
18.	Рабочие группы			
19.	«Мозговая атака»			
20.	Учебные фильмы			
21.	Экспериментирование			
22.	Стажировки			
23.	Участие в научно-практических конференциях			
24.	Деловые игры			
25.	Тренинги			
26.	Дистанционное обучение			
27.	Лекции			
28.	Самостоятельное изучение специальной литературы			

3. Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1) престиж, удовольствие, удовлетворение;
2) власть и влияние;
3) присутствие элемента состязательности;
4) возможность самореализации как личности;
5) высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда;
6) возможности для карьеры;
7) самостоятельность;
8) условия для реализации своих идей;

9) интересная деятельность;
10) продолжительный отпуск;
11) короткий рабочий день;
12) гибкий рабочий график;
13) признание;
14) здоровый рабочий климат;
15) надежное рабочее место;
16) хорошее обеспечение в старости;
17) хороший стиль управления;
18) хорошие санитарно-гигиенические условия труда;
19) степень автоматизации труда;
20) перспектива на получение жилья;
21) сплоченный коллектив;
22) спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Необходимо из вышеприведенных мотивов выбрать 10, которые, по Вашему мнению, являются наиболее важными для менеджера. Возможно предложение собственных мотиваторов. Далее следует проранжировать выбранные 10 мотивов — определить их приоритетность, отметить материальные и нематериальные мотивы, внутренние и внешние.

В. ЗАДАЧИ РЕКОНСТРУКТИВНОГО УРОВНЯ

1. Выберите из группы 2 человека. Каждый из Вас претендует на должность директора по персоналу предприятия среднего бизнеса. Необходимо дать оценку качеств в баллах (по пятибалльной системе) каждому из претендентов на должность, выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов. Перенесите в тетрадь и заполните лист оценки деловых и личностных качеств (табл. 2). Постройте социограмму лидера и сделайте выводы.

Таблица 2 - Лист оценки деловых и личных качеств

№	Оцениваемые качества	Баллы		
1	2	А	Б	В
1	Принципиальность	4	5	5
2	Чувство долга	5	5	5
3	Принципиальный подход к делу	5	5	5
4	Предприимчивость	4	5	5
5	Воля	5	5	5
6	Настойчивость	4	4	4
7	Способность доводить дело до конца	5	5	5
8	Требовательность к себе	5	5	5
9	Требовательность к подчиненным	5	5	5
10	Чувство ответственности	4	4	4
11	Производительность труда	5	5	5
12	Качество труда	5	4	4
13	Решительность	4	5	4
14	Энергичность	5	5	5
15	Трудолюбие	5	4	5
16	Способность создать сплоченный коллектив	5	4	4

17	Добросовестность	5	5	5
18	Дисциплинированность	5	5	5
19	Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	5	5	5
20	Самостоятельность в принятии решения	5	5	5
21	Забота о людях	5	4	4
22	Инициатива	5	5	5
23	Новаторство	4	4	4
24	Опыт работы	5	5	5
25	Знания в области техники и технологии	5	5	5
26	Знания в области экономики	4	4	4
27	Знания в области организации и управления	4	4	4
28	Знания в области психологии	4	3	3
29	Знания в области социологии	4	3	4
30	Знания в области педагогики	3	3	3
31	Конкретные знания в области выполняемой работы	5	5	5
32	Общее образование	5	5	5
33	Культурный уровень	5	5	5
34	Отношение к повышению своей деловой квалификации	5	4	5
35	Отношение к повышению квалификации подчиненных	5	4	4
36	Здоровье	5	5	5
37	Работоспособность			
38	Чувство собственного достоинства			
39	Справедливость			
40	Честность			
41	Самообладание и выдержка			
42	Способность находить выход из затруднительных положений			
43	Коммуникабельность			
44	Моральная устойчивость			
45	Скромность			
46	Чувство юмора			
47	Авторитет как специалиста			
48	Авторитет как руководителя			
49	Авторитет как воспитателя			
50	Авторитет как человека			

2. Разработайте план привлечения персонала для предприятия среднего бизнеса. Определите все возможные источники, ранжируйте их по значимости, определите достоинства и недостатки каждого источника, а так же возможные затраты.

3. На предприятии среднего бизнеса начал работать новый руководитель. Он произвел ряд изменений.

Во-первых, преобразовал систему управления, сделав ее более гибкой и приспособленной к организации, сократив при этом ее численность и количество структурных подразделений.

Во-вторых, ввел новую систему разделения труда, четко определив функции каждого подразделения и сотрудника.

В-третьих, построил на новых, более творческих и инициативных началах работу.

В-четвертых, поставил оплату труда в строгую зависимость от работы каждого и всего коллектива в целом.

В-пятых, четко определил цели всей организации, каждого подразделения и сотрудника. В результате производительность труда резко возросла.

Какова роль совершенствование организации, нормирования и оплаты труда в повышении производительности труда на предприятии.

Сделайте обоснованные выводы.

С. ЗАДАЧИ ТВОРЧЕСКОГО УРОВНЯ

1. Разработайте логику, параметры и систему оценки эффективности управления персоналом по подпроцессам (подпроцесс выбирается согласно номеру по списку студента в журнале группы):

1) подбор персонала;
2) адаптация персонала;
3) оценка и аттестация персонала;
4) обучение и развитие персонала;
5) формирование кадрового резерва;
6) мотивация персонала;
7) увольнение персонала;
8) учет персонала;
9) управление изменениями;
10) внутренний PR;
11) регламентация деятельности;
12) управление проектами совершенствования системы управления персоналом;
13) расстановка персонала;
14) начисление заработной платы персонала;
15) планирование карьеры персонала;
16) стратегическое Организация, нормирование и оплата труда;
17) маркетинг персонала;
18) формирование корпоративной культуры;
19) бюджетирование управления персоналом;
20) контроллинг персонала;
21) организационное проектирование;
22) аудит персонала;
23) управление совещаниями, тайм-менеджмент компании;
24) управление конфликтами и стрессами;
25) организация и нормирование труда;
26) информационное обеспечение.

Критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом (объективные и субъективные) могут быть сгруппированы следующим образом:

- собственно экономическая эффективность: показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к полученному результату); стоимость оцениваемой программы на одного работника;

- показатели степени соответствия;

- степень удовлетворенности работников: удовлетворенность работников деятельностью службы (например, обучением, оплатой, премиальными, служебным продвижением); удовлетворенность работника своей работой;

- косвенные показатели эффективности работы служащих: текучесть кадров; абсентеизм (количество самовольных невыходов на работу); брак (например, из-за плохого качества сырья); частота заявок о переводе на другие работы; количество жалоб; безопасность труда и количество несчастных случаев. Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования.

Напишите эссе на тему «Актуальные проблемы управления персоналом». Остановитесь и исследуйте подробнее одну из проблем. Предложите методы ее решения.

2. Составьте свой личный жизненный план карьеры, отвечая на ниже приведенные вопросы.

1) Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях? Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей? Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе? Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет? Есть ли у меня воодушевление и мотивация? Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации? Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет - каков он, придерживаюсь ли я его рамок? Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)? Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли меня другое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это

проявляется на практике? Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь? Как я поддерживаю дружеские отношения? Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)? Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби? Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи? Следует ли завести еще одного ребенка? Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям? Как лучше проводить досуг в кругу семьи? Куда поехать на отдых? Куда пойти учиться детям? Как помочь детям, имеющим свою семью?

2). Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20 __ г.

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

2.6. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

3) Каков план мероприятий реализации карьеры (пример, табл. 3).

Таблица 3 - План мероприятий реализации карьеры

Дня постижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности 3.2. В области экономического состояния 3.3. В области здоровья и физического воспитания 3.4. В области социального взаимовлияния, дружеских отношений и увлечений 3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния 3.6. В области семейной жизни		

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Темы докладов (презентаций)

по дисциплине «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса»

1.Сущность и социально - экономическая роль труда. Содержание и задачи организации труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

2. Возникновение и развитие науки об организации труда.

3. Разделение и кооперация труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

4.Сущность нормирования труда.

5. Поэлементные методы нормирования труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

6. Рациональные режимы труда и отдыха

7. Цели и методы исследования трудовых процессов.

8. Классификация затрат рабочего времени.

9. Фотография и. самофотография рабочего дня .

10. Хронометраж. Этапы выполнения и расчет результатов ..

11. Исследование и рационализация трудовых процессов с помощью микроэлементных нормативов.

12. Проектирование рациональных методов и приемов труда.

13. Классификация, специализация и оснащение рабочих мест на предприятиях малого и среднего бизнеса.

14. Рациональная внутренняя планировка рабочих мест на предприятиях малого и среднего бизнеса.

15. Организация обслуживания рабочих мест.

16. Проектирование и аттестация рабочих мест.

17. Содержание и задачи нормирования труда. Схема содержания работ по нормированию труда.

18. Виды норм труда.

19. Организация и нормирование труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

20. Материальное и моральное стимулирование трудовой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса.

21. Сущность заработной платы. Основные принципы ее организации.

22. Тарифная система оплаты труда рабочих.

23. Основные формы и системы оплаты труда рабочих.

24. Сущность и расчет заработной платы по простой сдельной форме оплаты труда.

25. Сущность и расчет заработной платы по сдельно-премиальной системе оплаты труда.

26. Сущность и расчет заработной платы по сдельно-прогрессивной системе оплаты труда.

27. Сущность и расчет заработной платы по косвенно - сдельной форме оплаты труда.

28. Сущность и расчет заработной платы по аккордной системе оплаты труда.

29. Сущность и расчет заработной платы по повременной форме оплаты труда.

30. Заработная плата при бригадной организации труда.

31. Организация оплаты труда руководящих работников, специалистов и служащих.

32. Система премирование работников на предприятиях малого и среднего бизнеса.

33. Дисциплина труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Краткие рекомендации к выполнению:

Прежде чем писать доклад на выбранную тему, студент согласовывает ее с преподавателем, составляет план доклада. Затем изучает закрепленную за ним тему по учебным пособиям, другим литературным источникам, конспектам лекций.

Требования к оформлению

Доклад (реферат) выполняется студентом самостоятельно в отдельной папке с титульным листом на стандартных листах формата А4, шрифт Times New Roman, кегель 14, интервал – 1,5, поля: верхнее, нижнее – 2,0; слева – 3,0; справа – 1,0. Форматирование по ширине. Отступ первой строки - 1,25.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если доклад носит исследовательский характер, имеет грамотно изложенный анализ теории по выбранному вопросу, проведен анализ точек зрения различных авторов или литературных источников, логично и последовательно изложен материал, сделаны соответствующие выводы.

- оценка «незачтено» выставляется студенту, если доклад не отвечает основным требованиям, имеет поверхностный анализ и недостаточный уровень самостоятельности студента, материал изложен непоследовательно.

2. Материалы для проведения текущей аттестации
Текущая аттестация

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Комплект заданий для проведения текущей аттестации (в форме контрольной работы)

по дисциплине «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях малого и среднего бизнеса»

Тема 1.2. Разделение и кооперация труда

Вариант 1. Кейс-задача

Институт биохимической физики им. Н.М.Эмануэля РАН. Институт является самостоятельным научно-исследовательским учреждением, главная цель которого состоит в проведении фундаментальных исследований. Институт является некоммерческой организацией и может осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых он создан, и соответствующую этим целям.

Р.Лайкерт утверждал что «управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при всех взаимодействиях и всех взаимосвязях с организацией каждый ее член, обладающий собственными опытом, значимостью, ожиданиями, ощущает поддерживающий подход, вызывающий у него и помогающий ему сохранить чувство собственного достоинства и значимости». Жизнь нашего коллектива - подтверждение слов Р.Лайкерта.

Целью данной модели управления является обеспечение достаточного качества (инициативы, творчества), что можно отнести и к нашему Институту. Наша организация представляет собой социальную систему, важнейшим элементом которой является ее работник.

Структура Института, включая временные подразделения, разрабатывается директором и утверждается Ученым советом Института. Научными подразделениями Института являются: научно- исследовательские отделы, лаборатории, центры. В состав отделов входят научно-исследовательские лаборатории, центры и группы. Управление Институтом осуществляется директором на основе сочетания принципов административного управления и самоуправления научного и трудового коллективов.

В научный коллектив входят научные сотрудники, специалисты, руководители подразделений, осуществляющих научную и научно-техническую деятельность, организующие использование ее результатов. Высшим органом научного коллектива Института является Ученый совет.

В трудовой коллектив входят все его работники - научные сотрудники, администрация, руководители научных, хозяйственных и иных подразделений, специалисты, технический и иной персонал. Высшим органом трудового коллектива является общее собрание (конференция) коллектива.

Институт возглавляет директор, утверждаемый Президиумом РАН. Директор выносит обсуждение важнейших вопросов деятельности Института на заседание дирекции Института. Членами дирекции являются заместители директора, ученый секретарь Института, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, заведующие отделами, советники, назначаемые директором, председатель профсоюзного комитета Института.

Ученый совет Института является выборным органом, представляющим и гарантирующим права и интересы научного коллектива Института и отдельных его членов. Ученый совет является органом управления Института, определяет научную политику Института и относящиеся к ней приоритеты.

Ученый совет принимает решения об основных вопросах научной и научно-организационной деятельности Института, о структуре Института и ее изменениях. Для нашего Института скорее характерно управление при непосредственном участии сотрудников, чем власть над ними, что имеет большое значение для достижения высокого уровня мотивации. Сотрудники Института - это высококвалифицированный персонал, с большим потенциалом. И необходимо, поэтому, создать такие условия, при которых этот потенциал позволит людям быть готовыми принимать на себя дополнительную ответственность, вносить личный вклад в фундаментальные исследования.

Руководством Института выработаны методы удовлетворения потребностей высшего уровня. Сотрудники имеют такие задачи и работы, которые позволяют им находиться в постоянном общении друг с другом. Каждая лаборатория работает по определенной теме. Каждая лаборатория-это, как правило, единая команда. Заведующие лабораториями практически ежедневно совещаются со своими сотрудниками, решая текущие вопросы. А все это создает базу для удовлетворения социальных потребностей высших уровней. Руководство нашей организации стремится также к обеспечению эффективной обратной связи с результатами проводимых научных исследований. При проведении ежегодных конкурсов научных работ, руководство высоко оценивает и поощряет достигнутые результаты. Результаты конкурсов вывешиваются на доске объявлений. Проводятся награждения победителей. Руководители идут навстречу тем, кто высказывает желание продолжить свое обучение или повысить квалификацию. В большей степени, конечно, это относится не к научным

подразделениям, а к службам. Но это тоже очень важный фактор в удовлетворении потребностей в уважении. Для удовлетворения же потребностей в самовыражении необходимо всячески стараться определять и реализовывать потенциал каждого сотрудника. Руководство Института не боится поручать сложные задания, которые требуют полной отдачи. Важно также поощрять и развивать творческие способности подчиненных, особенно нужно быть внимательными к молодым работникам.

Руководство Института проявляет большую гибкость в принятии решений. Часто проводятся совещания с руководителями подразделений, которые в свою очередь обсуждают спорные вопросы в своих лабораториях. Каждый сотрудник вправе высказать свое мнение и внести конкретное предложение. Руководство стремится использовать такой стиль, при котором будут высокие качества трудовой жизни в организации.

Сотрудники нашего Института - это особенные люди, среди которых достаточно много работающих за «идею». Они обладают воображением, изобретательностью, творческими способностями. И нужно сделать так, чтобы эти качества правильно использовались в трудовом процессе. В настоящее время нет необходимости осуществлять постоянный контроль за выполнением поставленных задач. Каждая лаборатория в конце года сдает научный отчет, в котором фиксируются и полученные результаты, и печатные работы, и участие в выставках и конференциях. Каждая работа выигрывает от самоконтроля. Работа должна позволять работнику быть самому себе хозяином во время выполнения задания.

В Институте налицо и развитие инициативы, и причастности к общему делу. Руководство при принятии большинства решений прислушивается к мнению коллектива. В институте хороший морально- психологический климат. Инициатива сотрудников поддерживается администрацией.

Развиваются мотивационные системы: стремление к достижению поставленных задач (у большинства сотрудников), росту профессионализма, поскольку их потребности в статусе и признании удовлетворяются на более высоком уровне, они обладают внутренним импульсом к работе.

Материальные мотивации пока еще не достигли такого уровня, когда на первое место ставятся не деньги, а стажировки, призы, подарки и др. Но среди молодых сотрудников - об этом можно говорить. Но, к сожалению, средний возраст кандидатов наук нашего Института - 54 года, средний возраст научных работников без степени - 42 года. Научные работники в возрасте до 35 лет составляют 20% всей численности. Поэтому, большое внимание необходимо уделять омоложению состава. Руководство в этом направлении проводит очень большую работу. В настоящее время в Институте обучается в аспирантуре 33 человека. Их привлекают также к работе в организации. Аспиранты принимают активное участие в проведении научных конференций. В этом году планируется проведение международной конференции молодых специалистов.

Ощущается стремление «старожилов» передать свои знания и опыт молодым сотрудникам. При утверждении нормативной численности (485

единиц) Президиумом РАН Институту удалось добиться выделения дополнительных 10 единиц для зачисления молодых научных работников.

Финансовые средства Института формируются из средств федерального бюджета, выделяемых Институту в порядке, устанавливаемом Президиумом РАН, а также из средств, поступающих в качестве целевого финансирования исследований, выполняемых по федеральным программам РФ и грантам государственных научных фондов, грантов и субсидий международных и иностранных некоммерческих организаций и фондов, средств, поступающих от заказчиков (в том числе зарубежных) на выполнение работ по договорам (контрактам), на производство научной продукции (работ, услуг), доходов от предусмотренной Уставом Института предпринимательской деятельности, добровольных пожертвований и взносов и иных, не запрещенных законом источников. Если рассматривать жизненный цикл организации (по показателям финансирования Института), то можно сказать, что она находится в устойчивой фазе. Но нужно уделять больше внимания предпринимательской деятельности, развивать свой «бизнес». Пока в общем объеме финансирования организации преобладает базовое бюджетное финансирование (бюджет РАН). Необходимо стремиться к росту дополнительных источников финансирования.

В связи с этим возникает необходимость развития у наших сотрудников новых групп способностей. Руководителю важно направить силы и выбрать систему поддержки и развития мотиваций предпринимательской деятельности, которая характеризуется повышенным риском.

Поэтому, уровень полученной (за короткое время) прибыли должен быть высок, чтобы мотивировать сотрудников начать свое дело, начать внедрение своих разработок. Это даст людям возможность реализовать собственные амбиции, возможность самореализации вообще.

Одной из первоочередных задач также является создание в Институте центра коммерциализации научных разработок, развитие инновационной деятельности и инновационной инфраструктуры. Необходимо стремиться к сокращению разрыва между научной идеей и прибылью организации.

Институт биохимической физики им. Н.М.Эмануэля РАН (ИБХФ РАН) – авторитетное научное учреждение в системе Российской академии наук. Институт был создан в 1994 г. с целью развития фундаментальных исследований физической сущности химических процессов в биологических и молекулярно-организованных системах. В Институте работают 500 сотрудников, в состав Института входит 5 отделов, объединяющих 50 лабораторий и научных групп.

Создание службы коммерциализации в Институте, с одной стороны, - назревшая необходимость, с другой стороны, вынужденный шаг в развитии российской науки в современных условиях.

Поскольку фундаментальные исследования все менее и менее востребованы в современной российской действительности, прикладное значение научных разработок приобретает решающее значение. Это значение

- и в смысле дальнейшего развития науки, и в смысле дальнейшего выживания ученых, решивших остаться в науке.

Но ученые советского периода - это отличные научные работники, но никак не бизнесмены. Жизнь заставляет их приспосабливаться к существующей действительности и, вопреки здравому смыслу, приобретать навыки бизнес-человека. Но каждый должен заниматься своим делом. Ученый не может одновременно совершать научные открытия и превращать их в деньги. Поэтому в современных условиях назрела необходимость создания специальной службы в рамках научно-исследовательских институтов, которая специализировалась бы на продвижении научных разработок в производство.

Эта проблема в последние год-два встала и перед нашим Институтом. Научный потенциал ИБХФ РАН (как и многих академических институтов) огромен. Дать ему выход, реализовать его (пусть даже не на 100 %) - вот задача создаваемой службы коммерциализации. Выход на практику, на производство - единственная возможность выживания чисто научного учреждения в данных условиях.

Служба коммерциализации предполагает работу по продолжению цепочки «идея - НИР - НИОКР - опытное производство - производство».

В данный момент такой структуры в Институте не существует. Но есть все предпосылки для ее создания. Коллектив из 5 человек готов объединиться для организации такой структуры. В этом коллективе есть лидер, который способен возглавить команду людей, имеющих отношение к материализации научных идей. Коллектив работает около года, поэтому пока рано говорить о команде (как ее понимают в менеджменте), но тенденция к общности, пониманию целей, активной работе с самого начала присутствует в коллективе.

Стиль руководства в создаваемой службе коммерциализации - демократический. Руководитель прислушивается к мнению подчиненных, у него работает обратная связь с сотрудниками. Он принимает решения, привлекая подчиненных к этому решению. Руководитель ценит психологический климат в коллективе, стремится его не нарушать. Сотрудники не ощущают давления сверху, могут принимать самостоятельные решения, не опасаясь запретов.

Каждый член команды действует, с одной стороны, самостоятельно, сообразно своему опыту, знаниям, интуиции. С другой стороны, прислушивается к «голосу» руководителя, и не только прислушивается, но корректирует свои решения с учетом конструктивных замечаний. В коллективе доминирует комфортная психологическая атмосфера. Но это не означает панибратства и постоянных чаепитий. Просто создается климат, способствующий проявлению индивидуальных способностей каждого сотрудника. Нет диктатуры руководителя, есть поддержка руководителя в выполнении сотрудниками заданий.

Руководитель создаваемой в Институте службы коммерциализации при управлении сотрудниками придерживается принципов (в силу своего

характера): не делай другим того, чего не хочешь, чтобы делали тебе; жизнь может идти очень неровно, но отношение к ней должно быть ровным, воспринимай жизненные ситуации философски; никогда не обманывай, всегда называй вещи своими именами, всегда адекватно реагируй и отображай ситуацию.

Руководитель поддерживает и помогает своим сотрудникам при выполнении ими работы. При этом у сотрудников создается ощущение соучастия, сопричастности к деятельности Института. Соответственно, возникает и развивается мотивационная система. По моему мнению, при создании службы коммерциализации существует три группы людей в Институте, для которых существуют различные мотивации. Одна группа - это дирекция Института. Она заинтересована в создании и функционировании службы коммерциализации, как отдельной структуры, в силу сложившейся ситуации в науке. Поскольку у дирекции существует множество своих проблем, то почему бы не переложить одну из этих проблем на новую структуру.

Вторая группа заинтересованных лиц - это сами научные сотрудники. Здесь может возникать несколько мотиваций: физические потребности, т.е. хочу получать хорошие деньги; признание и самоутверждение (возможность пройти от идеи до реализации); самореализация.

Третья группа - собственно сама служба коммерциализации. Здесь мотивация сотрудников к труду больше определяется потребностью в статусе и признании, поскольку в академическом институте зарплата таких работников невысока, т.е. материальная мотивация практически полностью отсутствует. Таким образом, у сотрудников пробуждаются внутренние импульсы к работе. Но это возможно в том случае, если в семье сотрудника кто-то зарабатывает деньги. Иначе все мысли человека будут лишь о «добывании себе на пропитание». Да, это интересная работа, она может принести моральное удовлетворение, но на первом этапе создания и развития такой структуры сотрудник материально не будет удовлетворен. Если удастся развить деятельность этой службы, то в перспективе возможна и материальная мотивация сотрудников, но это не означает, что нематериальная мотивация уйдет на второй план. На первом этапе создания службы коммерциализации главная мотивация - это «идея», возможность попробовать себя в новых условиях не как научный сотрудник, а как деловой партнер.

Создание структуры, занимающейся коммерческой реализацией научных проектов, в рамках устоявшегося менталитета академического института дело весьма непростое. Тем более, когда такая структура создается из сотрудников данного института. Консерватизм мышления, приверженность сложившимся стереотипам могут создать достаточные препятствия в деятельности такой службы. Но у сотрудников есть желание работать в такой структуре, есть понимание стратегических целей, есть опыт научной работы, т.е. есть совокупное понимание идеи создания и функционирования такой службы.

Общий порядок выполнения задания:

1. Описать особенности бизнес-среды и перспективы развития описанной в кейсе организации.

2. Оценить сильные и слабые стороны организации и ее системы управления персоналом, выделив количественные и качественные показатели. Выбрать стратегию, наиболее пригодную для организации в сложившихся условиях.

3. Определить проблемы в области управления людьми в данной организации. Определить их влияние на модель организационного поведения.

4. Предложить свой вариант изменения модели организационного поведения и обосновать свой выбор.

5. Указать возможные результаты и последствия (позитивные и негативные) для организации при изменении модели организационного поведения.

6. Указать пути перевода одной модели (существующей на сегодняшний день) в другую (будущую).

Критерии оценки:

Студент аттестован, если точно и аргументированно ответил на все вопросы кейса.

Вариант 2. Кейс-задача

Владимира Леонидовича Смирнова разбудил яркий луч апрельского солнца за пять минут до того, как это должен был сделать будильник. Владимир энергично покинул кровать, принял душ, позавтракал и уже через 25 минут сидел за рулем служебного «Мерседеса». Справа от него сидел его водитель-охранник. Владимир закурил и, утопив педаль в пол, помчался на работу, хотя спешить ему, собственно, было совсем не обязательно. Уже 3 года Смирнов возглавлял фирму ЗАО «Пром-Трейд», которая занималась комплектацией промышленных предприятий во всех регионах России. Компания развивалась из года в год и была куплена Владимиром после кризиса 1998 г. Таким образом, Владимир Леонидович был не только ее генеральным директором, но и единственным акционером.

В свои 35 лет он привык быстро принимать решения, что помогло ему сколотить состояние в сфере производства и торговли спиртными напитками, игрой на бирже ценными бумагами и на реализации нефтепродуктов. Кризис помог Владимиру приумножить капитал, но он решил больше не рисковать и в начале 1999 г. выкупил контрольный пакет акций ЗАО «Пром-Трейд». Смирнова вполне устраивала компания, которая за 5 лет существования смогла добиться лидирующего положения на рынке, а первые успехи и нежелание согласовывать ни с кем свои решения в дальнейшем подвигли Владимира к единоличному обладанию компанией.

И вот наш герой уже в своем просторном кабинете пьет традиционный утренний кофе, изучает свежие газеты и анализирует распорядок дня. По дороге на работу Владимир назначил пару важных встреч с потенциальными клиентами и теперь давал указание секретарю о переносе еженедельных совещаний по финансовым и сбытовым вопросам, хотя в приемной уже начали собираться участники одного из них. На осторожное замечание секретаря Владимир заявил, что после встречи хотел бы видеть только главного бухгалтера и финансового директора, а остальные могут заниматься своими делами. Для себя он отметил нерадивость секретаря и необходимость переговорить по этому поводу с директором по персоналу.

Встреча с клиентами прошла успешно. Владимир умел убеждать людей и был хорошим продавцом. Дальнейшее ведение контракта он поручил самому продвинутому менеджеру по сбыту и хорошему приятелю - Андрею Быстрову. Правда, Андрей попытался напомнить о своей перегруженности и планах уйти в отпуск на следующей неделе. Быстров планировал поездку с семьей в Египет еще в декабре, в период согласования графика отпусков на следующий год. Это должен был быть его первый отпуск за три года работы в «Пром-Трейде». Владимир не мог не отпустить Андрея, хотя понимал, что поручить эту работу некому.

Владимир вызвал к себе директора по сбыту, который возглавлял его со дня основания компании, - Александра Ивановича Божко, непосредственного руководителя Андрея. Ранее Божко возглавлял небольшое производство в составе крупнейшего завода, где у него в подчинении было более 150 человек. Александр Иванович неплохо разбирался в потребностях промышленного предприятия и владел искусством продаж. Заменить Божко у Владимира Смирнова не поднималась рука, хотя бы потому, что менять было некем. Да и мешал он не сильно.

Вот и сейчас, в который раз, Божко затруднился с решением о выполнении нового заказа. В последнее время продажи компании росли из квартала в квартал, и все менеджеры были достаточно загружены. Но показывать это Владимиру он не стал. Вернувшись в кабинет, Александр Иванович вызвал по телефону своего инициативного подчиненного и назначил его ответственным за новый заказ. Когда же подчиненный попытался уточнить детали и сроки выполнения заказа, это закончилось криком со стороны Божко и менеджеру ничего не оставалось, как немедленно приступить к выполнению задания.

А в это время в кабинете Смирнова уже сидели Дмитрий Самсонов, главный бухгалтер, и Георгий Михайлович Мерман, финансовый директор «Пром-Трейда». Смирнов уважал этих людей, так как они отвечали за деньги компании. Георгий Михайлович Мерман был прирожденным финансистом и, несмотря на возраст, в свои 69 лет успешно справлялся с обязанностями. Владимир мог спокойно заниматься общим руководством компанией и перспективным развитием, так как все финансовые вопросы Георгий Михайлович брал на себя. Дмитрий, как главный бухгалтер, полностью отвечал интересам Смирнова, который переманил его

из другой компании. За полтора года работы Дмитрий полностью оправдал надежды Смирнова, однако в последнее время Владимир подметил определенную напряженность в отношениях с Дмитрием.

Выслушав доклад Мермана о текущей ситуации в фирме и анализ работы по результатам 2001 г., Смирнов затронул свою излюбленную тему - сокращение расходов на бухгалтерию. До прихода в «Пром-Трейд» Владимир полагал, что единственной функцией бухгалтерии является ведение налогового учета. Тем более, что Божко на общих собраниях постоянно отмечал возрастание сложностей в общении с бухгалтерией, непрерывно требующей от его менеджеров каких-то документов, в то время как им некогда выполнять свою основную работу. Аргументы Самсонова о возросшей загруженности бухгалтеров в связи с увеличением оборотов и количества контрагентов Владимир не принимал. Какой может быть рост загруженности, если прибыль снижается? Смирнов сам оборвал начатый им разговор и заявил, что совещание закончено. Георгий Михайлович был достаточно опытным и мудрым, чтобы не вступать в бесперспективный спор...

Дмитрий вышел из кабинета первым. В который раз приходилось доказывать начальству элементарные вещи. Но с каждым разом ему все меньше хотелось делать это. По пути в свой кабинет он вспомнил об обещаниях Смирнова при приеме на работу: месячное вознаграждение в размере $2 тыс., служебный автомобиль и решение вопроса обучения сына. Однажды, напомнив о договоренностях, он не был услышан Смирновым, а будучи человеком скромным, решил про себя больше эти вопросы не поднимать. Усевшись в свое кресло, Дмитрий в очередной раз достал из стола написанное месяц назад заявление об увольнении и опять положил его обратно. Сегодня у него слишком много работы, чтобы думать об этом серьезно.

Да и Смирнову некогда вспоминать о каких-то там обещаниях. Он считал своей главной задачей развитие компании, поиск новых клиентов, разработку новых продуктов. С клиентами у него вроде бы получалось, а вот с продуктами все обстояло значительно сложнее. Он уже неоднократно делился соображениями с Божко и с Мерманом, но никакой практической отдачи и встречных идей не было. Владимир понимал, что предстоит поиск новых сотрудников для осуществления его замыслов, и поставил себе на заметку очередной вопрос к директору по персоналу.

Свободный час до обеда Владимир использовал для занятий спортом. Два раза в неделю он играл в теннис со своими клиентами. Вот и сегодня игра удалась, и Владимир в раздевалке завел разговор о новых условиях контракта, предложив вернуться к их обсуждению в офисе.

Обед Смирнова прошел в корпоративной столовой, куда он вернулся после тенниса. За обедом Владимиру удалось решить пару оперативных вопросов с начальниками отделов. Конечно, он может пообедать и в отдельном зале, но все же он предпочитал просто подсаживаться к своим подчиненным и «работать» даже во время обеда, изучая тем самым проблемы компании «снизу».

Смирнов не любил работать после обеда. Большую часть времени уделял прессе и разборке корреспонденции. Очередной раз зазвонил телефон, и Игорь Мягков уточнил, когда можно зайти переговорить. Владимир попросил сделать это через 20 минут и продолжил чтение полученных по электронной почте сообщений.

Игорь Мягков, сотрудник с высшим медицинским образованием, полтора года руководил службой персонала компании. В компанию «Пром-Трейд» Игорь пришел после перестройки и несколько лет возглавлял один из отделов. Проучившись два года в бизнес-школе, он так и не получил диплома MBA, но зато четко усвоил возрастающую роль управления человеческими ресурсами в российских компаниях и решил на этом построить свою карьеру. А тут в компанию пришел новый собственник и генеральный директор - Владимир Смирнов. Мягков, используя свой шанс, убедил новоиспеченного генерального директора в необходимости назначить его директором по персоналу и только сейчас начал осознавать, какую ответственность он на себя взвалил. В свою очередь, Смирнов был вполне доволен Игорем, так как директор по персоналу был его союзником, он соглашался со всеми его идеями и даже иногда выдавал их за свои.

Смирнов, закончив с почтой, вызвал Мягкова для обсуждения с ним необходимости заменить секретаря, в очередной раз формулируя свои требования. В голосе Владимира Леонидовича сквозило некоторое раздражение, вызванное тем, что уже четвертый раз за время его работы в «Пром-Трейде» приходится менять секретаря. Мягков сразу согласился с шефом и доложил о том, что уже начал поиск замены. Собеседники плавно перешли к вопросу потребностей в персонале для осуществления планов Смирнова по развитию компании и внедрению новых услуг. Донеся до Мягкова ключевые моменты, Владимир попросил дополнительно согласовать их с Самсоновым и Божко и лишь потом приступить к действиям.

Отметив указания руководителя у себя в тайм-менеджере, Мягков вдруг вспомнил о разговоре месячной давности со Смирновым относительно жалоб клиентов и проблем взаимодействия между сотрудниками компании. Тогда, проанализировав ситуацию в компании, Владимир Леонидович поручил Мягкову подготовить документ, регламентирующий взаимоотношения между сотрудниками и клиентами. Игорь уже две недели назад подготовил проект этого документа, немного переработав полученный от партнеров образец, но забыл взять его на сегодняшнюю встречу. Немного подумал и решил вернуться с указанным документом в кабинет Смирнова. Владимир в это время уже обсуждал по телефону свои планы на вечер, что дало Игорю время не только отдышаться, но и собраться с мыслями. Вернувшись к беседе, Смирнов получил от Мягкова документ следующего содержания:

Правила деловой этики компании «Пром-Трейд»

1. Общие правила

Мы все осознаем, что каждый сотрудник прежде всего - личность и член коллектива, и в этом мы видим наше преимущество, поэтому у нас принято уважительное и терпимое отношение друг к другу и к чужому мнению независимо от должности и функциональных обязанностей. Мы избегаем излишней фамильярности в отношениях, следим за своей речью и обращаемся друг к другу на совещаниях и во время переговоров с клиентами только на ВЫ. Все это позволяет нам избежать конфликтных ситуаций, создать здоровую рабочую атмосферу, необходимую для решения стоящих перед нами задач любой сложности.

2. Прием клиентов и партнеров в офисах и представительствах

Мы уважаем наших клиентов и партнеров и дорожим их временем. Для того чтобы клиенты в это верили, чувствовали себя комфортно и воспринимали нас как деловых партнеров, мы строго выполняем следующие правила.

– Мы заранее информируем о предполагаемых переговорах офис-менеджера (по необходимости) и в обязательном порядке своего непосредственного руководителя, согласовываем с ним цели и задачи и определяем протокольный уровень.

– В соответствии с запланированным протокольным уровнем и составом участников переговоры проводятся в комнате переговоров, кафе или на рабочих местах либо по решению руководства вне стен Компании.

Во время переговоров мы никогда не обсуждаем по телефону или с коллегами коммерческие или производственные темы, не имеющие отношения к повестке дня. При возникновении экстренных производственных проблем текущего характера мы извиняемся и покидаем на короткое время помещение для переговоров. Мобильные телефоны на время запланированных и важных переговоров должны быть отключены.

– Мы никогда, кроме экстренных случаев, не отвлекаем участников переговорного процесса, даже если они являются нашими подчиненными.

– В случае же необходимости обратиться к сотруднику Компании во время переговоров мы обращаемся к нему по имени и отчеству.

3. Информационная этика

У нас запрещено обсуждение и распространение непроверенной информации и слухов в отношении деятельности Компании. Это наносит ущерб нашей репутации, порождает подозрительность и неуверенность в действиях сотрудников. Чтобы избежать этого, мы не стесняемся задавать вопросы своим руководителям и другим лицам, обладающим квалификацией и знаниями. Каждый руководитель будет только приветствовать такую инициативу и обязан ответить на вопросы в пределах своей компетенции. Мы все - участники единой информационной системы и не должны заражать ее вирусами подозрительности и сплетен, и даже в сложных ситуациях своей выдержкой и спокойствием помогаем своей Компании и - тем самым себе.

У нас не принято устанавливать приемные часы у руководства. Поэтому мы можем обратиться по любому вопросу, в том числе и по личному, к любому руководителю вплоть до генерального директора в течение рабочего

дня. Для обращения к генеральному директору необходимо предварительно записаться на прием у секретаря.

4. Интересы в деятельности других организаций

Требования современной конкурентной борьбы не допускают наличия у наших сотрудников и их ближайших родственников финансовых или имущественных интересов в любой конкурирующей компании, а если данные интересы существуют в фирмах-поставщиках и заказчиках (партнерских и клиентских фирм), с которыми у Компании имеются какие-либо взаимоотношения, то сотрудник должен сообщить о данных фактах своему руководству. Утаивание такой информации может привести к определенным выводам и однозначным последствиям для утаившего.

5. Использование служебного положения

В Компании не допускается использовать в собственных целях или в интересах третьих лиц служебное положение, служебную информацию, накопленную в ходе деятельности Компании, а также любые материалы, связанные с существующей и планируемой деятельностью Компании.

6. Ответственность

Данные Правила являются неотъемлемой частью нашей Компании, поэтому нарушение этих норм и правил говорит о неуважении не только к Компании, но и ко всем ее сотрудникам. Если эти нарушения расцениваются как невыполнение условий контракта, то в этих случаях к сотруднику применяются административные санкции вплоть до увольнения.

Смирнов, обстоятельно ознакомившись с документом, молча подписал его, поблагодарил Мягкова за работу и возложил на него контроль за исполнением разработанных правил. В течение следующего дня Мягков должен был разослать эти правила всем сотрудникам по электронной почте и разъяснить некоторые моменты.

Смирнов посмотрел на часы и еще раз поблагодарил Мягкова за работу. Попрощавшись с ним, Владимир собрал портфель и покинул свой кабинет. Проходя мимо секретаря, он сообщил, что уже не вернется в офис, и через минуту сидел за рулем своего автомобиля. Рабочий день Смирнова на сегодня был закончен, и он спешил на учебу. Владимир Леонидович уже третий месяц занимался в местной бизнес-школе и чувствовал, что начинает лучше понимать проблемы, встающие перед его компанией.

Общий порядок выполнения задания:

1. Оцените стиль управления и организацию управления персоналом в компании «Пром-Трейд», уровень менеджмента и ключевые проблемы в менеджменте.

2. Какие управленческие ошибки в кадровом вопросе допустил Смирнов за время руководства ЗАО «Пром-Трейд»?

3. Проанализируйте альтернативы развития ситуации.

4. Сформируйте рекомендации по совершенствованию управления персоналом в компании.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он показал высокий уровень сформированности компетенции, верно и в полном объеме показал глубокие исчерпывающие знания всего программного материала по дисциплине, понимание сущности проблемы; дал логически последовательные, содержательные, полные правильные и конкретные ответы на все вопросы.

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он показал средний уровень сформированности компетенции, с незначительными замечаниями показал твердые и достаточно полные знания всего программного материала по дисциплине, правильное понимание сущности проблемы. Дал последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам.

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он показал низкий уровень сформированности компетенции, на базовом уровне с ошибками показал знание и понимание сущности проблемы; дал правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он показал недостаточный уровень сформированности компетенции, дал неправильный ответ хотя бы на один из основных вопросов, сделал большое количество ошибок в ответе, не понимает сущности излагаемых вопросов; дает неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.