

**ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ**  
**Кафедра Кадровой политики и управления персоналом**

Рег. № 41.03-41  
« 25 » 05 20 17 г.

**УТВЕРЖДЕН**  
на заседании кафедры  
Протокол от « 10 » сентября 20 17 г. № 10  
Заведующий кафедрой И.Э. Толстова  
И.О. Фамилия  
(подпись)

**ФОНД**  
**ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**Б1.В.ДВ.7.1 Проектирование рабочих мест служащих**

**38.03.03 Управление персоналом**

---

**основной вид деятельности: организационно-управленческая  
и экономическая**

**Новосибирск 2017 г.**

## Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Предмет и задачи дисциплины. Сущность, цели и задачи проектирования рабочих мест персонала	ПК-4, ПК-5	<i>Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Кейс-задача. Задания в тесте (итоговый контроль)</i>
2	Тема 2. Проектирование условий труда	ПК-4, ПК-5	<i>Деловая игра. Кейс-задачи. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
3	Тема 3. Роль и значение экологической психологии при анализе и проектировании условий труда	ПК-4, ПК-5	<i>Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
4	Тема 4. Проектирование системы управления	ПК-4, ПК-5	<i>Кейс-задачи. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
5	Тема 5. Организация рабочего места	ПК-4, ПК-5	<i>Перечень тем устных сообщений для семинара. Кейс-задача. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
6	Тема 6. Организация труда в сельском хозяйстве	ПК-4, ПК-5	<i>Перечень тем устных сообщений для семинара.</i>

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ  
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом  
(наименование кафедры)

**Темы контрольных работ**  
по дисциплине Проектирование рабочих мест служащих  
(наименование дисциплины)

1. Реализация эргономических требований к организации рабочих мест руководителей, специалистов, служащих.
2. Совершенствование организации труда и рабочего места руководителей, специалистов, служащих.
3. Специальная оценка условий труда.
4. Эргономика и психофизические условия труда руководителей, специалистов, служащих.
5. Услуги в сфере охраны труда как звено государственной политики по охране труда.
6. Организация рабочего места и информационное обеспечение персонала.
7. Рабочее место руководителя, специалиста, служащего: особенность труда.
8. Организация и нормирование труда руководителей и специалистов
9. Особенности организации и нормирования труда служащих.
10. Режим работы и условия труда руководителей, специалистов, служащих.
11. Совершенствование условий труда и быта персонала.
12. Рационализация режимов труда и отдыха персонала.
13. Разделение труда руководителей, специалистов и служащих и формы их кооперации.
14. Управление социально-психологическим климатом коллектива.
15. Освещенность рабочих мест: современные подходы к измерениям и оценке.
16. Правила внутреннего распорядка как регламент деятельности персонала организации.
17. Зарубежный опыт проектирования рабочих мест.
18. Отечественный опыт проектирования рабочих мест.
19. Современные подходы к планированию рабочих мест.
20. Обеспечение благоприятных санитарно-гигиенических условий труда.
21. Обеспечение благоприятных эстетических условий труда.
22. Обеспечение благоприятных физиологических условий труда.

23. Обеспечение обитаемости в процессе проектирования.
24. Цвет в трудовой деятельности: характеристики и значение.
25. Статическая и динамическая нагрузка как психофизиологические элемент условий труда.
26. Рабочее положение и поза как психофизиологические элементы условий труда.
27. Способы защиты человека от неблагоприятных условий труда.
28. Организация и классификация рабочих мест.
29. Стресс в организации и способы его профилактики.
30. Преимущества и недостатки современных подходов проектирования рабочих мест.

### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию и защите контрольной работы: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

- оценка «хорошо» – основные требования к контрольной работе и ее защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы;

- оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к контрольной работе. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании работы или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод;

- оценка «неудовлетворительно» – тема контрольной работы не раскрыта, задания не выполнены, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

## **Перечень дискуссионных вопросов для семинара**

### **Тема: ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ ПЕРСОНАЛА**

1. Система оплаты труда по результатам деятельности.
2. Методы психофизиологических исследований.
3. Психофизиологические основы способностей.
4. Влияние гуманизации труда на качество трудовой деятельности.
5. Элементы организации труда.
6. Мероприятия по созданию системы научной организации труда.
7. Закономерности функционирования организации.
8. Современное состояние научной организации труда.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и системное знание материала. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение научным языком и терминологией. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

- оценка «хорошо» - знание узловых проблем и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии; частичные затруднения с выполнением заданий;

- оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

#### **Кейс-задача**

### **Тема: ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ ПЕРСОНАЛА**

**Задача.** Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых

методов управления - человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

### **Вопросы**

- 1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы организации труда и управления персоналом? Если «да», то почему?*
- 2. Какие проблемы в организации труда персонала и самого Ковалева А. вы можете назвать?*
- 3. Предложите систему мер по изменению организации труда и управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).*
- 4. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.*
- 5. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?*

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена правильно;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача не решена.

### **Деловая игра**

#### **Тема: ПРОЕКТИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА**

#### **Деловая игра: Формирование системы управления безопасностью труда**

*Описание деловой игры и постановка задачи.* В настоящее время разрушена сложившаяся ранее в стране структура государственного и ведомственного управления охраной труда. Среди наиболее серьезных проблем в этой области является отсутствие механизма управления, позволяющего обеспечить приоритет жизни и здоровья работников по отношению к результатам производственной деятельности организаций.

В ходе деловой игры имитируется процесс выработки предложений по реализации системного подхода к вопросам управления безопасностью труда в организации.

1. Разработать предложения по формированию системы управления безопасностью труда организации.

2. Отработать навыки формирования собственного видения проблемы, аргументированно отстаивая свою точку зрения, моделируя систему управления безопасностью труда (СУБТ).

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача, поставленная в деловой игре перед группами, решена (при условии активного участия каждого оцениваемого студента; демонстрации знаний в рамках рассматриваемой темы);

- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача, поставленная в деловой игре перед группами, не решена или студент в процессе группового обсуждения не принимал активного участия; продемонстрировал отсутствие знаний в рамках рассматриваемой темы).

### **Кейс-задачи**

#### **Тема: ПРОЕКТИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА**

**Задача 1.** Вы — новый сотрудник службы управления персоналом. После ознакомления с состоянием условий труда пришли к руководителю предприятия с предложением серьезно заняться их улучшением.

Руководитель скептически отнесся к вашему предложению, заявив что в нашей стране оплату неявок работника на работу по болезни берет на себя государство, он исправно отчисляет в централизованный фонд социального страхования требуемый процент от фонда оплаты труда и увеличивать расходование средств на улучшение условий труда не намерен. К тому же улучшение условий труда никак не скажется на проценте этих отчислений.

*Приведите доводы экономического и социального характера в обоснование своего предложения.*

**Задача 2.** Сергей, закончив школу решил немного подработать перед призывом в армию. Молодой человек пришел на сахарный завод и написал заявление о приеме на работу в склад готовой продукции грузчиком. Заявление ему подписали и отправили непосредственно на рабочее место.

Начальник сахарного склада провел инструктаж по технике безопасности, выдал необходимую спец. Одежду и разрешил приступать к работе.

На следующий день Сергей придя на работу вместе с остальными грузчиками приступил к выполнению своих обязанностей. Перенеся 10-15 мешков с сахаром весом 50 кг каждый он почувствовал боль в позвоночнике которая вскоре стала нестерпимой и Сергей был вынужден обратиться к врачу. Доктор поставил диагноз – смещение шейных позвонков и защемление нерва. После этого Сергей Уже никогда не сможет выполнять физического труда даже средней тяжести, заниматься некоторыми видами спорта и вести активный образ жизни.

***Задача:** заполнить акт о несчастном случае на производстве, предложить мероприятия по предотвращению производственного травматизма, выявить виновных в возникновении несчастного случая.*

**Задача 3.** Александр работает на заводе токарем. Как обычно в сентябре перед пуском завода он получил инструктаж по технике безопасности. И хотя был еще только август и до пуска завода было достаточно времени, требовалось большое количество комплектующих изделий. За рабочую смену Александр не успел выточить необходимое количество изделий. Мастер попросил его задержаться на некоторое время, чтобы изготовить требуемые детали. Александр сказал, что очень устал за рабочий день. Да и станок постоянно дет сбои в работе. Однако мастеру удалось уговорить Александра остаться на сверхурочную работу. Через 4 часа работы станок вдруг заклинило, Александр попытался устранить неполадку и забыл отключить станок от питания электричеством. Внезапно станок заработал когда рука Александра находилась в опасной зоне и ему оторвало кисть правой руки. В результате такой травмы Александр лишился трудоспособности.

***Задача:** заполнить акт о несчастном случае на производстве, предложить мероприятия по предотвращению производственного травматизма, выявить виновных в возникновении несчастного случая.*

**Задача 4.** Негативное воздействие условий освещения производственного освещения на здоровье работников обусловлено отсутствием или недостаточностью естественного освещения, пониженной освещенностью или повышенной яркостью света, прямой и отраженной блескостью, повышенной пульсацией освещенности и уровнем ультрафиолетового излучения на рабочем месте.

***В рамках рассматриваемого аспекта условий труда студентам необходимо дать ответы на следующие вопросы:***



*1. Какие негативные факторы освещенности производственного помещения могут оказывать вредное воздействие на здоровье работающего персонала?*

*2. Каким образом в условиях производственного процесса можно компенсировать состояние «ультрафиолетового голодания» организма человека?*

*3. Какие практические приемы в условиях производственного помещения могут применяться работодателем для обеспечения работникам необходимых условий по гигиеническим критериям освещенности?*

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена правильно;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача не решена.

### **Кейс-задачи**

#### **Тема: ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

##### **Задача: Делегирование функций**

*Описание ситуации и постановка задачи.* До определенного времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства фирмы. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Как должен поступить начальник отдела?

*Возможные варианты ответов:*

А. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.

Б. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

В. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

### **Задача: Делегирование прав и ответственности**

*Описание ситуации.* Корреспонденция в руководимом подразделении обрабатывается не в срок и недостаточно надежно.

*Постановка задачи.* Из предложенных вариантов ответов выберите один и обоснуйте, как вы поступите в такой ситуации?

*Возможные варианты ответов:*

А. Поручите обработку корреспонденции ответственному сотруднику, который будет информировать Вас о важнейших проблемах и при необходимости может предложить возможные варианты их решения.

Б. Будете самостоятельно проверять всю входящую и исходящую корреспонденцию, своевременно выявляя и решая важные проблемы.

В. Поручите обработку корреспонденции нескольким сотрудникам, которые будут Вас информировать о проблемах, кажущихся им существенными.

### **Задача: Проектирование работы в страховой компании**

Высшее руководство относительно небольшой страховой компании рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования и программного обеспечения было внесено административным директором компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было поручено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании работал консультант и рекомендовал основательно пересмотреть то, как спроектированы участки работы в компании и как построена ее организационная структура.

Консультанта по управлению, как выяснилось, нанимали для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

После изучения ситуации и разговора с группой работников консультант порекомендовал изменить организационную структуру, перейти от функциональной оргструктуры к предпринимательской. Последняя выводила бы низовых работников прямо на клиентов. Такое структурное изменение должно было сопровождаться перепроектированием работ с целью сокращения расходов на персонал. Высокие расходы на персонал были связаны с тем, что работники выполняли высокоспециализированные задания.

Существующая структура компании включала четыре отдела: страховой политики; страховых полисов; страховых выплат; оформления кредитов. Работники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Единственное, что их привлекало, — это специфическая, нравившаяся им атмосфера работы в небольшой организации. Они не сомневались в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не сочеталось и даже противоречило тому, как была построена их работа. Так, один работник сказал: «Компания небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, которой я занимаюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли на эту работу». Это и другие подобные высказывания привели консультанта к мысли, что работа в компании должна быть перепроектирована так, чтобы она мотивировала людей. Однако он понимал, что возможности в перепроектировании были ограничены существующей организационной структурой. Поэтому он и сделал компании вышеуказанное предложение по изменению организационной структуры в сторону более широких и тесных связей работников с клиентами. В этом случае каждый работник должен будет осуществлять все операции, связанные с удовлетворением потребностей отдельного клиента.

Когда консультант представил свои предложения руководству компании, то оно очень заинтересовалось ими. В действительности их привлекла серьезная обоснованность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой по размеру компании очень важным является поддержание качества своих операций с клиентами. Со своей стороны, существующая функциональная структура с высокой степенью специализации в работе давала возможность обеспечивать эффективность операций. Лицом, отвечавшим в компании за внутренние операции, было замечено: «Если мы уйдем от специализации, то эффективность операций может снизиться. Только одно может оправдать перепроектирование работ,

предлагаемое консультантом, — это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не понадобится делать никакую работу, так как нам придется уйти из бизнеса».

Ответственный за внутренние операции попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсутствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уровень производительности. Узкая сфера работы и ее «глубина» до минимума сократили время на обучение персонала. В этих условиях можно было нанимать временных работников на периоды, когда было очень много работы или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, — отметил он, — изменим работу для наших рядовых сотрудников, мы должны изменить работу и для наших менеджеров. Сейчас менеджеры являются экспертами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями».

Большинство руководителей компании считали, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения новых информационных технологий как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена, и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании.

«В самом худшем случае, — сказал Виктор, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум, мы окупим расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос о том, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

### **Вопросы**

- 1. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании? Объясните.*
- 2. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.*
- 3. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за*

повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Объясните свою точку зрения.

### Задача: «Приоритет»

**Описание ситуации.** Исходные данные представлены перечнем работ, которые намечены руководителем к исполнению на ближайший период времени (табл.).

*Таблица – Оценка задач, намеченных руководителем к исполнению, по важности, срочности и возможности делегирования*

№ п/п	Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Критерий		Возмож- ность деле- гирования
		сроч- ность	важ- ность	
1	2	3	4	5
1.	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	да	да	нет
2.	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	да	да	нет
3.	Консультация у юриста	да	нет	да
4.	Посещение выставочного центра	нет	да	нет
5.	Работа с текущей корреспонденцией	да	нет	да
6.	Подготовка документов для сдачи в архив	нет	да	да
7.	Передача документов в архив	нет	да	да
8.	Проведение совещания по организации рекламной компании	нет	нет	да
9.	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	нет	да	нет
10.	Прием сотрудников по личным вопросам	да	да	нет
11.	Изучение нормативных документов	нет	да	нет
12.	Встреча с представителями фирмы «Hewlett Packard»	да	да	нет
13.	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	нет	да	нет
14.	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	нет	нет	да

**Постановка задачи.** Требуется определить приоритетность работ, порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям.

**Методические указания.** Целью решения ситуации является получение практических навыков определения приоритетности работ, намеченных руководителем к исполнению и принятию решений по делегированию полномочий.

Принятие решения по приоритетам выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

1. Работу только над действительно важными и необходимыми задачами.
2. Решение задач в соответствии с их неотложностью.
3. Достижение наилучшим образом поставленных целей в условиях сложившихся обстоятельств.
4. Исключение работ, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение руководителю, могут помочь предложенные американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правила. Согласно этим правилам, приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы.

В зависимости от степени срочности и важности задачи могут быть подразделены на четыре группы:

- А) срочные / важные;
- Б) срочные / менее важные;
- В) менее срочные / важные;
- Г) менее срочные / менее важные.

*Задачи группы «А»* руководитель должен решать сам в первую очередь.

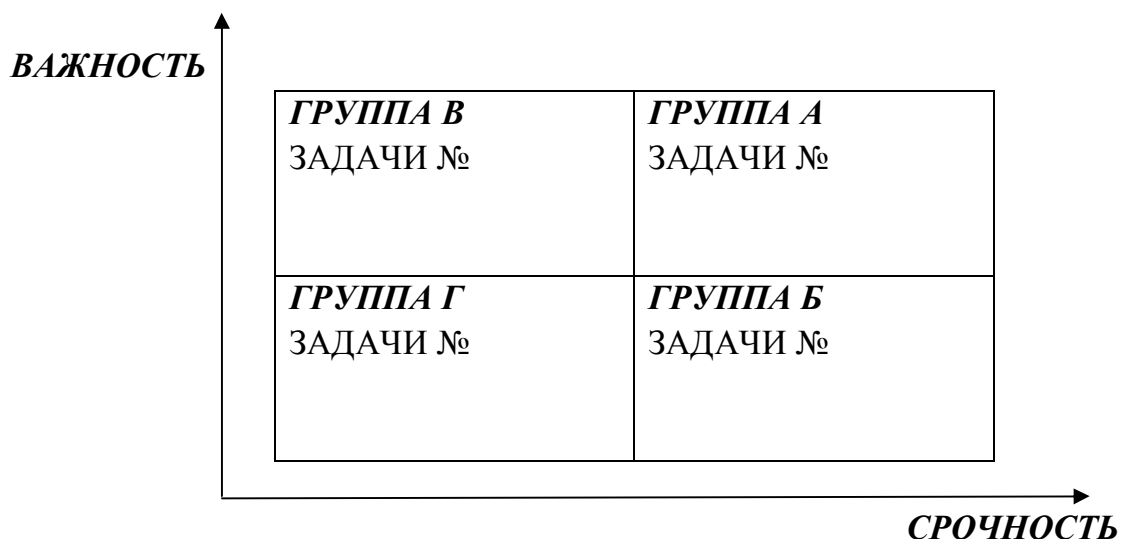
*Задачи группы «Б»* должны быть делегированы другим исполнителям.

Основная опасность задач данной группы состоит в том, что если они не будут делегированы, то у руководителя существует опасность попасть под «тиранию» их срочности. Необходимость делегирования этой группы задач другим исполнителям объясняется тем, что для их успешного решения не требуется специальных знаний и особых качеств. Руководитель должен оставить за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

*Задачи группы «В»* руководителю рекомендуется по возможности делегировать другим исполнителям. В том случае, если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач. Делегируя решение задач данной группы другим исполнителям, руководитель разгружает свое рабочее время и способствует повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных, доверяя им ответственные дела. Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за ее решение сам. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что рано или поздно они превращаются в задачи срочные и должны быть решены лично руководителем в кратчайшие сроки.

Задачи группы «Г» представляют собой задачи несущественные и несрочные, от решения которых руководитель должен воздерживаться, и даже его подчиненные не должны приниматься за их решение.

Ситуация «Приоритет» может быть решена на базе использования правила Д. Эйзенхауэра.



По результатам проведенного анализа представить исправленный вариант заполнения таблицы.

### Задача: Центры ответственности ООО «Эдоми»

ООО «Эдоми» представляет собой фирму, занятую в торговле (бытовая химия и хозяйственные товары). Она находится на стадии зрелости, уже получает стабильную прибыль и финансово устойчива. Фирма характеризуется организационной структурой с предпринимательскими единицами и имеет три подразделения (предпринимательские единицы) в своем составе: первый магазин находится в центре города, здесь располагается штаб фирмы; второй и третий магазины — на разных концах города.

Штаб фирмы состоит из следующих отделов:

- 1) финансовый;
- 2) управления персоналом;
- 3) маркетинга;
- 4) снабжения и закупок;
- 5) сбыта.

Каждый отдел имеет свои функции.

#### 1. Финансовый отдел:

В состав финансового отдела входят бухгалтерия, управление финансами и служба контроллинга.

**Функции бухгалтерии:**

- учет и контроль основных и оборотных средств;
- учет и контроль заработной платы;
- учет и контроль затрат на торговую деятельность;
- учет финансовых результатов деятельности;
- учет денежных средств, расчетов и кредитов в банках.

**Функции службы управления финансами:**

- учет и контроль труда и заработной платы (в аспекте соотношения труда и заработной платы, их соответствия);
- учет и контроль поставляемых товаров и их реализация (в аспекте оптимизации), разработка ценовой политики по товарам;
- учет и контроль затрат на торговую деятельность организации (оптимизация);
- учет, контроль и анализ финансовых результатов;
- учет и контроль денежных средств, расчетов и кредитов в банках;
- анализ экономической деятельности предприятия;
- прогнозирование направлений экономической деятельности организации, разработка стратегии;
- управление инвестиционной деятельностью предприятия.

**Функции службы контроллинга:**

- сбор отчетности, необходимой информации о деятельности отделов предприятия;
- учет и анализ издержек каждого структурного подразделения предприятия;
- учет и анализ отчетности по центрам ответственности;
- прогнозирование показателей деятельности отделов;
- анализ отклонений в деятельности отдела, выявление причин отклонений;
- разработка рекомендаций по деятельности каждого отдела, в том числе бюджетное планирование отдела, по каждому центру ответственности (ЦО);
- координация деятельности разных отделов для оптимизации деятельности;
- экспертиза управленческих решений по ЦО.

**2. Отдел управления персоналом:**

- планирование и учет трудовых ресурсов;
- наем на работу, увольнение;



- нормирование труда, определение заработной платы (определение разряда работ, обеспечение адекватности среднего разряда работ к среднему разряду рабочих);

- анализ использования трудовых ресурсов и выработка предложений;

- мотивация персонала (премии, бонусы и т.д.);

- разработка и проведение корпоративных мероприятий.

### **3. Отдел маркетинга:**

- анализ рыночных возможностей: маркетинговой информации, маркетинговой среды, анализ рынков предприятия, потребителей;

- разработка товаров и услуг: целевые рынки для каждого товара, для отдельной марки товаров, рекомендации к цене товара, разработка ассортимента и количества товаров, методов распределения, позиционирования товаров;

- реклама товаров и услуг, обеспечение конкурентоспособности.

### **4. Отдел снабжения и закупок:**

- работа с поставщиками, выбор наиболее приемлемых поставщиков, закупка товаров;

- учет и контроль издержек, связанных с доставкой товаров (разработка оптимального маршрута доставки), с их хранением на складе (минимизация логистических издержек);

- определение оптимального количества закупаемых товаров, складского запаса, обеспечение быстрой оборачиваемости товаров и складских запасов;

- обеспечение работы склада, учет и контроль товаров на складе;

- управление снабжением предпринимательских единиц товарами со склада.

### **5. Отдел сбыта:**

- учет и контроль затрат, связанных с реализацией;

- организация процесса реализации.

Данные отделы координируют деятельность всех предпринимательских единиц. При этом каждая предпринимательская единица (магазин) относительно самостоятельна, т.е. они ведут торговую деятельность, учет прибыли, убытков (в пределах своего подразделения), планируют свои расходы, могут самостоятельно проводить маркетинговые акции (в пределах своих возможностей), ведут учет собственных трудовых ресурсов и т.д. Результаты своей деятельности и вся отчетность предоставляются штабу. заработная плата сотрудников

предпринимательских единиц привязана к прибыли, которую они могут получить в результате своей деятельности.

Необходимо сделать следующие замечания:

1. Отдел контроллинга подчиняется генеральному директору и финансовому директору, но независимо от других финансовых служб.

Учет по линии службы контроллинга ведется параллельно с бухгалтерским, финансовым учетом.

2. Решения отдела имеют рекомендательный характер, отчетность разрабатывается для внутреннего пользования.

Для эффективного функционирования отдела контроллинга на предприятии были выделены центры ответственности, что позволило эффективно управлять затратами и в конечном счете стимулировать ресурсосбережения.

1. *Представьте в схематичном виде структуру ООО «Эдоми» и*

2. *Распределите подразделения предприятия по видам центров ответственности.*

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена правильно;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача не решена.

#### **Перечень тем устных сообщений для семинара**

##### **Тема: ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА**

1. Правила организации рабочей зоны персонального компьютера.
2. Правила потолочного покрытия.
3. Правила напольного покрытия.
4. Правила окраски помещений.
5. Правила освещения помещений.
6. Правила размещения электрических сетей.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;
- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное

владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;

- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;

- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

### **Кейс-задача**

#### **Тема: ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА**

##### **Задача: Воздействие цвета на функции органов и систем человека**

На основании выданного преподавателем индивидуального задания, используя представленную таблицу показателей физиологического состояния, определите воздействие цвета (красного, зеленого, синего и т.д.) на функционирование органов и систем человека:

##### **Показатель физиологического состояния**

<b>Артериальное давление</b>	<b>Пульс</b>	<b>Дыхание</b>	<b>Эмоциональное воздействие</b>
Увеличивается	Ускоряется	Учащается	Возбуждает
Слегка увеличивается	Слегка ускоряется	Слегка учащается	Стимулирует
Не меняется	Не меняется	Не меняется	Уравновешивает
Слегка уменьшается	Слегка учащается	Слегка успокаивается	Уравновешивает
Уменьшается	Успокаивается	Успокаивается	Успокаивает
Уменьшается	Успокаивается	Замедляется	Затормаживает
Сильно уменьшается	Сильно уменьшается	Сильно замедляется	Подавляет

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача не решена.

### **Перечень тем устных сообщений для семинара**

#### **Тема: ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

1. Характерные черты технологического процесса в сельском хозяйстве.
2. Классификация труда в сельском хозяйстве.
3. Режимы рабочего времени в сельско-хозяйственных предприятиях с учетом условий и особенностей производства.

### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;

- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;

- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;

- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

**Тестовые задания  
(итоговый контроль)**

**Вариант - 1**

**1. Какие задачи научной организации труда (НОТ) состоят в обеспечении за счет организации труда всесторонней экономии различных ресурсов, прежде всего экономии труда, что, в свою очередь, направлено на снижение издержек трудовой деятельности и рост его результативности? (один вариант ответа)**

- А) экономические задачи;
- Б) психофизиологические задачи;
- В) социальные задачи.

**2. Какие существуют виды рабочих мест по степени специализации? (один вариант ответа)**

- А) универсальные и специализированные;
- Б) индивидуальные и коллективные;
- В) стационарные, подвижные и неопределенные.

**3. Какой класс условий труда характеризуется воздействием на работника вредных и (или) опасных производственных факторов, уровни воздействия которых в течение всего рабочего дня (смены) или его части способны создать угрозу жизни работника, а последствия воздействия данных факторов обуславливают высокий риск развития острого профессионального заболевания в период трудовой деятельности? (один вариант ответа)**

- А) оптимальные условия труда;
- Б) допустимые условия труда;
- В) вредные условия труда;
- Г) опасные условия труда.

**4. Что относится к социально-психологическим условиям труда? (три варианта ответа)**

- А) состояние воздуха в производственных помещениях;
- Б) моральный климат в коллективе;
- В) обычаи;
- Г) традиции;
- Д) интерьер производственного помещения.

**5. Расшифруйте аббревиатуру СОУТ. (один вариант ответа)**

- А) среднесрочная оценка условий труда;
- Б) специальная оценка условий труда;
- В) сильная оценка условий труда;
- Г) слабая оценка условий труда.

**6. В рамках какого вида полномочий, специалисты, обладающие такими полномочиями, при необходимости дают неинициативные и необязательные для исполнения советы нуждающимся в них руководителям, каким образом лучше решить тот или иной «узкий» вопрос? (один вариант ответа)**

- А) рекомендательные полномочия;
- Б) распорядительные полномочия;
- В) представительские полномочия.

**7. Рабочее место – это ... (один вариант ответа)**

А) зона приложения труда, оснащенная, определенным образом организованная и предназначенная для трудовой деятельности одного или нескольких работников (здесь на первом месте проблема проектирования, планирования, аттестации); зона организации жизнедеятельности людей;

Б) совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации;

В) процесс установления или изменения системы, процесс управления ею.

**8. Метод изучения затрат рабочего времени путем наблюдения и замеров длительности отдельных, многократно повторяющихся элементов операции. Замеры времени производятся собирательным и накопительным способами с помощью двухстрелочного секундомера. (один вариант ответа)**

- А) документограмма;
- Б) функциограмма;
- В) хронометраж.

**9. К какой группе факторов, воздействующих на условия труда относятся климатические, геологические, биологические особенности местности, где протекает работа? (один вариант ответа)**

- А) Социально-экономические факторы;
- Б) Организационно-технические;
- В) Естественно-природные.

**10. К каким производственным факторам опасных и вредных условий труда относятся патогенные микроорганизмы (бактерии, вирусы, грибы простейшие и др.) и продукты их жизнедеятельности? (один вариант ответа)**

- А) химические;
- Б) биологические;
- В) психофизиологические.

## **Вариант - 2**

**1. Какая функция научной организации труда (НОТ) направлена на экономию рабочего времени, материалов, энергии, т. е. ресурсов? (один вариант ответа)**

- А) ресурсосберегающая;
- Б) функция возвышения труда;
- В) воспитательная функция;
- Г) активизирующая функция.

**2. Какие существуют виды рабочих мест по уровню механизации? (один вариант ответа)**

- А) стационарные, подвижные и неопределенные;
- Б) индивидуальные и коллективные;
- В) ручные, механизированные и автоматизированные.

**3. Что относится к санитарно-гигиеническим условиям труда? (три варианта ответа)**

- А) состояние воздуха в производственных помещениях;
- Б) моральный климат в коллективе;
- В) уровень шума;
- Г) освещенность в рабочей зоне;
- Д) интерьер производственного помещения.

**4. На что заменена с 2014 г. аттестация рабочих мест? (один вариант ответа)**

- А) среднесрочная оценка условий труда;
- Б) специальная оценка условий труда;
- В) специальная оценка условий жизнедеятельности;
- Г) оценка условий жизнедеятельности.

**5. В рамках какого вида полномочий, их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются? (один вариант ответа)**

- А) рекомендательные полномочия;
- Б) распорядительные полномочия;
- В) представительские полномочия.

**6. Раздел психологии, содержанием которого является изучение особенностей психических явлений, связанных с взаимодействием множества людей и природно-антропогенной макросреды, а также использование результатов этого изучения для решения практических задач, порождаемых экологическими проблемами – это ... (один вариант ответа)**

- А) экология;
- Б) психология;
- В) экологическая психология.

**7. Многократность повторения однообразных коротких операций и их циклов – это ... (один вариант ответа)**

- А) динамические воздействия в процессе трудовой деятельности;
- Б) монотонность труда;
- В) напряженность труда.

**8. К какой группе факторов, воздействующих на условия труда относятся законы о труде, правила, нормы, стандарты и т.п.; психологический климат в коллективе; общественные формы движения за создание благоприятных условий труда, рационализаторство, изобретательство и т.п.; системы льгот и компенсаций, моральное и материальное стимулирование и т.п. (один вариант ответа)**

- А) Социально-экономические факторы;
- Б) Организационно-технические;
- В) Естественно-природные.

**9. Какие производственные факторы опасных и вредных условий труда по характеру воздействия на организм человека подразделяются на токсические, раздражающие, сенсibiliзирующие, канцерогенные, мутагенные, влияющие на репродуктивную функцию? (один вариант ответа)**

- А) химические;
- Б) биологические;
- В) психофизиологические.

**10. По каким принципам осуществляется размещение сотрудников в офисе? (один вариант ответа)**

- А) кабинетному и зальному;
- Б) кабинетному и коридорному;
- В) зальному и коридорному.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы теста правильно. Допускается одна ошибка в тестовом задании.
- оценка «хорошо» - если допущено 2-3 ошибки.
- оценка «удовлетворительно» - если студент выполнил 5-6 тестовых заданий без ошибки;
- оценка «неудовлетворительно» - 4 и менее правильных ответов.



### **Вопросы к зачету**

1. Понятие об организации труда.
2. Предмет и задачи дисциплины.
3. Связь с другими дисциплинами.
4. Задачи научной организации труда
5. Функции научной организации труда.
6. Понятие и виды условий труда.
7. Производственный травматизм, его причины и оценка.
8. Условия труда и экологическая психология.
9. Проектирование архитектурных пространств.
10. Проектирование производственного комплекса.
11. Понятие организационного проектирования.
12. Проектирование управленческих полномочий.
13. Проектирование подразделений.
14. Проектирование управленческих технологий и процедур.
15. Проектирование организации труда.
16. Рабочее место: понятие, классификация.
17. Описание и анализ рабочего места.
18. Внутренняя организация и проектирование рабочего места.
19. Внешняя организация рабочего места.
20. Принципы проектирования рабочих помещений.
21. Специальная оценка условий труда.

### **Критерии оценки знаний студентов на зачёте:**

Отметка «зачтено» предполагает:

- Хорошее знание основных терминов и понятий курса;
- Последовательное изложение материала курса;
- Умение формулировать некоторые обобщения по теме вопросов;
- Достаточно полные ответы на вопросы.

Отметка «не зачтено» предполагает:

- Неудовлетворительное знание основных терминов и понятий курса;
- Отсутствие логики и последовательности в изложении материала курса;
- Неумение формулировать отдельные выводы и обобщения по теме вопросов.

**ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ  
СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ СЛУЖАЩИХ»**

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

**Формируемые компетенции:**

1. Знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять на практике ПК-4;

**1. Какой класс условий труда характеризуется воздействием на работника вредных и (или) опасных производственных факторов, уровни воздействия которых в течение всего рабочего дня (смены) или его части способны создать угрозу жизни работника, а последствия воздействия данных факторов обуславливают высокий риск развития острого профессионального заболевания в период трудовой деятельности?** *(один вариант ответа)*

- 1) оптимальные условия труда
- 2) допустимые условия труда
- 3) вредные условия труда
- 4) опасные условия труда

**2. Что относится к социально-психологическим условиям труда?** *(три варианта ответа)*

- 1) состояние воздуха в производственных помещениях;
- 2) моральный климат в коллективе;
- 3) обычаи
- 4) традиции
- 5) интерьер производственного помещения

**3. В рамках какого вида полномочий, специалисты, обладающие такими полномочиями, при необходимости дают неинициативные и необязательные для исполнения советы нуждающимся в них руководителям, каким образом лучше решить тот или иной «узкий» вопрос?** *(один вариант ответа)*

- 1) рекомендательные полномочия
- 2) распорядительные полномочия
- 3) представительские полномочия

**4. Многократность повторения однообразных коротких операций и их циклов – это ...** *(один вариант ответа)*

- 1) динамические воздействия в процессе трудовой деятельности
- 2) монотонность труда
- 3) напряженность труда

**5. К какой группе факторов, воздействующих на условия труда относятся законы о труде, правила, нормы, стандарты и т.п.; психологический климат в коллективе; общественные формы движения за создание благоприятных условий труда, рационализаторство,**

изобретательство и т.п.; системы льгот и компенсаций, моральное и материальное стимулирование и т.п. *(один вариант ответа)*

- 1) **социально-экономические факторы**
- 2) **организационно-технические**
- 3) **естественно-природные**

**По ПК 4 получены результаты:** \_\_\_\_\_

2. Знанием основ научной организации и нормирования труда, владением навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике **ПК-5**.

**1. Какие задачи научной организации труда (НОТ) состоят в обеспечении за счет организации труда всесторонней экономии различных ресурсов, прежде всего экономии труда, что, в свою очередь, направлено на снижение издержек трудовой деятельности и рост его результативности? *(один вариант ответа)***

- 1) экономические задачи
- 2) психофизиологические задачи
- 3) социальные задачи

**2. Какая функция научной организации труда (НОТ) направлена на экономию рабочего времени, материалов, энергии, т. е. ресурсов? *(один вариант ответа)***

- 1) ресурсосберегающая
- 2) функция возвышения труда
- 3) воспитательная функция
- 4) активизирующая функция

**3. Какие существуют виды рабочих мест по степени специализации? *(один вариант ответа)***

- 1) универсальные и специализированные
- 2) индивидуальные и коллективные
- 3) стационарные, подвижные и неопределенные

**4. Рабочее место – это ... *(один вариант ответа)***

1) зона приложения труда, оснащенная, определенным образом организованная и предназначенная для трудовой деятельности одного или нескольких работников (здесь на первом месте проблема проектирования, планирования, аттестации); зона организации жизнедеятельности людей

2) совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации

3) процесс установления или изменения системы, процесс управления ею

**5. По каким принципам осуществляется размещение сотрудников в офисе? (один вариант ответа)**

- 1) кабинетному и зальному
- 2) кабинетному и коридорному
- 3) зальному и коридорному

**По ПК 5 получены результаты:** \_\_\_\_\_ -

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если процент правильных ответов составляет 80-100%;
- оценка «хорошо» - 70-79%
- оценка «удовлетворительно» - 50 и более %
- оценка «неудовлетворительно» менее 50%

**ИТОГО ПО ДИСЦИПЛИНЕ количество баллов** \_\_\_\_\_

Составитель: \_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия

## МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ УРОВНЮ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Критерии оценки	Уровень сформированности компетенций
<b>Оценка по пятибалльной системе</b>	
«Отлично»	«Высокий уровень»
«Хорошо»	«Повышенный уровень»
«Удовлетворительно»	«Пороговый уровень»
«Неудовлетворительно»	«Не достаточный»
<b>Оценка по системе «зачет – незачет»</b>	
«Зачтено»	«Достаточный»
«Не зачтено»	«Не достаточный»

### Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1. Положение «О балльно-рейтинговой системе аттестации студентов»: СМК ПНД 08-01-2015, введено приказом от 28.09.2011 №371-О, утверждено ректором 12.10.2015 г. (<http://nsau.edu.ru/file/403>: режим доступа свободный);

2. Положение «О проведении текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся в ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ»: СМК ПНД 77-01-2015, введено в действие приказом от 03.08.2015 №268а-О (<http://nsau.edu.ru/file/104821>: режим доступа свободный).

Составитель \_\_\_\_\_ Г.А. Рехтина

подпись

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.