

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

**Ю. С. Конопина**

## **Регламентация и нормирование труда**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для бакалавриата по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2022

УДК 331.1(075.8)

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории  
и инструментальных методов института отраслевой экономики и управления  
ФГБОУ ВО «КГТУ» Ю. Я. Настин

**Коноплина, Ю. С.**

Регламентация и нормирование труда: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом / Ю. С. Коноплина. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. – 113 с.

Пособие является руководством по изучению дисциплины «Регламентация и нормирование труда» для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом. В учебно-методическом пособии представлены цели, задачи и структура дисциплины, содержание дисциплины и методические указания по ее изучению, содержание и методические указания по подготовке к практическим занятиям и выполнению контрольной работы, а также список литературы и контрольные вопросы к экзамену по дисциплине.

Табл. 3, список лит. - 7 наименований

Пособие рассмотрено и рекомендовано в качестве локального электронного методического материала на заседании кафедры менеджмента 05.04.2022 г., протокол № 7

Пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 06.04.2022 г., протокол № 4.

УДК 331.1(075.8)

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный  
технический университет», 2022 г.  
© Коноплина Ю. С., 2022 г.

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по ее изучению .....	9
Тема 1. Введение в регламентацию и нормирование труда .....	9
Тема 2. Значение регламентации труда персонала в коммерческой организации.....	11
Тема 3. Теория регламентации труда в организациях .....	12
Тема 4. Классификация форм регламентации труда персонала .....	14
Тема 5. Формирование системы регламентации труда в организациях.....	16
Тема 6. Основы научной организации и нормирования труда .....	17
Тема 7. Нормативные материалы по труду .....	19
Тема 8. Нормы труда .....	21
Тема 9. Методы нормирования труда.....	22
Тема 10. Изучение фактических затрат рабочего времени .....	24
Тема 11. Нормирование труда различных категорий работников.....	26
Тема 12. Планирование и организация работы по нормированию труда.....	27
2 Методические указания по подготовке к практическим занятиям .....	29
Тема 1. Введение в регламентацию и нормирование труда .....	29
Тема 2. Значение регламентации труда персонала в коммерческой организации.....	30
Тема 3. Теория регламентации труда в организациях .....	32
Тема 4. Классификация форм регламентации труда персонала .....	33
Тема 5. Формирование системы регламентации труда в организациях.....	36
Тема 6. Основы научной организации и нормирования труда .....	37
Тема 7. Нормативные материалы по труду .....	39
Тема 8. Нормы труда .....	40
Тема 9. Методы нормирования труда.....	42
Тема 10. Изучение фактических затрат рабочего времени .....	43
Тема 11. Нормирование труда различных категорий работников.....	46
Тема 12. Планирование и организация работы по нормированию труда.....	48
3 Методические указания по выполнению контрольной работы .....	49
3.1 Общие сведения по выполнению контрольной работы .....	49
3.2 Тематика контрольных работ .....	50
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена.....	94
4.1 Экзаменационные вопросы .....	95
4.2 Примерные экзаменационные практические задания .....	97
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	99
5.1 Перечень контрольных вопросов по отдельным темам дисциплины .....	101
5.2 Содержание практических заданий.....	103
5.3 Тематика докладов и рефератов .....	110
Библиографический список .....	112
Приложение А. _Пример листа СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе.....	113

## ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы модуля «Аудит и контроллинг персонала в коммерческих организациях» QD-8.1/РПМ-309.(27.13) основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Целью освоения дисциплины «Регламентация и нормирование труда» является формирование у студентов знаний в области научных основ, теоретических и методологических положений, а также практического опыта в области регламентации и нормирования труда, оптимизации норм обслуживания и численности при формировании персонала коммерческих организаций в условиях рыночной экономики.

Планируемые результаты освоения дисциплины «Регламентация и нормирование труда» заключаются в том, что студент должен

***знать:***

- основы научной организации и нормирования труда, оптимизации норм обслуживания и численности в коммерческой организации;
- методики расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала;
- способы и алгоритм разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда в коммерческих организациях;
- теоретико-методологические основы научной организации и нормирования труда, оптимизации норм обслуживания и численности;

***уметь:***

- определять и рассчитывать научно-обоснованные нормы труда;
- организовать работу по нормированию труда, внедрению и пересмотру технически обоснованных норм обслуживания и численности с целью их оптимизации;

- разрабатывать локальных нормативных актов, касающихся организации труда в коммерческих организациях;

- выявлять факторы, влияющие на продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала;

**владеть:**

- основами научной организации и нормирования труда, оптимизации норм обслуживания и численности в коммерческой организации;

- основными методами изучения затрат рабочего времени;

- навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала;

- навыками нормирования труда основного, вспомогательного и управленческого персонала для его оптимизации.

Дисциплина «Регламентация и нормирование труда» (Б1.В.ДВ.01.02.06) относится к Блоку 1 вариативной части образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.03 Управление персоналом. Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачётных единицы (з. е.), т. е. 180 академических часов (135 астр. часов) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине. Распределение трудоемкости освоения дисциплины по семестрам ОП, видам учебной работы студента, а также формы контроля приведены ниже.

Таблица 1 – Объем (трудоемкость освоения) в очной форме обучения и структура дисциплины

Наименование	Семестр	Форма контроля	з.е.	Акад. часов	Контактная работа					СРС	Подготовка и аттестация в период сессии
					Лек	Лаб	Пр	РЭ	КА		
Регламентация и нормирование труда	5	Э	5	180	30	-	30	2	2,8	73	42,2
Итого по дисциплине:			5	180	30	-	30	2	2,8	73	42,2

Таблица 2 – Объем (трудоемкость освоения) в заочной форме обучения  
и структура дисциплины

Наименование	Семестр	Форма контроля	з.е.	Акад. часов	Контактная работа						СРС	Подготовка и аттестация в период
					УЗ	Лек	Лаб	Пр	РЭ	КА		
Регламентация и нормирование труда	5	контр. Э	5	180	-	4	-	8	4	3,35	154,25	6,4
Итого по дисциплине:			5	180	-	4	-	8	4	3,35	154,25	6,4

Обозначения: Э – экзамен; контр. – контрольная работа; Лек – лекционные занятия; Лаб - лабораторные занятия; Пр – практические занятия; РЭ – контактная работа с преподавателем в ЭИОС; КА – контактная работа, консультации, инд. занятия, практики и аттестации; СРС – самостоятельная работа студентов.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения (текущая аттестация);
- оценочные средства для заключительной аттестации по дисциплине (промежуточная аттестация).

К оценочным средствам поэтапного формирования результатов освоения дисциплины относятся:

- задания для практических занятий.
- задания для контрольной работы (для студентов заочной формы обучения);

К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, соответственно относятся:

- экзаменационные вопросы.

Допуск студента к промежуточной аттестации по дисциплине предусматривает положительную оценку выполненных заданий для практических занятий, успешную защиту контрольной работы (для заочной формы обучения). Студент, выполнивший задания для практических занятий, но имеющий неудовлетворительную оценку по контрольной работе (для заочной формы обучения) выполняет контрольную работу повторно.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущей аттестации по дисциплине (получившие при этой аттестации оценку «зачтено»).

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 – балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 3).

Таблица 3 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1	2	3	4	5
<b>1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно- корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаниями и системным взглядом на изучаемый объект
<b>2. Работа с информацией</b>	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
<b>4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

В первом разделе приводится содержание изучаемой дисциплины и даются методические указания по её изучению.

Во втором разделе учебного пособия содержатся методические указания по подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе представлены задания и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения.

Четвёртый раздел содержит методические указания по подготовке и сдаче экзамена.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.



## **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по ее изучению**

### **Тема 1. Введение в регламентацию и нормирование труда**

**Форма проведения занятия** – лекция.

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Предмет, цель, содержание и задачи дисциплины «Регламентация и нормирование труда».

**Вопрос 2.** Значение регламентации и нормирования труда для успешной деятельности организации.

**Вопрос 3.** Эволюция подходов к регламентации и нормированию труда.

#### **Методические указания по изучению темы 1**

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, понятием регламентации и нормирования труда и его роли в деятельности организации. Изучение данной темы направлено на закрепление знаний по содержанию, цели, основным задачам регламентации и нормирования труда.

**Вопрос 1.** Для качественного изучения данного вопроса темы необходимо освоить связь дисциплины «Регламентация и нормирование труда» с другими науками о труде, значение регламентации и нормирования труда в решении задач качественного совершенствования систем и методов руководства и управления персоналом. Изучение данного вопроса темы следует сочетать с предварительной информацией о цели и функциях системы управления персоналом, подходах к определению структуры системы управления персоналом. Также понадобятся материалы по основным системным свойствам системы управления персоналом организации, этапам развития управления персоналом. Поможет в освоении данного вопроса темы материал о сущности

классических теорий управления, сущности теории человеческих отношений, содержания теории человеческих ресурсов.

**Вопрос 2.** При изучении данного вопроса темы полезными будут базовые сведения о человеческих ресурсах, возможных схемах закрепления функций управления персоналом в организационной структуре, факторах местоположения и структуры службы управления персоналом. Внимание при изучении данного вопроса темы следует обратить на краткое ознакомление с научными работами, которые служат основанием возникновения научного представления о регламентации и нормировании труда. Основные усилия при изучении данного вопроса темы нужно направить на современные представления о регламенте, на формулировку понятия и содержания регламентации.

**Вопрос 3.** В данном вопросе темы нужно понять, что представляют собой объекты регламентации, в чем отличие предмета регламентации труда от объекта регламентации труда. Важным аспектом освоения данного вопроса темы является изучение того, чем определяются уровни регламентации труда, чем характеризуется сущность регламентации и нормирования труда, чем определяется функциональное назначение регламентации и нормирования труда.

### **Методические материалы по теме 1**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, 2, 3].*

## **Тема 2. Значение регламентации труда персонала в коммерческой организации**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Историческое развитие теории регламентации труда.

**Вопрос 2.** Регламентация труда как фактор повышения эффективности управленческой деятельности в организации.

**Вопрос 3.** Мотивация и стимулирование труда в практике регламентации трудовых отношений.

### **Методические указания по изучению темы 2**

Цель изучения темы – ознакомление с историей становления и развития регламентации труда как научной дисциплины. В процессе изучения темы студент должен осваивать различные теории и практический опыт становления регламентации труда в России и за рубежом.

**Вопрос 1.** Для полного освоения данного вопроса темы необходимо изучить сущность понятия «регламентация труда персонала», охарактеризовать взаимосвязь регламентации труда с управлением персонала, уяснить полезность внедрения систем регламентации труда в современных организациях. Кроме того, облегчить изучение данного вопроса темы можно за счет систематизации теоретических и организационно-экономических предпосылок регламентации труда. К тому же, полезно обратить особое внимание на сущность и классификацию регламентов труда и их взаимосвязь с управлением персонала. Также понадобится освоение различных характеристик организационных форм регламентации труда персонала.

**Вопрос 2.** Основное внимание при изучении данного вопроса темы необходимо уделить анализу основных подходов к классификации регламентов труда, а также сравнительной характеристике основных элементов системы управления, требующих регламентации. Для качественного освоения данного вопроса темы нужно изучить регламенты функционального разделения труда,

построения организационных структур управления; технологии выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений; регламенты, относящиеся непосредственно к персоналу управления, к предмету его труда – информации, к методам организации управления и техническим средствам управления.

**Вопрос 3.** Важное значение для изучения данного вопроса темы имеет освоение модели регламентов управления персоналом, особенностей регламентации труда государственных служащих, характеристик рациональной системы регламентов в организации. Полезным будет тщательное изучение классификации методов регламентации управленческого труда, методики расчета регламентов численности управленческого персонала по подсистемам системы управления организацией, методов проектирования регламентирующей документации управленческой деятельности, особенности регламентации труда руководителей, специалистов и других служащих.

### **Методические материалы по теме 2**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, 2, 3].*

### **Тема 3. Теория регламентации труда в организациях Форма проведения занятия – лекция**

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Системный подход к регламентации труда.

**Вопрос 2.** Теории регламентации труда.

**Вопрос 3.** Нормативно-правовое и информационное обеспечение регламентации труда.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 3**

Цель изучения темы – ознакомление с наиболее распространенными научными подходами к систематизации теорий регламентации труда. В процессе изучения темы студент должен осваивать взаимосвязь системного подхода и теорий регламентации труда, а также роль нормативно-правового и информационного обеспечения в обеспечении регламентации труда.

**Вопрос 1.** Важное значение для изучения данного вопроса темы имеет освоение комплексного характера и этапов разработки системы регламентирования управленческого труда. Кроме того, поможет в освоении данного вопроса темы изучение материалов по моделированию регламентов управленческой деятельности, а также по организационному механизму управления разработкой системы регламентирования управленческой деятельности. Облегчить восприятие данного вопроса темы поможет изучение особенностей построения организационных структур как основных форм регламентации труда управленческого персонала, основных характеристик регламентации функциональных взаимосвязей управленческого персонала, базовых свойств информационного обеспечения процессов, а также технического и программного обеспечения системы регламентации труда управленческого персонала.

**Вопрос 2.** Для уяснения связей данного вопроса темы с другими темами данной дисциплины необходимо сформировать основу знаний в составе таких элементов, как классификация методов регламентации труда управленческого персонала, методы формирования регламентирующей документации труда управленческого персонала, оценка уровня регламентации труда управленческого персонала в организациях. Для формирования представления о динамике возникновения и развития системы знаний по данному вопросу темы полезно обратить внимание на этапы процесса регламентации труда управленческого персонала, моделирование регламентов труда управленческого

персонала, организацию разработки системы регламентации труда управленческого персонала.

**Вопрос 3.** Усилить практический аспект материала темы можно путем освоения подходов к построению организационных структур как основных форм регламентации труда управленческого персонала, формированию функциональных взаимосвязей персонала в организации, учету видов разделения управленческого труда, а также классификации операций управленческого труда.

### **Методические материалы по теме 3**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 2, 3].*

## **Тема 4. Классификация форм регламентации труда персонала**

**Форма проведения занятия – лекция.**

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Организационно-правовое, экономическое, социально-психологическое регламентирование.

**Вопрос 2.** Регламенты организации, регламенты функционального разделения труда, регламенты организационной структуры управления, регламенты технологии управления.

**Вопрос 3.** Разработка локальных нормативных актов, касающихся организации труда.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 4**

Цель изучения темы – освоить основные формы регламентации труда. При изучении темы студент должен выявлять и анализировать характеристики

основных элементов регламентации труда в организации; осознавать роль и место регламентации труда в организации, определять необходимые ему в будущей практической деятельности формы регламентации труда персонала.

**Вопрос 1.** Облегчить изучение данного вопроса темы можно за счет освоения классификации регламентов по элементам системы управления организации, основных направлений регламентации труда, а также системы кадровых документов, регламентирующих труд персонала. Для усиления практической направленности этого вопроса темы следует обратить внимание на правила внутреннего распорядка, положение о подразделениях, должностные инструкции.

**Вопрос 2.** Практическая составляющая данной темы может быть раскрыта в большей мере путем изучения российского опыта регламентации управленческого труда, организации нормативно-исследовательской работы на предприятии, а также совершенствования нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом. В данном вопросе темы также следует уделить внимание проектно-ориентированному подходу к регламентации труда путем освоения методов разработки организационного проекта системы управления персоналом, совершенствования регламентации труда персонала.

**Вопрос 3.** В данном вопросе темы для облегчения будущей практической деятельности рекомендуется уделить особое внимание изучению подходов к разработке должностной инструкции специалиста по управлению персоналом, стандартов индивидуальной деятельности персонала организации, а также совершенствованию регламентации деятельности подразделений с использованием процессного подхода.

#### **Методические материалы по теме 4**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия;

рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 2, 3].*

## **Тема 5. Формирование системы регламентации труда в организациях** **Форма проведения занятия – лекция.**

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Механизм разработки системы регламентации управленческого труда.

**Вопрос 2.** Классификация методов регламентации управленческой деятельности персонала по этапам проектирования.

**Вопрос 3.** Методы оценки эффективности управленческой деятельности и направления совершенствования системы регламентации труда.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 5**

Цель изучения темы – изучить основные подходы к формированию системы регламентации труда. В процессе изучения темы студент должен осваивать особенности применения механизма разработки системы регламентации труда, а также уметь выбрать и применить наиболее эффективные и перспективные методы регламентации управленческой деятельности.

**Вопрос 1.** Для полного освоения данного вопроса темы рекомендуется обратить внимание на такие аспекты, как управленческий труд и его специфика, технологии и технические средства организации управленческого труда, характеристика управленческого труда, предмет и объект управленческого труда, стиль и методы управленческой деятельности, персонал управления, специфические особенности современного персонала, организация управленческого труда, технология управления, технические средства управленческого труда.



**Вопрос 2.** Для облегчения восприятия данного вопроса темы необходимо обратить внимание на такие аспекты, как условия труда управленческого персонала, индивидуальное планирование рабочего времени руководителя и менеджера, условия труда как совокупность элементов, оказывающих влияние на функциональное состояние организма работника, а также особенности санитарно-гигиенических и психофизических условий труда, биоритмы работоспособности и отдыха человека, пассивная и активная формы отдыха в течении рабочего дня, основы индивидуального планирования рабочего времени, принципы и правила планирования рабочего времени, система планирования рабочего времени, использование методики «тайм-менеджмент».

**Вопрос 3.** Для обеспечения систематизации знаний по данному вопросу темы необходимо уяснить взаимосвязь регламентации труда с управлением персонала, необходимость внедрения систем регламентации труда в современных организациях, основные подходы к классификации регламентов труда, основные элементы системы управления, требующие регламентации.

### **Методические материалы по теме 5**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [1, 2, 3].*

### **Тема 6. Основы научной организации и нормирования труда** **Форма проведения занятия – лекция.**

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Нормирование и нормы труда, требования к нормированию труда.

**Вопрос 2.** Содержание и функции нормирования труда.

**Вопрос 3.** Процесс установления норм и принципы разработки системы нормирования труда.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 6**

Цель изучения темы – освоить методику научной организации и нормирования труда. В процессе изучения темы студент должен формировать всестороннее глубокое понимание основных подходов к научной организации и нормированию труда как к определяющему фактору эффективности предприятия.

**Вопрос 1.** При изучении данного вопроса темы следует в первую очередь обратить внимание на сущность нормирования труда и уяснить состав системы норм труда, используемой на предприятии (организации), а именно на норму времени, норму выработки, норму времени обслуживания, норму обслуживания, норму численности, норму управляемости, нормированное задание. В качестве ядра данного вопроса темы рекомендуется рассматривать такие аспекты, как организация нормирования труда на предприятии, роль нормирования труда, методы нормирования труда в составе опытно-статистических методов, аналитического, аналитическо-расчетного и аналитическо-исследовательского методов.

**Вопрос 2.** Важным аспектом изучения данного вопроса темы является применения нормирования труда для экономии трудовых затрат. Для лучшего усвоения материала данного вопроса темы нужно обратить внимание на сравнение содержания понятий «норма» и «норматив», а также на определение тех видов нормативов, которые применяются наиболее часто.

**Вопрос 3.** С точки зрения качества усвоения материала полезным будет перекрестное изучение таких аспектов данного вопроса темы, как цель совершенствования организации труда на рабочем месте, а также основные направления совершенствования организации труда на рабочем месте. Для понимания данного вопроса темы важным является изучение нормирования

труда как неотъемлемой части менеджмента и социально-трудовых отношений, а также осознание значения нормирования труда для стимулирования эффективной производственной деятельности.

### **Методические материалы по теме 6**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [1, 2, 3].*

### **Тема 7. Нормативные материалы по труду**

**Форма проведения занятия** – лекция.

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Классификация нормативов по труду.

**Вопрос 2.** Основные требования к нормативным материалам и основные этапы разработки нормативных материалов.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 7**

Цель изучения темы – освоить основные подходы к разработке нормативных материалов на предприятии. В процессе изучения темы студент должен формировать представление методах разработки нормативных материалов по труду.

**Вопрос 1.** Основу материала данного вопроса темы представляют собой подходы к установлению оптимальных норм обслуживания и численности на предприятии (рекомендуется уделить внимание рассмотрению этих подходов на примере отдельных профессий основных и вспомогательных рабочих). Для обеспечения качественного изучения материала данного вопроса темы необходимо сосредоточить усилия на освоении методов изучения затрат рабочего времени и практики их использования на предприятии (в

подразделении). Важным для понимания данного вопроса темы является изучение направлений повышения эффективности использования рабочего времени в сочетании с освоением состава и содержания работ по нормированию труда в современных условиях на предприятии. В связи с этим рекомендуется обратить внимание и на этапы построения системы нормирования труда на предприятии. В этом контексте полезным будет изучение подходов к разработке положения о системе нормирования труда на предприятии. Также рекомендуется сосредоточить усилия на приобретении навыков анализа эффективности системы нормирования труда на предприятии. Следует уяснить роль, преимущества и недостатки современной практики установления нормы численности персонала на предприятиях, включая, правовые аспекты внедрения электронного учета рабочего времени, контроля за выполнением трудовых обязанностей.

**Вопрос 2.** Особенные усилия в данном вопросе темы следует направить на изучение использования различных параметров норм труда в плановых расчетах, например, при расчете планового объема производства, загрузки оборудования, себестоимости продукции, календарно-плановых нормативов (размеры партий, длительность производственных циклов, объемы незавершенного производства). В данном вопросе темы также важно разобраться в подходах к оценке состояния нормирования труда на предприятии. Важным аспектом представляется изучение показателей, характеризующих уровень управления трудом на предприятиях в связи с общими показателями эффективности работы предприятия.

### **Методические материалы по теме 7**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [1, 2, 3].*

## **Тема 8. Нормы труда**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Система норм труда, общие и специальные функции норм труда.

**Вопрос 2.** Классификация норм труда.

**Вопрос 3.** Нормы труда и направления их оптимизации.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 8**

Цель изучения темы – освоить нормы труда как систему и сформировать базу знаний относительно направлений оптимизации норм труда, что особенно важно, поскольку связано с учетом перспектив развития. В процессе изучения темы студент должен осваивать систему норм труда и резервы их совершенствования.

**Вопрос 1.** В фокусе внимания в данном вопросе темы виды норм труда, их характеристика и взаимосвязь. Особенно следует поработать с классификацией норм труда по методам разработки (степени обоснования), степени укрупнения и периоду действия. Важное значение также имеет и освоение структуры нормы времени, а также характеристика отдельных составляющих норм времени. Основное содержание данного вопроса темы тесно связано с изучением норм времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, а также нормированных заданий.

**Вопрос 2.** В данном вопросе темы важное значение имеет усвоение последовательности обоснования величины норм труда. В связи с этим особого внимания требует и освоение порядка разработки и утверждения типовых норм труда. В данном вопросе темы большое значение имеют нормативные материалы по труду, их виды, области применения. Для полноты изученного материала в данном вопросе темы рекомендуется освоить нормативы темпа работ и времени

отдыха. И подытоживая важные элементы изучения данного вопроса темы, нужно обратить внимание на различие между нормами и нормативами.

**Вопрос 3.** Для освоения данного вопроса темы следует направить усилия на изучение методики расчета норм для различных производственных процессов и категорий специалистов, учитывая особенности нормирования труда управленческого персонала, а также уяснить основные виды норм труда для управленческого персонала. Наиболее перспективными ориентированными элементами данного вопроса темы являются изучение способом анализа качества норм в организации, определение показателей степени напряженности норм, анализ структуры использованного рабочего времени с целью сокращения затрат на изготовление продукции, методы расчета необходимой численности и установления норм труда.

### **Методические материалы по теме 8**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8: [1, 2, 3].*

### **Тема 9. Методы нормирования труда**

**Форма проведения занятия – лекция.**

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Аналитический и суммарный методы нормирования труда и их виды.

**Вопрос 2.** Микроэлементы и микроэлементное нормирование.

## **Методические указания по самостоятельному изучению темы 9**

Цель изучения темы – освоить особенности применения методов нормирования труда на предприятии в современных условиях. В процессе изучения темы студенту следует осваивать методологический аппарат в сфере нормирования труда на современном предприятии.

**Вопрос 1.** В начале изучения данного вопроса темы следует уяснить, что обобщенно представляет собой «метод нормирования». В непосредственной связи находится и освоение классификации методов нормирования. Одной из основ смыслового наполнения данного вопроса темы является уяснение последовательности разработки нормы времени на выполнение производственной операции в рамках аналитических методов. В связи с этим повышается также значимость усвоения особенностей аналитически-расчетного метода нормирования. Ключевую важность для изучения данного вопроса темы имеет освоение специфики аналитически-исследовательского метода нормирования. Большое значение для обработки данного вопроса темы имеет освоение основного содержания базовой системы микроэлементных нормативов времени.

**Вопрос 2.** Для наилучшего усвоения материала данного вопроса темы следует разобрать, в чем состоит особенность суммарных методов нормирования. Кроме того, необходимо направить усилия на изучение особенностей опытного, статистического методов нормирования, а также метода аналогий. При изучении данного вопроса темы следует разобрать, как нормируется вспомогательное время для станочных работ, а также в чем заключаются особенности нормирования труда основных рабочих в автоматизированном производстве, на участках с гибкими производственными системами, а также особенности нормирования труда вспомогательных рабочих. Следует также уделить внимание тому, с помощью каких методов нормируется труд руководителей и специалистов.

## **Методические материалы по теме 9**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 9: [1, 2, 3].*

## **Тема 10. Изучение фактических затрат рабочего времени**

**Форма проведения занятия – лекция.**

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Структура затрат рабочего времени, время работы исполнителя и время перерывов в работе.

**Вопрос 2.** Методы изучения затрат рабочего времени, их достоинства и недостатки.

**Вопрос 3.** Фотография и самофотография рабочего времени, хронометраж.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 10**

Цель изучения темы – освоить подходы к изучению фактических затрат рабочего времени и их дальнейшее применение при нормировании труда. В процессе изучения темы студенту следует осваивать методы изучения фактических затрат рабочего времени как основу нормирования труда.

**Вопрос 1.** Для повышения качества изучения данного вопроса темы необходимо уяснить, каковы элементы структуры затрат рабочего времени. Кроме того, важно разобраться в том, что понимают под временем активного и пассивного наблюдения. В изучении данного вопроса темы пригодится также понимание того, какое время называют перекрываемым и неперекрываемым. Освоение данного вопроса темы зависит от правильного понимания структуры затрат рабочего времени.

**Вопрос 2.** Следует уделить особое внимание усвоению таких элементов данного вопроса темы, как основное и вспомогательное время, время



обслуживания рабочего места, время на отдых и личные надобности, время нормированных перерывов, потери рабочего времени, структура времени использования оборудования. Необходимо направить основные усилия на освоение методов изучения технических, организационных, экономических, психофизиологических и социальных аспектов организации и нормирования труда.

**Вопрос 3.** Важное значение для качественного освоения данного вопроса темы имеет представление о том, какие затраты рабочего времени нормируются, а какие не нормируются. Необходимо уметь представлять классификацию затрат времени использования оборудования. Также важным смысловым аспектом темы является уяснение того, какие существуют методы изучения затрат рабочего времени исполнителей и затрат времени работы оборудования. При изучении темы необходимо детально освоить характеристику методики проведения индивидуальной, групповой и массовой фотографий рабочего времени. В первую очередь следует уделить внимание тому, каковы цели и методы проведения самофотографии рабочего времени. Также в будущей трудовой деятельности полезны будут знания того, каковы задачи и методы проведения хронометража.

### **Методические материалы по теме 10**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 10: [1, 2, 3].*

**Тема 11. Нормирование труда различных категорий работников**  
**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Нормирование работ производственного персонала.

**Вопрос 2.** Особенности нормирования труда управленческого персонала.

**Методические указания по самостоятельному изучению темы 11**

Цель изучения темы – освоить сущность и основные формы нормирования труда не только производственного, но и управленческого персонала. В процессе изучения темы следует осваивать основные теоретические и практические особенности нормирования труда различных категорий персонала.

**Вопрос 1.** Для того, чтобы облегчить восприятие данного вопроса темы, необходимо учитывать взаимосвязи данной темы с такими основными категориями, как управленческий, производственный и обслуживающий персонал, трудовой коллектив производственного подразделения, признаки, функции и пути формирования трудового коллектива. Кроме того, изучение вопроса следует проводить, принимая во внимание такие понятия, как кадровый потенциал, численность и структура персонала производственного подразделения. К тому же, освоение вопроса базируется на знании документов, регламентирующих деятельность персонала, кодекс поведения персонала, корпоративной культуры. Большое значение при изучении данной темы имеют базовые знания относительно подбора кадров для производственного подразделения, внутренних и внешних источников привлечения персонала, методов привлечения и отбора персонала.

**Вопрос 2.** Для успешного освоения данного вопроса темы следует обратить внимание на изучение особенностей условий труда управленческого персонала. Кроме того, в этой связи важным является изучение основ индивидуального планирования рабочего времени руководителя и менеджера. При освоении темы рекомендуется рассматривать условия труда как совокупность элементов, оказывающих влияние на функциональное состояние

организма работника. Для понимания материалов темы важное значение имеет учет особенностей санитарно-гигиенических и психофизических условий труда, а также биоритмов работоспособности и отдыха человека. Кроме того, для изучения темы важно освоить особенности пассивной и активной формы отдыха на протяжении рабочего дня, а также принципы и правила планирования рабочего времени.

### **Методические материалы по теме 11**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 11: [1, 2, 3].*

### **Тема 12. Планирование и организация работы по нормированию труда**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Планирование работ по нормированию труда.

**Вопрос 2.** Основные задачи совершенствования нормирования труда.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 12**

Цель изучения темы – освоить сущность и основные формы работы по нормированию труда, а также системный характер такой работы. В процессе изучения темы следует осваивать основные подходы к анализу нормирования труда, методы планирования работ по нормированию труда, а также современные тенденции в сфере совершенствования нормирования труда.

**Вопрос 1.** При изучении данного вопроса темы важно обеспечить понимание процесса нормирования труда как основы планово-организационных расчетов в производственных процессах и анализа состояния нормирования

труда на предприятии. В данной теме полезно уделить повышенное внимание использованию различных параметров норм труда в плановых расчетах, например, в расчетах планового объема производства, загрузки оборудования, себестоимости продукции, календарно-плановых нормативов (размеры партий, длительность производственных циклов, объемы незавершенного производства). Освоение данной темы в значительной степени базируется на понимании подходов к оценке состояния нормирования труда на предприятии. В этой связи первоочередное значение приобретает освоение показателей, характеризующие уровень управления трудом на предприятии и их связь с общими показателями эффективности работы предприятия.

**Вопрос 2.** Для обеспечения глубокого освоения данного вопроса темы необходимо основные усилия направить на изучение системного характера деятельности по нормированию труда. В связи с этим большое практическое значение имеет формирование знаний относительно методов анализа нормирования труда, методов планирования работ по нормированию труда, этапов разработки норм труда, пересмотра норм труда, аттестации норм труда, использования календарных планов. Изучение современных тенденций в управлении планированием работ по нормированию труда поможет обеспечить легкое восприятие основных задач совершенствования нормирования труда. Освоение законодательного регулирования в сфере нормирования труда позволит лучше ориентироваться в вопросах научной организации и нормирования труда, оптимизации норм обслуживания и численности как основной путь повышения эффективности деятельности коммерческой организации.

### **Методические материалы по теме 12**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС

КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 12: [1, 2, 3].*

## **2 Методические указания по подготовке к практическим занятиям**

### **Тема 1. Введение в регламентацию и нормирование труда** **Форма проведения занятия – практическое занятие.**

#### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об особенностях практического применения целей, основных задачах, объекте, субъектах регламентации и нормирования труда. Студенту необходимо уметь определять и использовать наиболее эффективные и перспективные формы регламентации труда. В ходе практического занятия студент должен освоить особенности применения в практической деятельности предприятий организационно-правового регламентирования, направленной на повышение эффективности системы организации труда на предприятии.

**Задание.** К регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров, непосредственно выполняющих производственные трудовые функции, относятся: Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий или справочник должностей руководителей и служащих, квалификационные характеристики, тарифные разряды. Проведите детальный анализ должностных обязанностей, а также необходимых знаний и требований к квалификации: «заместитель директора по коммерческим вопросам» на основе регламентирующей документации.

1) Способствует ли выполнение данных требований, обязанностей и необходимых знаний упорядочиванию (регламентации) деятельности персонала?

2) Какие, по вашему мнению, дополнительные функции будут способствовать регламентации деятельности данной категории персонала?

**Контрольные вопросы:**

1) В чем состоит экономическое содержание определения понятий «регламентация труда», «регламент»?

2) На какие законы, постановления и рекомендации опирается регламентирование?

3) Что есть форма регламентации труда?

4) Что относится к регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров, непосредственно выполняющих производственные трудовые функции?

5) Какие основные виды регламентации труда государственных служащих можно выделить?

6) В чем состоит содержание организационно-правового регламентирования?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, 2, 3].*

**Тема 2. Значение регламентации труда персонала в коммерческой организации**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2**

Результатом проведения практического занятия является освоение особенностей применения на практике экономического и социально-психологического регламентирования, а также формирование знаний о практических подходах к подготовке задач регламентации работы сотрудников предприятия.

**Задание.** Формализовать бизнес-процесс, проходящий в службе управления персоналом (на выбор) и составить регламент процесса и

функциональный регламент. Данное задание направлено на обучение студентов практическим навыкам разработки регламентов организации. Задачи, которые необходимо решить при выполнении задания:

- дать характеристику выбранного процесса, описать его цели и задачи;
- разработать схему бизнес-процесса;
- разработать процессный и функциональный регламенты, описать его цели и задачи.

Регламентация означает создание документации, определяющей ход, результаты процессов и порядок управления ими. Регламентация процессов начинается с определения того, какие процессы должны быть регламентированы. Затем проводится документирование процесса, разрабатываются схемы бизнес-процессов, а также положения, регламентирующие порядок его прохождения и зоны ответственности всех участников процесса, при этом должны быть формализованы входы и выходы всех процессов и подпроцессов, что повысит его управляемость.

**Контрольные вопросы:**

- 1) В чем особенность экономического регламентирования?
- 2) Какова специфика социально-психологического регламентирования?
- 3) Как можно охарактеризовать классификацию регламентов по элементам системы управления организацией?
- 4) Какие примеры обязательных кадровых документов можно привести?
- 5) Какие примеры факультативных кадровых документов можно привести?
- 6) Какие задачи регламентации содержания выполняемой работы сотрудников предприятия можно выделить?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, 2, 3].*

### **Тема 3. Теория регламентации труда в организациях** **Форма проведения занятия – практическое занятие.**

#### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о правилах внутреннего трудового распорядка и практических особенностях алгоритма их разработки. В процессе изучения темы студент должен освоить особенности применения в практической деятельности предприятий таких понятий, как «персональные данные работника», «обработка персональных данных работника», а также практические аспекты составления графика отпусков.

**Задание.** Разбор конкретной ситуации:

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих от вышестоящих начальников. Управляющий должен решить, как именно добиться реализации этих указаний, как на это мобилизовать подчиненных и т. д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретных целей. Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

1) Запросить необходимые указания у начальства.

2) Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

3) Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше всего после того, как поступят указания сверху.

Определение основных направлений деятельности организации и ее целей – обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со



сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить наиболее оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы. В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет ответственность за принятые меры на себя.

### **Контрольные вопросы:**

- 1) Каковы цели разработки правил внутреннего трудового распорядка и алгоритм их разработки?
- 2) В чем состоит экономическое содержание понятий «персональные данные работника», «обработка персональных данных работника»?
- 3) Какая работа является сменной?
- 4) В чем заключаются особенности составления графика сменности?
- 5) Какова продолжительность ежегодного основного оплачиваемого отпуска, раскройте особенность составления графика отпусков?
- 6) Каким образом знакомят сотрудников с утвержденным графиком отпусков (назовите категории работников, имеющих право на отпуск в удобное для них время)?
- 7) В чем состоит порядок разработки и утверждения правил по охране труда?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 2, 3].*

### **Тема 4. Классификация форм регламентации труда персонала** **Форма проведения занятия – практическое занятие.**

#### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о месте и роли философии организации в повседневной деятельности предприятия, уяснение практических деталей разработки не только философии организации, но и положения о персонале, а также положения о структурном подразделении. В ходе практического занятия студент должен освоить особенности применения в практической деятельности предприятий таких понятий, как положение о персонале, положение о структурном подразделении, штатное расписание.

**Задание.** Разбор конкретных ситуаций:

Ситуация 1. Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом совещании находятся и несколько рядовых сотрудников. Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

Ситуация 2. На сегодняшнее утро Вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы по стечению обстоятельств задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Как Вы поведете себя?

Ситуация 3. Вы принимаете работников по личному вопросу. К Вам стал часто приходить сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтеров. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у Вас время, задерживает других посетителей. Что бы Вы предприняли на месте руководителя?

Ситуация 4. К Вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень нужного и

квалифицированного специалиста. Как бы Вы отреагировали на просьбу рабочего?

Ситуация 5. Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним. Как бы Вы построили свое выступление?

Ситуация 6. Вы – руководитель семинара. Один из слушателей говорит: «Все, что Вы сейчас рассказывали, не имеет отношения к практике, оторвано от жизни». Каким будет ваш ответ.

Ситуация 7. Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны Вам. Он хвалит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т. д. При этом он приводит конкретные примеры. Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Ситуация 8. Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против Вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе Вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом», плохим работником. Как Вы будете реагировать на выступление инженера Костина?

**Контрольные вопросы:**

- 1) Как можно сформулировать определение «философия организации»?
- 2) На основе каких документов разрабатывается философия организации?
- 3) Какие характеристики японской, американской и российской философии управления персоналом организации можно выделить?
- 4) Какие разделы рекомендуется включать в положение о персонале?
- 5) Какие разделы включает типовая структура положения о структурном подразделении?
- 6) Что такое «штатное расписание»?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 2, 3].*

## **Тема 5. Формирование системы регламентации труда в организациях** **Форма проведения занятия – практическое занятие.**

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об особенностях практического применения должностной инструкции, личностной спецификации, оперограммы, технологической инструкции. Студенту необходимо уметь определять и использовать наиболее эффективные и перспективные варианты формирования положения о политике предприятия. В ходе практического занятия студент должен освоить особенности применения в практической деятельности предприятий регламентов, направленных на повышение эффективности системы регламентации труда в организации.

**Задание.** Исходные данные и постановка задачи. На основании типовой структуры должностной инструкции составить должностные инструкции для таких должностей, как заместитель руководителя организации по персоналу; менеджер по персоналу; руководители подразделений, выполняющих функции следующих подсистем:

- обеспечения нормальных условий труда;
- управления трудовыми отношениями;
- управления наймом и учетом персонала;
- планирования и маркетинга персонала;
- управления развитием персонала;
- управления мотивацией трудового поведения персонала;
- правового обеспечения системы управления персоналом;
- управления социальным развитием;
- развития оргструктуры управления;
- информационного обеспечения системы управления персоналом.

### **Контрольные вопросы:**

- 1) Что такое должностная инструкция?
- 2) Какие разделы включает типовая структура должностной инструкции?
- 3) Каковы особенности представления личностной спецификации?
- 4) Что такое оперограмма?
- 5) Какие особенности определения понятий «политика компании», «процедура управления», «технологическая инструкция» можно выделить?
- 6) В чем заключается особенности процедуры управления как локального документа?
- 7) В чем состоит содержание первого этапа правил составления положения о политике компании?
- 8) В чем состоит содержание второго этапа правил составления положения о политике компании?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [1, 2, 3].*

### **Тема 6. Основы научной организации и нормирования труда** **Форма проведения занятия – практическое занятие.**

#### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об особенностях практического применения нормирования труда и практических аспектах содержания работы по установлению норм затрат труда. Студенту необходимо уметь определять и использовать наиболее эффективные и перспективные особенности роли и функций, возложенных на нормы труда. В ходе практического занятия студент должен освоить особенности практического применения различных подходов к обоснованию норм труда.

**Задание 1.** Норма обслуживания наладчика автоматического оборудования – 12 единиц в смену. Определить плановую среднесписочную численность наладчиков на предприятии с работой в 2 смены, номинальным

фондом рабочего времени – 260 смен, реальным – 232 смены в год. Число единиц обслуживаемого оборудования – 315 единиц.

**Задание 2.** Определить, как сократилась нормативная трудоемкость в результате пересмотра норм. До пересмотра норм величина нормативной трудоемкости в цехе составляла 40800 нормо-часов, отработанное время 29700 чел-часов. После пересмотра их выполнение составило 107 %.

**Задание 3.** Определить численность мастеров на участках цеха машиностроительного завода на основе следующих данных:

- Численность рабочих в базовом году на I участке – 60 чел.
- Численность рабочих в базовом году на II участке – 150 чел.
- Численность рабочих в базовом году на III участке – 75 чел.
- Рост объема производства в текущем году – 19 %.
- Рост производительности труда в текущем году – 6 %.
- Норма управляемости на I участке – 28 чел.
- Норма управляемости на II участке – 25 чел.
- Норма управляемости на III участке – 16 чел.

**Контрольные вопросы:**

- 1) В чем заключается сущность нормирования труда и содержание работы по установлению норм затрат труда?
- 2) Какие функции выполняют нормы труда?
- 3) Какова роль норм труда как части организации труда?
- 4) Какова роль норм труда как части организации оплаты труда?
- 5) Что понимается под технически обоснованными нормами затрат труда?
- 6) В чем заключается организационное обоснование норм труда?
- 7) В чем заключается психофизиологическое обоснование норм труда?
- 8) В чем заключается социальное обоснование норм труда?
- 9) В чем заключается научное обоснование норм труда?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [1, 2, 3].*

## **Тема 7. Нормативные материалы по труду**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 7**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об особенностях практического применения структуры затрат рабочего времени, а также времени активного и пассивного наблюдения. Студенту необходимо уметь находить и использовать наиболее эффективные и перспективные варианты изучения затрат рабочего времени. В ходе практического занятия студент должен освоить особенности практического применения различных подходов к анализу рабочего времени, направленных на повышение эффективности деятельности предприятия.

**Задание 1.** Определить норму штучного и штучно-калькуляционного времени, если время основной работы составляет 2,5 мин., вспомогательной – 0,4 мин., время подготовительно-заключительное – 8 мин. на партию 20 изделий, Топл – 8 % от Топ, Торм – 7 % от Топ.

**Задание 2.** Определить норму сменной выработки по изделию А, если продолжительность смены – 8 ч, а норма времени на изготовление изделия А составляет 0,5 нормо-ч.

**Задание 3.** На предприятии 1600 рабочих, удельный вес сдельщиков – 67 %, коэффициент выполнения норм у них 1,15. Каждый отработал по 170 часов. Определить долю научно обоснованных норм по трудоемкости и численности рабочих, работающих по этим нормам, если трудоемкость работ, выполненных по опытно-статистическим нормам, составила 75 000 нормо-ч.

#### **Контрольные вопросы:**

- 1) Каковы элементы структуры затрат рабочего времени?
- 2) Что понимают под временем активного и пассивного наблюдения?
- 3) Какое время называют перекрываемым и неперекрываемым?

4) Какие затраты рабочего времени нормируются, а какие не нормируются?

5) Как можно охарактеризовать классификацию затрат времени использования оборудования?

6) Какие существуют методы изучения затрат рабочего времени исполнителей и затрат времени работы оборудования?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [1, 2, 3].*

## **Тема 8. Нормы труда**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 8**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об особенностях практического применения меры труда, нормативов труда, норм труда, а также о практических аспектах выделения различных видов норм труда. Студенту необходимо уметь находить и использовать наиболее эффективные и перспективные взаимосвязи между различными видами норм труда. В ходе практического занятия студент должен освоить особенности практического применения различных нормативов по труду и их классификации в целях повышения эффективности деятельности предприятия.

**Задание 1.** На предприятии 1600 рабочих, удельный вес сдельщиков – 67 %, коэффициент выполнения норм у них 1,15. Каждый отработал по 170 часов. Определить долю научно обоснованных норм по трудоемкости и численности рабочих, работающих по этим нормам, если трудоемкость работ, выполненных по опытно-статистическим нормам, составила 75 000 нормо-ч.

**Задание 2.** Процент выполнения по фактически отработанному времени – 115%; по сменному времени – 105 %. Определить возможный процент роста производительности труда при полном использовании рабочего времени.



**Задание 3.** Известно, что на объем производства продукции влияет производительность труда и численность работающих на предприятии. Предприятие планирует в следующем году увеличить выпуск продукции с 140 млн. руб. на 15 млн. руб., предполагая увеличить производительность труда, а численность работающих при этом увеличить с 2050 чел. до 2100 чел. Определить планируемый прирост объема производства:

- за счет изменения производительности труда
- за счет изменения численности работников в отчетном и плановом периодах.

Выделить фактор, оказавший большее влияние на рост объемов производства.

**Контрольные вопросы:**

- 1) Как можно охарактеризовать понятия «мера труда», «норматив», «норма»?
- 2) Какие принципы обоснования норм труда можно выделить?
- 3) Какие существуют виды норм труда?
- 4) Какие нормируемые элементы затрат рабочего времени на изготовление единицы продукции входят в состав нормы времени?
- 5) Что определяет норма выработки?
- 6) Что показывает норма обслуживания?
- 7) Что определяет норма управляемости?
- 8) Что регламентирует норма численности?
- 9) Что есть нормированные задания?
- 10) Какова связь между нормой времени и нормой выработки?
- 11) Что определяет норма длительности?
- 12) Каким образом рассчитывается норма трудоемкости операции?
- 13) Раскройте особенности применения нормативов технологической, производственной и полной трудоемкости продукции.
- 14) Какова структура нормы времени?

15) Каков состав нормы штучного и нормы штучно-калькуляционного времени?

16) Каково значение нормативов по труду и какова их классификация?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8: [1, 2, 3].*

## **Тема 9. Методы нормирования труда**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 9**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об особенностях практического применения аналитически-расчетного метода нормирования и аналитически-исследовательского метода нормирования. Студенту необходимо уметь находить и использовать наиболее эффективные и перспективные методы нормирования. В ходе практического занятия студент должен освоить особенности практического применения опытного, статистического методов нормирования, а также метода аналогий, направленных на повышение эффективности деятельности предприятия.

**Задание 1.** Средняя норма обслуживания одного электрослесаря составляет 32 станка в смену. Определить явочную численность электрослесарей на первую смену и на сутки, если коэффициент сменности равен 1,8, а число станков в цехе – 256.

**Задание 2.** Рассчитать месячную норму для сквозной комплексной бригады, обслуживающей роторный экскаватор, режим работы непрерывный без выходных и праздничных дней по скользящему графику.

Данные для решения:

- Часовая производительность – 1550 т/час.
- Понижающий коэффициент, учитывающий трудность разработки грунта – 0,85.
- Чистая работа в смену – 6,5 часа.

- Число календарных дней в месяце – 28 дней.
- Число смен на планово-предупредительный ремонт – 6 смен.

**Контрольные вопросы:**

- 1) Что есть «метод нормирования»?
  - 2) Как можно охарактеризовать классификацию методов нормирования?
  - 3) Какова последовательность разработки нормы времени на выполнение производственной операции в рамках аналитических методов?
  - 4) В чем особенность аналитически-расчетного метода нормирования?
  - 5) Какова специфика аналитически-исследовательского метода нормирования?
  - 6) В чем состоит содержание базовой системы микроэлементных нормативов времени?
  - 7) Какова особенность суммарных методов нормирования?
  - 8) В чем состоят особенности опытного, статистического методов нормирования, а также метода аналогий?
  - 9) Как нормируется вспомогательное время для станочных работ?
- Ссылки на рекомендуемые источники по теме 9: [1, 2, 3].*

**Тема 10. Изучение фактических затрат рабочего времени**  
**Форма проведения занятия – практическое занятие.**

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 10**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об особенностях практического применения методики проведения индивидуальной, групповой и массовой фотографии рабочего времени. Студенту необходимо уметь находить и использовать наиболее эффективные и перспективные методы проведения самофотографии рабочего времени, а также методы проведения хронометража. В ходе практического занятия студент должен освоить особенности практического применения подходов к

определению качества норм труда, что направлено на повышение эффективности деятельности предприятия.

**Задание 1.** Составные элементы задания представлены ниже.

1) Определить вид и индекс затрат рабочего времени: ожидание рабочим–многостаночником окончания машинной работы обслуживаемых станков; переход к станку, требующему обслуживания; смена инструмента для выполнения другого перехода; ремонт местного освещения.

2) Определить вид и индекс затрат рабочего времени: разговор с соседом во время обработки детали на станке (во время машинной работы); переход по указанию мастера на другое рабочее место; исправление брака, допущенного самим рабочим; исправление брака, допущенного другим рабочим; ожидание освобождения крана; опоздание с обеденного перерыва; посещение медпункта.

3) Определить вид и индекс затрат рабочего времени: ознакомление с технологическим процессом обработки детали; ожидание технолога, разговор с технологом о выполнении работы; получение в кладовой заготовок и транспортирование их к рабочему месту; установка и закрепление в приспособлении режущего инструмента.

4) Определить вид и индекс затрат рабочего времени: загрузка заготовками бункерного устройства станка–автомата в начале смены; включение станка–автомата и обработка партии деталей; дозагрузка заготовками бункерного устройства станка во время его автоматической работы; складирование обработанных деталей в мерную тару во время автоматической работы станка; выборочный контроль деталей; транспортирование деталей в ОТК.

**Задание 2.** Среднесписочная численность работников торгового предприятия составляет 67 человек. В течение квартала было принято 16 человек, выбыло 22 человека, в том числе по причинам:

– окончание срока договора 2 человека;

- в связи с поступлением на учебу, уход на пенсию другие причины, предусмотренные законом 8 человек;
- по собственному желанию 10 человек;
- увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины 2 человека.

Рассчитать показатели движения кадров: коэффициенты текучести кадров, увольнения, приема, а также коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии.

**Контрольные вопросы:**

- 1) Как можно охарактеризовать методику проведения индивидуальной, групповой и массовой фотографий рабочего времени?
- 2) Каковы цели и методы проведения самофотографии рабочего времени?
- 3) Каковы задачи и методы проведения хронометража?
- 4) По каким направлениям осуществляется анализ состояния нормирования труда?
- 5) Какие вопросы рассматриваются при анализе охвата работников нормированием труда?
- 6) Как определяется качество норм труда и что является показателем напряженности норм труда?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 10: [1, 2, 3].*

## **Тема 11. Нормирование труда различных категорий работников**

**Форма проведения занятия – практическое занятие.**

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 11**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об особенностях практического применения методики нормирования труда основных рабочих в автоматизированном производстве, а также методики нормирования труда на участках с гибкими производственными системами. Студенту необходимо уметь находить и использовать наиболее эффективные и перспективные методы проведения нормирования труда вспомогательных рабочих. В ходе практического занятия студент должен освоить особенности практического применения подходов к определению методов нормирования труда руководителей и специалистов, что способствует повышению эффективности деятельности предприятия.

**Задание 1.** По материалам баланса рабочего времени рассчитать коэффициент полезного использования рабочего времени, потерь и возможного увеличения производительности труда при полном устранении этих потерь.

Исходные данные:

- Подготовительно-заключительное время (ПЗ) – 42 час.
- Оперативное время (ОП) – 530 час.
- Обслуживание рабочего места (ОБ) – 25 час.
- Технологические регламентированные перерывы (ПТ1) – 42 час.
- Простои по организационно-техническим причинам (ПТ2) – 59 час.
- Простои в связи с нарушением дисциплины (ПНД) – 32 час.
- Нерегламентированные перерывы (ПН) – 15 час.

Определите время на отдых и личные надобности.

**Задание 2.** По материалам моментных наблюдений рассчитать коэффициент использования рабочего времени и возможное повышение

производительности труда, а также прирост выпуска продукции за месяц, если на участке рабочих – 120 чел., плановая месячная выработка – 700 ден. ед. / чел., норматив времени на отдых и личные надобности – 8% оперативного времени.

Исходные данные:

- Подготовительно-заключительное время (ПЗ) – 72 мин.
- Оперативное время (ОП) – 1379 мин.
- Обслуживание рабочего места (ОРМ) – 83 мин.
- Отдых и личные надобности (ОТЛ) – 154 мин.
- Простои по организационно-техническим причинам (ПОТ) – 142 мин.
- Простои в связи с нарушением трудовой дисциплины (НТД) – 80 мин.

**Контрольные вопросы:**

1) В чем заключаются особенности нормирования труда основных рабочих в автоматизированном производстве?

2) В чем состоят особенности нормирования труда на участках с гибкими производственными системами?

3) В чем выражаются особенности нормирования труда вспомогательных рабочих?

4) Какие трудовые нормативы используют при нормировании труда вспомогательных рабочих?

5) Как определить норму обслуживания для наладчиков?

6) Как устанавливается бригадная норма выработки?

7) В чем проявляются особенности нормирования труда при переходе на коллективный подряд?

8) С помощью каких методов нормируется труд руководителей и специалистов?

9) От каких факторов зависит степень регламентации труда конструкторов?

10) Как определяется трудоемкость выполнения конструкторских работ?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 11: [1, 2, 3].*

## **Тема 12. Планирование и организация работы по нормированию труда**

**Форма проведения занятия – практическое занятие.**

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 12**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об особенностях практического анализа обеспеченности предприятия нормативно-методическими материалами для нормирования труда. Студенту необходимо уметь находить и использовать наиболее эффективные и перспективные методы направления изменения норм труда. В ходе практического занятия студент должен освоить особенности практического применения подходов к работе по организации выполнения запланированных мероприятий по улучшению нормирования труда.

**Задание 1.** Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

**Задание 2.** Определить норму штучного и штучно-калькуляционного времени, если время основной работы составляет 2,7 мин., вспомогательной - 0,3 мин., время подготовительно-заключительное - 6 мин. на партию 18 изделий, Тотл.н – 7 % от Топ, Торм – 6 % от Топ.

- Определить норму штучного времени.
- Определить норму штучно-калькуляционного времени.

**Задание 3.** Определите уровень выполнения норм выработки токарем, если он сдал ОТК за месяц 40 шт. ступенчатых валиков ( $T_{ш}=3$  чел.-ч) и 30 втулок ( $T_{ш}=2,5$  чел.-ч). Отработано 23 смены по 8 часов.



### **Контрольные вопросы:**

- 1) Какие цели преследует анализ обеспеченности предприятия нормативно-методическими материалами для нормирования труда?
- 2) Какие вопросы изучаются при анализе организации нормирования труда?
- 3) По каким основаниям изменяются нормы труда?
- 4) В чем заключается работа по организации выполнения запланированных мероприятий по улучшению нормирования труда?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 12: [1, 2, 3].*

## **3 Методические указания по выполнению контрольной работы**

### **3.1 Общие сведения по выполнению контрольной работы**

Целью выполнения контрольной работы является проверка степени усвоения студентами теоретического материала по темам дисциплины, а также их способности применять теоретические знания, полученные при изучении дисциплины «Регламентация и нормирование труда», для решения практических задач, связанных с совершенствованием трудовой деятельности сотрудников предприятия. Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами заочной формы обучения дисциплины и способствует формированию навыков регламентации и нормирования труда на предприятии. Контрольная работа является обязательной. В ней подробно должны быть раскрыты основные вопросы темы (необходимо рассмотреть вопросы, указанные в разделе «Тематика контрольных работ»). Контрольная работа предусматривает 12 вариантов, каждый вариант содержит три теоретических вопроса и три практических задания. Номер варианта соответствует начальной букве фамилии студента.

Оформление контрольной работы должно отвечать требованиям методических указаний по оформлению учебных текстовых работ [3].

Объем контрольной работы – 18-20 страниц.

В конце контрольной работы указывается список литературы (не менее 7 наименований), использованной для написания контрольной работы.

Работа должна выполняться строго по предписанному варианту. В противном случае она не рецензируется и возвращается без проверки.

### 3.2 Тематика контрольных работ

№ варианта	Начальная буква фамилии	№ варианта	Начальная буква фамилии
1	А, Н, Щ	7	Ж, У
2	Б, О, Э	8	З, Ф
3	В, П, Ю	9	И, Х
4	Г, Р, Я	10	К, Ц
5	Д, С	11	Л, Ч
6	Е, Т	12	М, Ш

### ВАРИАНТ 1

#### Теоретические вопросы

- 1) Сущность, содержание и функции управления при организации труда.
- 2) Структура управленческого персонала и его роль в организации труда.
- 3) Реализация мероприятий по организации труда через функции управления.

#### Задания

**Задание 1.** К регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров, непосредственно выполняющих производственные трудовые функции, относятся: Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий или справочник должностей руководителей и служащих, квалификационные характеристики, тарифные разряды. Проведите детальный анализ должностных обязанностей, а также необходимых знаний и требований к квалификации: «заместитель директора по коммерческим вопросам» на основе регламентирующей документации.

– Способствует ли выполнение данных требований, обязанностей и необходимых знаний упорядочиванию (регламентации) деятельности персонала?

– Какие, по вашему мнению, дополнительные функции будут способствовать регламентации деятельности данной категории персонала?

**Задание 2.** Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

**Задание 3.** Ответьте на вопросы теста.

1. Установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими должностных функций, – это:

- а) нормирование труда
- б) регламентация труда
- в) экстенсификация труда

2. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) повышение уровня управляемости организацией никак не зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления
- б) повышение уровня управляемости организацией во многом зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления
- в) регламентация труда не является элементом организационно-экономического механизма управления

3. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) регламентация труда не является элементом организационно-экономического механизма управления

- б) в условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций в основном носит локальный характер и регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации
- в) в условиях рыночной экономики регламентация труда носит исключительно глобальный характер

4. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций в основном носит локальный характер и регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации
- б) все многообразие регламентов труда может быть представлено как система
- в) все утверждения правильные

5. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) основная цель системы регламентов заключается в упорядочении труда персонала
- б) регламентация труда может осуществляться только в одной единственной форме
- в) все утверждения правильные

6. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в рамках системы регламентов выделяются различные формы регламентации труда
- б) форма регламентации труда – это конкретное представление регламентов труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц
- в) все утверждения правильные

7. В рамках теории человеческого капитала исследуют:

- а) внешний рынок труда
- б) внутренний рынок труда
- в) все ответы правильные

8. На внешнем рынке труда заработная плата работника определяется:

- а) объемом общего человеческого капитала
- б) специальным человеческим капиталом
- в) все ответы правильные

9. Под общим человеческим капиталом понимают:

- а) знания работника, которые повышают его продуктивность на каждом предприятии рынка
- б) умения работника, которые повышают его продуктивность на каждом предприятии рынка
- в) все ответы правильные

10. Работник обретает общий человеческий капитал в процессе:

- а) воспитания в семье
- б) обучения в образовательных учреждениях и самообразования
- в) все ответы правильные

11. Инвестиции в общий человеческий капитал обычно осуществляются:

- а) самим работником
- б) его родственниками и спонсорами
- в) все ответы правильные

12. На внутреннем рынке труда заработная плата определяется:

- а) объемом общего человеческого капитала
- б) специальным человеческим капиталом
- в) все ответы правильные

## **ВАРИАНТ 2**

### **Теоретические вопросы**

- 1) Сущность разделения труда и его связь с развитием производительных сил.
- 2) Анализ основных форм разделения труда.

3) Предложения по совершенствованию разделения труда.

### **Задания**

**Задание 1.** Формализовать бизнес-процесс, проходящий в службе управления персоналом (на выбор) и составить регламент процесса и функциональный регламент. Данное задание направлено на обучение студентов практическим навыкам разработки регламентов организации. Необходимо следующее:

- дать характеристику выбранного процесса, описать его цели и задачи;
- разработать схему бизнес-процесса;
- разработать процессный и функциональный регламенты, описать его цели и задачи.

Регламентация означает создание документации, определяющей ход, результаты процессов и порядок управления ими. Регламентация процессов начинается с определения того, какие процессы должны быть регламентированы. Затем проводится документирование процесса, разрабатываются схемы бизнес-процессов, а также положения, регламентирующие порядок его прохождения и зоны ответственности всех участников процесса, при этом должны быть формализованы входы и выходы всех процессов и подпроцессов, что повысит его управляемость.

**Задание 2.** Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

**Задание 3.** Ответьте на вопросы теста.

1. Совершенствование труда персонала организации основывается на:

- а) регламентации труда
- б) нормировании труда
- в) все ответы правильные

2. Нормирование труда характеризуется разработкой и установлением:

- а) только количественных показателей трудовых процессов

б) не только количественных, но и качественных показателей трудовых процессов

в) только качественных показателей трудовых процессов

3. Регламентирование труда предполагает разработку:

а) только количественных показателей трудовых процессов

б) не только количественных, но и качественных показателей трудовых процессов

в) только качественных показателей трудовых процессов

4. Регламентирование труда, как правило, рассматривается по следующим основным направлениям:

а) организационно-правовое регламентирование, экономическое регламентирование, социально-психологическое регламентирование

б) организационно-правовое регламентирование и экономическое регламентирование

в) социально-психологическое регламентирование и технологическое регламентирование

5. Если регламентирование труда отражается в документах, которые имеют нормативный характер, то это:

а) организационно-правовое регламентирование труда

б) экономическое регламентирование труда

в) социально-психологическое регламентирование труда

6. Порядок и границы экономических отношений в трудовом процессе определяется с помощью:

а) социально-психологического регламентирования труда

б) экономического регламентирования труда

в) организационно-правового регламентирования труда

7. Под специальным человеческим капиталом понимают:

а) знания работника, которые повышают его продуктивность только на данном предприятии

б) умения работника, которые повышают его продуктивность только на данном предприятии

в) все ответы правильные

8. Работник обретает специальный человеческий капитал:

а) в процессе трудовой деятельности на конкретном рабочем месте и специального обучения

б) воспитания в семье

в) все ответы правильные

9. Инвестиции в специальный человеческий капитал осуществляются:

а) совместно работником и работодателем

б) только работником

в) только работодателем

10. Осуществление инвестиций в специальный человеческий капитал совместно работником и работодателем:

а) обусловлено высоким риском инвестиций данного вида

б) обусловлено низким риском инвестиций данного вида

в) ничем не обусловлено

11. Если инвестиции в специальный человеческий капитал осуществляются только работником, то:

а) работник возлагает на себя весь риск таких инвестиций

б) в случае увольнения работник теряет все инвестиции, а работодатель ничем не рискует

в) все ответы правильные

12. Если инвестиции в специальный человеческий капитал осуществляются только работодателем, то:

а) работодатель ничем не рискует

б) в случае увольнения работника работодатель теряет все инвестиции, а работник ничем не рискует

в) работник возлагает на себя весь риск таких инвестиций





## ВАРИАНТ 3

### Теоретические вопросы

- 1) Рабочие места, их виды и требования к организации.
- 2) Сущность, цели аттестации и рационализации рабочих мест.
- 3) Проведение аттестации и рационализации рабочих мест.

### Задания

#### Задание 1. Разбор конкретной ситуации:

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих от вышестоящих начальников. Управляющий должен решить, как именно добиться реализации этих указаний, как на это мобилизовать подчиненных и т. д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретных целей. Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

- Вариант А. Запросить необходимые указания у начальства.
- Вариант Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.
- Вариант В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше всего после того, как поступят указания сверху.

Определение основных направлений деятельности организации и ее целей – обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить наиболее оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного

участка работы. В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет ответственность за принятые меры на себя.

**Задание 2.** Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

**Задание 3.** Ответьте на вопросы теста.

1. Положение об оплате труда работников организации и положение о премировании работников организации относятся к:

- а) социально-психологическому регламентированию труда
- б) экономическому регламентированию труда
- в) организационно-правовому регламентированию труда

2. Если регламентирование труда устанавливает определённый порядок социально-психологических отношений, то это:

- а) организационно-правовое регламентирование труда
- б) экономическое регламентирование труда
- в) социально-психологическое регламентирование труда

3. Кодекс деловой этики является примером:

- а) социально-психологического регламентирования труда
- б) экономического регламентирования труда
- в) организационно-правового регламентирования труда

4. Результатом регламентирования трудовых отношений является комплекс документов, который именуется:

- а) кадровой документацией
- б) бухгалтерской документацией
- в) финансовой документацией

5. Правила внутреннего трудового распорядка, графики сменности, график отпусков, правила и инструкции по охране труда, документы о порядке обработки персональных данных работников – это:

- а) документы, обязательные для каждого работодателя
- б) документы, обязательные только для некоторых категорий работодателей
- в) необязательные документы

6. Документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (например, департамента, службы, отдела) и определяющий его задачи, функции, права, ответственность, – это:

- а) кодекс деловой этики
- б) положение о структурном подразделении
- в) устав

7. Если работник и работодатель совместно инвестируют свои средства в специальный человеческий капитал работника, то:

- а) работник ничем не рискует
- б) в случае увольнения работника оба инвестора теряют вложенные средства, т.е. они делят риск между собой
- в) работодатель ничем не рискует

8. Инвестиции в специальный человеческий капитал:

- а) «привязывают» работника к предприятию
- б) способствуют формированию «ядра» персонала, которое претерпевает незначительные изменения в долгосрочном периоде
- в) все ответы правильные

9. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) постоянные работники выступают носителями специальных знаний, без которых предприятие не может эффективно функционировать

б) некоторые экономисты определяют фирму как «хранилище специальных знаний»

в) все утверждения правильные

10. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) наличие постоянных работников мешает функционированию фирмы

б) важнейшей задачей управления внутренним рынком труда в долгосрочном периоде является создание совокупного человеческого капитала работников фирмы

в) все утверждения правильные

11. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) работники не осуществляют инвестиции в специальный человеческий капитал

б) работодатель должен определить для каждого работника объем инвестиций в специальный человеческий капитал

в) все утверждения правильные

12. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) работодатели не осуществляют инвестиции в специальный человеческий капитал

б) работодатель должен установить пропорцию, в которой инвестиции в специальный человеческий капитал разделяются между работником и работодателем

в) все утверждения правильные

## **ВАРИАНТ 4**

### **Теоретические вопросы**

1) Рабочее время, его структура, классификация затрат рабочего времени.

2) Методы изучения затрат рабочего времени.

3) Анализ использования фонда рабочего времени.

### **Задания**

### **Задание 1. Разбор конкретных ситуаций:**

Ситуация 1. Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом совещании находятся и несколько рядовых сотрудников. Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

Ситуация 2. На сегодняшнее утро Вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы по стечению обстоятельств задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Как Вы поведете себя?

Ситуация 3. Вы принимаете работников по личному вопросу. К Вам стал часто приходить сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтеров. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у Вас время, задерживает других посетителей. Что бы Вы предприняли на месте руководителя?

Ситуация 4. К Вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень нужного и квалифицированного специалиста. Как бы Вы отреагировали на просьбу рабочего?

Ситуация 5. Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним. Как бы Вы построили свое выступление?

Ситуация 6. Вы – руководитель семинара. Один из слушателей говорит: «Все, что Вы сейчас рассказывали, не имеет отношения к практике, оторвано от жизни». Каким будет ваш ответ.

Ситуация 7. Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны Вам. Он хвалит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры. Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Ситуация 8. Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против Вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе Вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом», плохим работником. Как Вы будете реагировать на выступление инженера Костина?

**Задание 2.** Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

**Задание 3.** Ответьте на вопросы теста.

1. Правила внутреннего трудового распорядка, графики сменности, график отпусков, правила и инструкции по охране труда, документы о порядке обработки персональных данных работников – это:

- а) документы, обязательные для каждого работодателя
- б) документы, обязательные только для некоторых категорий работодателей
- в) необязательные документы

2. Документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (например, департамента, службы, отдела) и определяющий его задачи, функции, права, ответственность, – это:

- а) кодекс деловой этики
- б) положение о структурном подразделении
- в) устав

3. Правила внутреннего трудового распорядка, графики сменности, график отпусков, правила и инструкции по охране труда, документы о порядке обработки персональных данных работников – это:

- а) документы, обязательные для каждого работодателя
- б) документы, обязательные только для некоторых категорий работодателей
- в) необязательные документы

4. Документом, в соответствии с которым работник осуществляет трудовую деятельность, является:

- а) должностная инструкция
- б) положение о структурном подразделении
- в) штатное расписание

5. Типовая структура должностной инструкции включает следующие разделы:

- а) общие положения, цели, функции, информационные взаимоотношения
- б) права, ответственность
- в) все ответы правильные

6. В разделе «Общие положения» должностной инструкции указывается:

- а) структурное подразделение и полное наименование должности
- б) порядок назначения и освобождения работника от занимаемой должности, а также подчинённость должности и должностные лица, которыми руководит работник
- в) все ответы правильные

7. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) главным инструментом регулирования инвестиций в специальный человеческий капитал служит заработная плата



б) работнику без опыта работы назначают заниженную заработную плату, вынуждая его тем самым вносить ежемесячный «взнос» в индивидуальный инвестиционный фонд

в) все утверждения правильные

8. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) работодатели не осуществляют инвестиции в специальный человеческий капитал

б) чем больше период ученичества работника и чем ниже его заработная плата в данный период времени, тем больше средств инвестируется в специальный человеческий капитал

в) все утверждения правильные

9. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) важнейшей целью долгосрочного регулирования внутреннего рынка труда служит создание совокупного специального человеческого капитала фирмы

б) управление внутренним рынком труда рассматривают как форму управления знаниями

в) все утверждения правильные

10. В экономической науке сложились два основных подхода к изучению рынка труда:

а) институциональный и неинституциональный

б) неоклассический и институциональный

в) классический и неоклассический

11. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) в неоклассическом подходе рынок труда исследуется без учета исторических, социальных, политических, психологических, этнических, религиозных и других факторов

б) в неоклассическом подходе полностью учитываются социальные и политические факторы

в) все утверждения правильные

12. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) в неоклассическом подходе акцент делается на изучении сложившегося механизма рынка труда

б) в неоклассическом подходе история становления рынка труда и перспективы его развития обычно не рассматриваются

в) все утверждения правильные

## ВАРИАНТ 5

### Теоретические вопросы

1) Сущность и характеристика нормирования труда как функция рациональной организации труда.

2) Состояние уровня нормирования труда на предприятии.

3) Формирование организационно-методической базы для нормирования труда на предприятии.

### Задания

**Задание 1.** Исходные данные и постановка задачи. На основании типовой структуры должностной инструкции составить должностные инструкции для следующих должностей: а) заместителя руководителя организации по персоналу; б) менеджера по персоналу; в) руководителей подразделений, выполняющих функции следующих подсистем:

- обеспечения нормальных условий труда;
- управления трудовыми отношениями;
- управления наймом и учетом персонала;
- планирования и маркетинга персонала;
- управления развитием персонала;
- управления мотивацией трудового поведения персонала;
- правового обеспечения системы управления персоналом;
- управления социальным развитием;

- развития оргструктуры управления;
- информационного обеспечения системы управления персоналом.

**Задание 2.** Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

**Задание 3.** Ответьте на вопросы теста.

1. Личностная спецификация отвечает на следующие вопросы:

- а) какими чертами характера должен обладать человек для того, чтобы он успешно выполнял работу по данной должности или на данном рабочем месте
- б) каким должно быть образование человека и каким должен быть опыт человека для того, чтобы он успешно выполнял работу по данной должности или на данном рабочем месте
- в) все ответы правильные

2. Личная спецификация включает в себя следующие основные разделы:

- а) физический облик, достижения, интеллект
- б) специальные способности, интересы, черты характера, внешние условия
- в) все ответы правильные

3. Личностная спецификация может быть составлена:

- а) в текстовой форме
- б) в табличной форме
- в) все ответы правильные

4. При составлении личностной спецификации в табличной форме, как правило, каждое требование к работнику выражается в следующих вариантах:

- а) основные требуемые качества, желаемые качества, противопоказания
- б) эффективность, показания и противопоказания
- в) все варианты правильные

5. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) личная спецификация даёт информацию, необходимую для отбора кандидатов на вакантную должность
- б) в ходе проведения собеседования качества человека, претендующего на вакантную должность, сравниваются с теми, которые содержатся в личной спецификации
- в) все утверждения правильные

6. Документально зафиксированный порядок выполнения конкретного трудового процесса, определяющий состав, последовательность, содержание и исполнителей данного трудового процесса – это:

- а) процедура
- б) иерархия
- в) все ответы правильные

7. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) неоклассический подход к рынку труда основан на модели «экономического человека»
- б) в неоклассическом подходе предполагается, что работники и работодатели эгоистичны, а их единственной целью является максимизация того или иного целевого показателя, как правило стоимостного
- в) все утверждения правильные

8. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в неоклассическом подходе к рынку труда полностью учитываются социальные и политические факторы
- б) в неоклассическом подходе к рынку труда не учитываются такие мотивы субъектов рынка, как альтруизм, следование общественным интересам, творческое развитие
- в) все утверждения правильные

9. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в неоклассической теории рынок труда рассматривается как институт, т.е. как принятые в обществе правила взаимодействия
- б) для неоклассической теории рынка труда характерен статический, механистический взгляд на рынок труда
- в) все утверждения правильные

10. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в неоклассической теории более важным является не статический, а динамический аспект функционирования рынка труда
- б) для неоклассической теории рынка труда характерна упрощенная трактовка мотивов работников и работодателей
- в) все утверждения правильные

11. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в институциональном подходе рынок труда рассматривается как институт, т.е. как принятые в обществе правила взаимодействия
- б) в неоклассической теории рынок труда рассматривается как институт, т.е. как принятые в обществе правила взаимодействия
- в) все утверждения правильные

12. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в институциональном подходе рынок труда исследуется с учетом истории развития сферы социально-трудовых отношений в конкретной стране
- б) в институциональном подходе рынок труда исследуется с учетом политических, культурных, этнических, религиозных факторов
- в) все утверждения правильные

## **ВАРИАНТ 6**

### **Теоретические вопросы**

- 1) Возникновение и история развития менеджмента.
- 2) Основные понятия и содержание управленческого труда.

### 3) Анализ организации труда менеджера.

#### **Задания**

**Задание 1.** Формализовать бизнес-процесс, проходящий в службе управления персоналом (на выбор) и составить регламент процесса и функциональный регламент. Данное задание направлено на обучение студентов практическим навыкам разработки регламентов организации. Необходимо следующее:

- дать характеристику выбранного процесса, описать его цели и задачи;
- разработать схему бизнес-процесса;
- разработать процессный и функциональный регламенты, описать его цели и задачи.

Регламентация означает создание документации, определяющей ход, результаты процессов и порядок управления ими. Регламентация процессов начинается с определения того, какие процессы должны быть регламентированы. Затем проводится документирование процесса, разрабатываются схемы бизнес-процессов, а также положения, регламентирующие порядок его прохождения и зоны ответственности всех участников процесса, при этом должны быть формализованы входы и выходы всех процессов и подпроцессов, что повысит его управляемость.

**Задание 2.** Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

**Задание 3.** Ответьте на вопросы теста.

1. Установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций, – это:

- а) нормирование труда
- б) регламентация труда
- в) экстенсификация труда

2. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) повышение уровня управляемости организацией никак не зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления
- б) повышение уровня управляемости организацией во многом зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления
- в) регламентация труда не является элементом организационно-экономического механизма управления

3. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) регламентация труда не является элементом организационно-экономического механизма управления
- б) в условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций в основном носит локальный характер и регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации
- в) в условиях рыночной экономики регламентация труда носит исключительно глобальный характер

4. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций в основном носит локальный характер и регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации
- б) все многообразие регламентов труда может быть представлено как система
- в) все утверждения правильные

5. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) основная цель системы регламентов заключается в упорядочении труда персонала
- б) регламентация труда может осуществляться только в одной единственной форме

в) все утверждения правильные

6. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) в рамках системы регламентов выделяются различные формы регламентации труда

б) форма регламентации труда – это конкретное представление регламентов труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц

в) все утверждения правильные

7. В рамках теории человеческого капитала исследуют:

а) внешний рынок труда

б) внутренний рынок труда

в) все ответы правильные

8. На внешнем рынке труда заработная плата работника определяется:

а) объемом общего человеческого капитала

б) специальным человеческим капиталом

в) все ответы правильные

9. Под общим человеческим капиталом понимают:

а) знания работника, которые повышают его продуктивность на каждом предприятии рынка

б) умения работника, которые повышают его продуктивность на каждом предприятии рынка

в) все ответы правильные

10. Работник обретает общий человеческий капитал в процессе:

а) воспитания в семье

б) обучения в образовательных учреждениях и самообразования

в) все ответы правильные

11. Инвестиции в общий человеческий капитал обычно осуществляются:

а) самим работником



б) его родственниками и спонсорами

в) все ответы правильные

12. На внутреннем рынке труда заработная плата определяется:

а) объемом общего человеческого капитала

б) специальным человеческим капиталом

в) все ответы правильные

## ВАРИАНТ 7

### Теоретические вопросы

1) Нормирование труда менеджера.

2) Оценка трудозатрат на осуществление управленческих функций.

3) Направления совершенствования труда менеджера.

### Задания

**Задание 1.** Выполнение следующих аналитических задач:

1) Определить вид и индекс затрат рабочего времени: ожидание рабочим—многостаночником окончания машинной работы обслуживаемых станков; переход к станку, требующему обслуживания; смена инструмента для выполнения другого перехода; ремонт местного освещения.

2) Определить вид и индекс затрат рабочего времени: разговор с соседом во время обработки детали на станке (во время машинной работы); переход по указанию мастера на другое рабочее место; исправление брака, допущенного самим рабочим; исправление брака, допущенного другим рабочим; ожидание освобождения крана; опоздание с обеденного перерыва; посещение медпункта.

3) Определить вид и индекс затрат рабочего времени: ознакомление с технологическим процессом обработки детали; ожидание технолога, разговор с технологом о выполнении работы; получение в кладовой заготовок и транспортирование их к рабочему месту; установка и закрепление в приспособлении режущего инструмента.

4) Определить вид и индекс затрат рабочего времени: загрузка заготовками бункерного устройства станка–автомата в начале смены; включение станка–автомата и обработка партии деталей; дозагрузка заготовками бункерного устройства станка во время его автоматической работы; складирование обработанных деталей в мерную тару во время автоматической работы станка; выборочный контроль деталей; транспортирование деталей в ОТК.

**Задание 2.** Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

**Задание 3.** Ответьте на вопросы теста.

1. Совершенствование труда персонала организации основывается на:

- а) регламентации труда
- б) нормировании труда
- в) все ответы правильные

2. Нормирование труда характеризуется разработкой и установлением:

- а) только количественных показателей трудовых процессов
- б) не только количественных, но и качественных показателей трудовых процессов
- в) только качественных показателей трудовых процессов

3. Регламентирование труда предполагает разработку:

- а) только количественных показателей трудовых процессов
- б) не только количественных, но и качественных показателей трудовых процессов
- в) только качественных показателей трудовых процессов

4. Регламентирование труда, как правило, рассматривается по следующим основным направлениям:

- а) организационно-правовое регламентирование, экономическое регламентирование, социально-психологическое регламентирование

б) организационно-правовое регламентирование и экономическое регламентирование

в) социально-психологическое регламентирование и технологическое регламентирование

5. Если регламентирование труда отражается в документах, которые имеют нормативный характер, то это:

а) организационно-правовое регламентирование труда

б) экономическое регламентирование труда

в) социально-психологическое регламентирование труда

6. Порядок и границы экономических отношений в трудовом процессе определяется с помощью:

а) социально-психологического регламентирования труда

б) экономического регламентирования труда

в) организационно-правового регламентирования труда

7. Под специальным человеческим капиталом понимают:

а) знания работника, которые повышают его продуктивность только на данном предприятии

б) умения работника, которые повышают его продуктивность только на данном предприятии

в) все ответы правильные

8. Работник обретает специальный человеческий капитал:

а) в процессе трудовой деятельности на конкретном рабочем месте и специального обучения

б) воспитания в семье

в) все ответы правильные

9. Инвестиции в специальный человеческий капитал осуществляются:

а) совместно работником и работодателем

б) только работником

в) только работодателем

10. Осуществление инвестиций в специальный человеческий капитал совместно работником и работодателем:

- а) обусловлено высоким риском инвестиций данного вида
- б) обусловлено низким риском инвестиций данного вида
- в) ничем не обусловлено

11. Если инвестиции в специальный человеческий капитал осуществляются только работником, то:

- а) работник возлагает на себя весь риск таких инвестиций
- б) в случае увольнения работник теряет все инвестиции, а работодатель ничем не рискует
- в) все ответы правильные

12. Если инвестиции в специальный человеческий капитал осуществляются только работодателем, то:

- а) работодатель ничем не рискует
- б) в случае увольнения работника работодатель теряет все инвестиции, а работник ничем не рискует
- в) работник возлагает на себя весь риск таких инвестиций

## **ВАРИАНТ 8**

### **Теоретические вопросы**

- 1) Характеристика типовых рабочих мест на предприятии.
- 2) Специализация и оснащение рабочих мест.
- 3) Планировка рабочих мест.

### **Задания**

**Задание 1.** К регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров, непосредственно выполняющих производственные трудовые функции, относятся: Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий или справочник должностей руководителей и служащих, квалификационные характеристики, тарифные разряды. Проведите детальный анализ должностных

обязанностей, а также необходимых знаний и требований к квалификации: «заместитель директора по коммерческим вопросам» на основе регламентирующей документации.

– Способствует ли выполнение данных требований, обязанностей и необходимых знаний упорядочиванию (регламентации) деятельности персонала?

– Какие, по вашему мнению, дополнительные функции будут способствовать регламентации деятельности данной категории персонала?

**Задание 2.** Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

**Задание 3.** Ответьте на вопросы теста.

1. Положение об оплате труда работников организации и положение о премировании работников организации относятся к:

- а) социально-психологическому регламентированию труда
- б) экономическому регламентированию труда
- в) организационно-правовому регламентированию труда

2. Если регламентирование труда устанавливает определённый порядок социально-психологических отношений, то это:

- а) организационно-правовое регламентирование труда
- б) экономическое регламентирование труда
- в) социально-психологическое регламентирование труда

3. Кодекс деловой этики является примером:

- а) социально-психологического регламентирования труда
- б) экономического регламентирования труда
- в) организационно-правового регламентирования труда

4. Результатом регламентирования трудовых отношений является комплекс документов, который именуется:

- а) кадровой документацией

- б) бухгалтерской документацией
- в) финансовой документацией

5. Правила внутреннего трудового распорядка, графики сменности, график отпусков, правила и инструкции по охране труда, документы о порядке обработки персональных данных работников – это:

- а) документы, обязательные для каждого работодателя
- б) документы, обязательные только для некоторых категорий работодателей
- в) необязательные документы

6. Документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (например, департамента, службы, отдела) и определяющий его задачи, функции, права, ответственность, – это:

- а) кодекс деловой этики
- б) положение о структурном подразделении
- в) устав

7. Если работник и работодатель совместно инвестируют свои средства в специальный человеческий капитал работника, то:

- а) работник ничем не рискует
- б) в случае увольнения работника оба инвестора теряют вложенные средства, т.е. они делят риск между собой
- в) работодатель ничем не рискует

8. Инвестиции в специальный человеческий капитал:

- а) «привязывают» работника к предприятию
- б) способствуют формированию «ядра» персонала, которое претерпевает незначительные изменения в долгосрочном периоде
- в) все ответы правильные

9. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) постоянные работники выступают носителями специальных знаний, без которых предприятие не может эффективно функционировать
- б) некоторые экономисты определяют фирму как «хранилище специальных знаний»
- в) все утверждения правильные

10. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) наличие постоянных работников мешает функционированию фирмы
- б) важнейшей задачей управления внутренним рынком труда в долгосрочном периоде является создание совокупного человеческого капитала работников фирмы
- в) все утверждения правильные

11. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) работники не осуществляют инвестиции в специальный человеческий капитал
- б) работодатель должен определить для каждого работника объем инвестиций в специальный человеческий капитал
- в) все утверждения правильные

12. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) работодатели не осуществляют инвестиции в специальный человеческий капитал
- б) работодатель должен установить пропорцию, в которой инвестиции в специальный человеческий капитал разделяются между работником и работодателем
- в) все утверждения правильные

## **ВАРИАНТ 9**

### **Теоретические вопросы**

- 1) Аттестация рабочих мест на соответствие их типовым проектам.
- 2) Совершенствование рабочего места технолога.

3) Разработка проекта рабочего места.

### **Задания**

**Задание 1.** Формализовать бизнес-процесс, проходящий в службе управления персоналом (на выбор) и составить регламент процесса и функциональный регламент. Данное задание направлено на обучение студентов практическим навыкам разработки регламентов организации. Необходимо следующее:

- дать характеристику выбранного процесса, описать его цели и задачи;
- разработать схему бизнес-процесса;
- разработать процессный и функциональный регламенты, описать его цели и задачи.

Регламентация означает создание документации, определяющей ход, результаты процессов и порядок управления ими. Регламентация процессов начинается с определения того, какие процессы должны быть регламентированы. Затем проводится документирование процесса, разрабатываются схемы бизнес-процессов, а также положения, регламентирующие порядок его прохождения и зоны ответственности всех участников процесса, при этом должны быть формализованы входы и выходы всех процессов и подпроцессов, что повысит его управляемость.

**Задание 2.** Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

**Задание 3.** Ответьте на вопросы теста.

1. Правила внутреннего трудового распорядка, графики сменности, график отпусков, правила и инструкции по охране труда, документы о порядке обработки персональных данных работников – это:

- а) документы, обязательные для каждого работодателя
- б) документы, обязательные только для некоторых категорий работодателей



в) необязательные документы

2. Документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (например, департамента, службы, отдела) и определяющий его задачи, функции, права, ответственность, – это:

- а) кодекс деловой этики
- б) положение о структурном подразделении
- в) устав

3. Правила внутреннего трудового распорядка, графики сменности, график отпусков, правила и инструкции по охране труда, документы о порядке обработки персональных данных работников – это:

- а) документы, обязательные для каждого работодателя
- б) документы, обязательные только для некоторых категорий работодателей
- в) необязательные документы

4. Документом, в соответствии с которым работник осуществляет трудовую деятельность, является:

- а) должностная инструкция
- б) положение о структурном подразделении
- в) штатное расписание

5. Типовая структура должностной инструкции включает следующие разделы:

- а) общие положения, цели, функции, информационные взаимоотношения
- б) права, ответственность
- в) все ответы правильные

6. В разделе «Общие положения» должностной инструкции указывается:

- а) структурное подразделение и полное наименование должности

б) порядок назначения и освобождения работника от занимаемой должности, а также подчинённость должности и должностные лица, которыми руководит работник

в) все ответы правильные

7. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) главным инструментом регулирования инвестиций в специальный человеческий капитал служит заработная плата

б) работнику без опыта работы назначают заниженную заработную плату, вынуждая его тем самым вносить ежемесячный «взнос» в индивидуальный инвестиционный фонд

в) все утверждения правильные

8. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) работодатели не осуществляют инвестиции в специальный человеческий капитал

б) чем больше период ученичества работника и чем ниже его заработная плата в данный период времени, тем больше средств инвестируется в специальный человеческий капитал

в) все утверждения правильные

9. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) важнейшей целью долгосрочного регулирования внутреннего рынка труда служит создание совокупного специального человеческого капитала фирмы

б) управление внутренним рынком труда рассматривают как форму управления знаниями

в) все утверждения правильные

10. В экономической науке сложились два основных подхода к изучению рынка труда:

а) институциональный и неинституциональный

б) неоклассический и институциональный

в) классический и неоклассический

11. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в неоклассическом подходе рынок труда исследуется без учета исторических, социальных, политических, психологических, этнических, религиозных и других факторов
- б) в неоклассическом подходе полностью учитываются социальные и политические факторы
- в) все утверждения правильные

12. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в неоклассическом подходе акцент делается на изучении сложившегося механизма рынка труда
- б) в неоклассическом подходе история становления рынка труда и перспективы его развития обычно не рассматриваются
- в) все утверждения правильные

## ВАРИАНТ 10

### Теоретические вопросы

- 1) Способы и показатели оценки качества выполняемых работ исполнителями.
- 2) Поощрения и дисциплинарные процедуры в организации.
- 3) Разработка и адаптация оценочного листа исполнителя.

### Задания

**Задание 1.** Разбор конкретной ситуации:

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих от вышестоящих начальников. Управляющий должен решить, как именно добиться реализации этих указаний, как на это мобилизовать подчиненных и т.д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретных целей. Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

- Первый вариант – запросить необходимые указания у начальства.
- Второй вариант – проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.
- Третий вариант – отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше всего после того, как поступят указания сверху.

Определение основных направлений деятельности организации и ее целей – обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить наиболее оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы. В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет ответственность за принятые меры на себя.

**Задание 2.** Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

**Задание 3.** Ответьте на вопросы теста.

1. Личностная спецификация отвечает на следующие вопросы:

- а) какими чертами характера должен обладать человек для того, чтобы он успешно выполнял работу по данной должности или на данном рабочем месте

б) каким должно быть образование человека и каким должен быть опыт человека для того, чтобы он успешно выполнял работу по данной должности или на данном рабочем месте

в) все ответы правильные

2. Личная спецификация включает в себя следующие основные разделы:

а) физический облик, достижения, интеллект

б) специальные способности, интересы, черты характера, внешние условия

в) все ответы правильные

3. Личностная спецификация может быть составлена:

а) в текстовой форме

б) в табличной форме

в) все ответы правильные

4. При составлении личностной спецификации в табличной форме, как правило, каждое требование к работнику выражается в следующих вариантах:

а) основные требуемые качества, желаемые качества, противопоказания

б) эффективность, показания и противопоказания

в) все варианты правильные

5. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) личная спецификация даёт информацию, необходимую для отбора кандидатов на вакантную должность

б) в ходе проведения собеседования качества человека, претендующего на вакантную должность, сравниваются с теми, которые содержатся в личной спецификации

в) все утверждения правильные

6. Документально зафиксированный порядок выполнения конкретного трудового процесса, определяющий состав, последовательность, содержание и исполнителей данного трудового процесса – это:

а) процедура

- б) иерархия
- в) все ответы правильные

7. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) неоклассический подход к рынку труда основан на модели «экономического человека»
- б) в неоклассическом подходе предполагается, что работники и работодатели эгоистичны, а их единственной целью является максимизация того или иного целевого показателя, как правило стоимостного
- в) все утверждения правильные

8. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в неоклассическом подходе к рынку труда полностью учитываются социальные и политические факторы
- б) в неоклассическом подходе к рынку труда не учитываются такие мотивы субъектов рынка, как альтруизм, следование общественным интересам, творческое развитие
- в) все утверждения правильные

9. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в неоклассической теории рынок труда рассматривается как институт, т.е. как принятые в обществе правила взаимодействия
- б) для неоклассической теории рынка труда характерен статический, механистический взгляд на рынок труда
- в) все утверждения правильные

10. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в неоклассической теории более важным является не статический, а динамический аспект функционирования рынка труда
- б) для неоклассической теории рынка труда характерна упрощенная трактовка мотивов работников и работодателей
- в) все утверждения правильные

11. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в институциональном подходе рынок труда рассматривается как институт, т.е. как принятые в обществе правила взаимодействия
- б) в неоклассической теории рынок труда рассматривается как институт, т.е. как принятые в обществе правила взаимодействия
- в) все утверждения правильные

12. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в институциональном подходе рынок труда исследуется с учетом истории развития сферы социально-трудовых отношений в конкретной стране
- б) в институциональном подходе рынок труда исследуется с учетом политических, культурных, этнических, религиозных факторов
- в) все утверждения правильные

## **ВАРИАНТ 11**

### **Теоретические вопросы**

- 1) Формы и системы обслуживания рабочих мест.
- 2) Эффективность внедрения типовых рабочих мест.
- 3) Направления совершенствования контроля текущей деятельности исполнителей.

### **Задания**

**Задание 1.** Разбор конкретных ситуаций:

Ситуация 1. Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом совещании находятся и несколько рядовых сотрудников. Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

Ситуация 2. На сегодняшнее утро Вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы по стечению обстоятельств

задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Как Вы поведете себя?

Ситуация 3. Вы принимаете работников по личному вопросу. К Вам стал часто приходиться сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтеров. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у Вас время, задерживает других посетителей. Что бы Вы предприняли на месте руководителя?

Ситуация 4. К Вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень нужного и квалифицированного специалиста. Как бы Вы отреагировали на просьбу рабочего?

Ситуация 5. Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним. Как бы Вы построили свое выступление?

Ситуация 6. Вы – руководитель семинара. Один из слушателей говорит: «Все, что Вы сейчас рассказывали, не имеет отношения к практике, оторвано от жизни». Каким будет ваш ответ.

Ситуация 7. Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны Вам. Он хвалит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры. Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Ситуация 8. Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против Вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе Вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом»,



плохим работником. Как Вы будете реагировать на выступление инженера Костина?

**Задание 2.** Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

**Задание 3.** Ответьте на вопросы теста.

1. Установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций, – это:

- а) нормирование труда
- б) регламентация труда
- в) экстенсификация труда

2. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) повышение уровня управляемости организацией никак не зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления
- б) повышение уровня управляемости организацией во многом зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления
- в) регламентация труда не является элементом организационно-экономического механизма управления

3. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) регламентация труда не является элементом организационно-экономического механизма управления
- б) в условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций в основном носит локальный характер и регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации
- в) в условиях рыночной экономики регламентация труда носит исключительно глобальный характер

4. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций в основном носит локальный характер и регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации
- б) все многообразие регламентов труда может быть представлено как система
- в) все утверждения правильные

5. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) основная цель системы регламентов заключается в упорядочении труда персонала
- б) регламентация труда может осуществляться только в одной единственной форме
- в) все утверждения правильные

6. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в рамках системы регламентов выделяются различные формы регламентации труда
- б) форма регламентации труда – это конкретное представление регламентов труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц
- в) все утверждения правильные

7. В рамках теории человеческого капитала исследуют:

- а) внешний рынок труда
- б) внутренний рынок труда
- в) все ответы правильные

8. На внешнем рынке труда заработная плата работника определяется:

- а) объемом общего человеческого капитала
- б) специальным человеческим капиталом
- в) все ответы правильные

9. Под общим человеческим капиталом понимают:

а) знания работника, которые повышают его продуктивность на каждом предприятии рынка

б) умения работника, которые повышают его продуктивность на каждом предприятии рынка

в) все ответы правильные

10. Работник обретает общий человеческий капитал в процессе:

а) воспитания в семье

б) обучения в образовательных учреждениях и самообразования

в) все ответы правильные

11. Инвестиции в общий человеческий капитал обычно осуществляются:

а) самим работником

б) его родственниками и спонсорами

в) все ответы правильные

12. На внутреннем рынке труда заработная плата определяется:

а) объемом общего человеческого капитала

б) специальным человеческим капиталом

в) все ответы правильные

## **ВАРИАНТ 12**

### **Теоретические вопросы**

1) Направления совершенствования функций нормирования труда в процессе организации труда.

2) Современные методы организации труда менеджера.

3) Способы совершенствованию баланса рабочего времени и сокращению непроизводительных его затрат.

### **Задания**

**Задание 1.** Исходные данные и постановка задачи. На основании типовой структуры должностной инструкции составить должностные инструкции для

следующих должностей: а) заместителя руководителя организации по персоналу; б) менеджера по персоналу; в) руководителей подразделений, выполняющих функции следующих подсистем:

- обеспечения нормальных условий труда;
- управления трудовыми отношениями;
- управления наймом и учетом персонала;
- планирования и маркетинга персонала;
- управления развитием персонала;
- управления мотивацией трудового поведения персонала;
- правового обеспечения системы управления персоналом;
- управления социальным развитием;
- развития оргструктуры управления;
- информационного обеспечения системы управления персоналом.

**Задание 2.** Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

**Задание 3.** Ответьте на вопросы теста.

1. Совершенствование труда персонала организации основывается на:

- а) регламентации труда
- б) нормировании труда
- в) все ответы правильные

2. Нормирование труда характеризуется разработкой и установлением:

- а) только количественных показателей трудовых процессов
- б) не только количественных, но и качественных показателей трудовых процессов
- в) только качественных показателей трудовых процессов

3. Регламентирование труда предполагает разработку:

- а) только количественных показателей трудовых процессов

б) не только количественных, но и качественных показателей трудовых процессов

в) только качественных показателей трудовых процессов

4. Регламентирование труда, как правило, рассматривается по следующим основным направлениям:

а) организационно-правовое регламентирование, экономическое регламентирование, социально-психологическое регламентирование

б) организационно-правовое регламентирование и экономическое регламентирование

в) социально-психологическое регламентирование и технологическое регламентирование

5. Если регламентирование труда отражается в документах, которые имеют нормативный характер, то это:

а) организационно-правовое регламентирование труда

б) экономическое регламентирование труда

в) социально-психологическое регламентирование труда

6. Порядок и границы экономических отношений в трудовом процессе определяется с помощью:

а) социально-психологического регламентирования труда

б) экономического регламентирования труда

в) организационно-правового регламентирования труда

7. Под специальным человеческим капиталом понимают:

а) знания работника, которые повышают его продуктивность только на данном предприятии

б) умения работника, которые повышают его продуктивность только на данном предприятии

в) все ответы правильные

8. Работник обретает специальный человеческий капитал:

а) в процессе трудовой деятельности на конкретном рабочем месте и специального обучения

б) воспитания в семье

в) все ответы правильные

9. Инвестиции в специальный человеческий капитал осуществляются:

а) совместно работником и работодателем

б) только работником

в) только работодателем

10. Осуществление инвестиций в специальный человеческий капитал совместно работником и работодателем:

а) обусловлено высоким риском инвестиций данного вида

б) обусловлено низким риском инвестиций данного вида

в) ничем не обусловлено

11. Если инвестиции в специальный человеческий капитал осуществляются только работником, то:

а) работник возлагает на себя весь риск таких инвестиций

б) в случае увольнения работник теряет все инвестиции, а работодатель ничем не рискует

в) все ответы правильные

12. Если инвестиции в специальный человеческий капитал осуществляются только работодателем, то:

а) работодатель ничем не рискует

б) в случае увольнения работника работодатель теряет все инвестиции, а работник ничем не рискует

в) работник возлагает на себя весь риск таких инвестиций

#### **4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена**

Заключительная аттестация по дисциплине осуществляется в виде экзамена.

В экзаменационный билет включаются два теоретических вопроса и одно

практическое задание. Перечень экзаменационных вопросов приведен в п. 4.1. Примерные экзаменационные практические задания указаны в п. 4.2.

#### **4.1 Экзаменационные вопросы**

1) Теоретические и организационно-экономические предпосылки регламентации труда.

2) Сущность, классификация регламентов труда и их взаимосвязь с управлением персонала.

3) Формы регламентации труда.

4) Регламенты функционального разделения труда.

5) Регламенты построения организационных структур управления.

6) Регламенты технологии выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений.

7) Регламенты, относящиеся непосредственно к персоналу управления, к предмету его труда – информации, к методам организации управления и техническим средствам управления.

8) Классификация методов регламентации управленческого труда.

9) Методика расчета регламентов численности управленческого персонала по подсистемам системы управления организацией

10) Методы проектирования регламентирующей документации управленческой деятельности.

11) Особенности регламентации труда руководителей, специалистов и других служащих.

12) Этапы разработки системы регламентирующего управленческого труда.

13) Моделирование регламентов управленческой деятельности.

14) Организационный механизм управления разработкой системы регламентирующего управленческой деятельности.

15) Особенности построения оргструктур как основных форм регламентации труда управленческого персонала.

16) Регламентация функциональных взаимосвязей управленческого персонала.

17) Информационное обеспечение процессов, технического и программного обеспечения системы регламентации труда управленческого персонала.

18) Сущность нормирования труда: нормирование труда как неотъемлемая часть менеджмента и социально-трудовых отношений. Значение нормирования труда для стимулирования эффективной производственной деятельности.

19) Виды норм труда. Нормы затрат труда: нормы затраты рабочего времени и нормы затрат рабочей силы. нормы результатов труда. Область применения основных видов норм труда.

20) Виды нормативов по труду: нормативы режимов работы оборудования, нормативы времени, нормативы темпа работы, нормативы численности работников.

21) Структура затрат рабочего времени: нормируемые и ненормируемые затраты рабочего времени. структура нормы времени. норма штучно-калькуляционного времени.

22) Исследование затрат рабочего времени путем проведения хронометражных наблюдений.

23) Исследование затрат рабочего времени путем проведения фотографии рабочего времени.

24) Обоснование норм труда с учетом технических, экономических, психофизиологических, социальных факторов. критерий оптимальности варианта норм труда.

25) Пересмотр норм труда и оценка их качества.

26) Аналитический и суммарный методы нормирования труда.

27) Расчет нормы времени и нормы выработки.

28) Расчет нормы времени обслуживания и нормы обслуживания.

29) Расчет нормы численности.



30) Особенности нормирования труда различных категорий персонала.

## 4.2 Примерные экзаменационные практические задания

**Практическое задание 1.** Определить требуемое число моментов и число обходов хронометражиста для проведения групповой фотографии рабочего времени методом моментных наблюдений, если тип производства нестабильный; вероятность возникновения оперативной работы 0,75; допустимая ошибка наблюдений 3 %; число наблюдаемых рабочих 25 человек.

**Практическое задание 2.** Определить затраты времени на выполнение оперативной работы в течение смены по результатам фотографии рабочего времени методом моментных наблюдений, если: общее число зафиксированных моментов – 350; число моментов оперативной работы – 220; продолжительность рабочей смены – 480 минут.

**Практическое задание 3.** На участке прессования деталей из пластмассы провести моментные наблюдения за работой 20 прессовщиков и определить потери рабочего времени по организационно-техническим причинам и по вине исполнителей. Степень достоверности исследования (коэффициент доверительной вероятности) – 2; величина относительной погрешности результатов наблюдения – 5;  $K = 20\%$ ; продолжительность рабочей смены – 480 минут. Из зафиксированных замеров 144 относятся к потерям по организационно-техническим причинам, и 162 – к потерям по вине рабочих.

**Практическое задание 4.** Определить максимально возможный рост производительности труда за счет устранения потерь и непроизводительных затрат рабочего времени, если по результатам фотографии рабочего времени фактические затраты оперативного времени составили 370 минут. Нормативные затраты рабочего времени: подготовительно-заключительная работа – 20 минут в смену; обслуживание рабочего места – 15 минут в смену; отдых – 25 минут в смену; продолжительность смены – 480 минут. Количество обработанных деталей – 42 единицы в смену.

**Практическое задание 5.** Определить норму обслуживания и норму штучного времени для рабочего-многостаночника, если время занятости на одном станке 2 минуты; машинно-свободное время работы одного станка – 8 минут; норматив времени на обслуживание рабочего места – 8% от оперативного времени; норматив времени на отдых – 12% от оперативного времени.

**Практическое задание 6.** Какова будет новая норма времени, если норма выработки увеличится на 18 %, а старая составила 8 минут.

**Практическое задание 7.** Определить новую норму выработки, если норма времени сокращена на 15 %, а прежняя сменная норма выработки составляла 160 деталей.

**Практическое задание 8.** Определить норму штучного и штучно-калькуляционного времени для выполнения станочной операции в серийном производстве, если время основной работы составляет 6 мин.; время вспомогательной работы составляет 2 мин.; время на обслуживание рабочего места составляет 4 % от оперативного времени; время на отдых 7 % от оперативного времени; время подготовительно-заключительной работы 20 минут на партию деталей; число деталей в партии 40 штук. Рассчитать сменную норму выработки при  $T_{см} = 480$  минут.

**Практическое задание 9.** Определить норму штучного времени в крупносерийном производстве, если время основной работы составляет 15 мин.; время вспомогательной работы составляет 5 мин.; время на техническое обслуживание рабочего места составляет 2 % от основного; время на организационное обслуживание рабочего места составляет 1 % от оперативного; время на отдых 5 % от оперативного времени.

**Практическое задание 10.** Определить норму выработки и нормативную численность рабочих по уборке цеха, если: убираемая производственная площадь  $S = 4000$  кв. м ; норматив оперативного времени на уборку 1 м топ = 0,28 мин.; коэффициент, учитывающий отдых и дополнительные функции  $K_{доп} = 1,16$ ; число смен работы  $N_{см} = 2$ ; продолжительность смены  $T_{см} = 420$  минут.

**Практическое задание 11.** Рассчитать комплексную норму времени на обработку коленчатого вала, если продолжительность смены 480 мин.; численность бригады 16 чел.; бригадная сменная норма выработки 40 валов в смену.

**Практическое задание 12.** Бригаде установлено нормативное задание капитально отремонтировать 25 двигателей одного типа при нормативной трудоемкости ремонта одного двигателя 250 нормо-часов и 16 двигателей другого типа при нормативной трудоемкости 150 нормо-часов. Срок выполнения работы 1 месяц – 22 рабочих дня по 8 часов. Определить нормативную численность рабочих для выполнения заданного объема работ.

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

Цель самостоятельной работы состоит в реализации индивидуального творческого процесса поиска, приобретения и усвоения знаний студентами, а также в формировании у студентов навыков и умений самостоятельно находить и применять новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач, овладении студентами опытом творческой, исследовательской деятельности.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- усвоение новых знаний, углубление и повторение ранее приобретенных знаний с целью их обобщения и систематизации;
- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- формирование практических умений и навыков по изучаемым дисциплинам, а также профессиональных умений и навыков по будущей специальности;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;

- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;
- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;
- формирование установки на систематическое получение новых знаний;
- применение полученных знаний, приобретенных умений, навыков на практике.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины «Регламентация и нормирование труда». Ее особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется студентом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для студента становится опора на собственные и предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине осуществляется в виде проработки учебного материала и ответов на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины, решения практических задач, предложенных преподавателем, подготовки докладов, рефератов или презентаций к практическим (семинарским) занятиям.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты, рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путем подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;

- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;
- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических (семинарских) занятиях.

Для успешной организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- готовность студентов к самостоятельной работе по данной дисциплине и высокая мотивация к получению знаний;
- наличие и доступность необходимого учебно-методического и справочного материала;
- регулярный контроль качества выполненной самостоятельной работы преподавателем и консультационная помощь преподавателя.

Контроль выполненных студентом самостоятельных заданий осуществляется путем проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решенных студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

## **5.1 Перечень контрольных вопросов по отдельным темам дисциплины**

- 1) Сущность границ разделения труда. Принципы их установления.
- 2) Формирование профессионально-квалификационных групп на основе видов разделения труда. Критерии оптимизации разделения труда.
- 3) Факторы, определяющие степень дифференциации трудового процесса.
- 4) Основные формы кооперации труда.

5) Бригадные формы организации труда. Условия эффективной деятельности бригад.

6) Критерий оценки состояния и уровня организации труда.

7) Понятия производственного, технологического и трудового процессов.

Их взаимосвязь.

8) Классификация трудовых процессов.

9) Классификация методов изучения затрат рабочего времени.

10) Функционально-стоимостной анализ трудовой деятельности.

11) Современные методы организации трудовых процессов. Что понимается под условиями труда и каково их значение для предприятия и его персонала?

12) Как классифицируются факторы, которые формируют условия труда на предприятии, и каковы меры по преодолению их негативного влияния на человека?

13) Что понимается под тяжестью труда? Какова медико-физиологическая классификация работ по степени тяжести труда?

14) Как влияют на организм человека санитарно-гигиенические факторы условий труда?

15) Что представляют собой психофизиологические условия труда? В чем состоит значение их оптимизации?

16) Какие факторы определяют социально-психологические условия труда?

17) Как воздействуют на работоспособность человека эргономические, эстетические, организационные, материальные и хозяйственно-бытовые факторы производства?

18) Каковы основные направления улучшения и совершенствования условий труда?

19) Каковы меры по снижению физической тяжести и нервно-психической напряженности труда?

20) Каким образом меняется работоспособность персонала в течение рабочего дня?

21) Какие существуют режимы труда и отдыха и каково их значение?

22) Каковы закономерности установления внутрисменного режима труда и отдыха?

23) Каковы правила установления рациональных недельных и многосменных режимов труда и отдыха?

24) В чем состоит сущность, каковы разновидности и социально-экономическое значение режимов гибкого рабочего времени?

25) Как учитывается динамика работоспособности человека при проектировании режимов труда и отдыха?

26) Методы исследования трудовых процессов и затрат рабочего времени руководителей и специалистов.

27) Основные резервы повышения эффективности затрат рабочего времени руководителей и специалистов.

28) Понятие делегирования полномочий. Основные цели и преимущества делегирования.

29) Типичные ошибки при делегировании полномочий.

30) Условия целесообразности делегирования.

## **5.2 Содержание практических заданий**

### **Задание 1.**

1) Решили ввести категории для должности «менеджер по продажам». Как это оформить и как подтвердить квалификацию сотрудников? Коммерческий директор обратил внимание на то, что у менеджеров по продажам нет карьерного роста. Всего менеджеров по продажам – семь. У всех разный опыт, квалификация и способности, но оклад одинаковый. Конечно, тем, кто работает лучше, начисляют больше процентов от сделок. Коммерческий директор решил, что стоит ввести разные категории для sales-менеджеров –

первую, вторую и третью, установить для каждой разные оклады. Но возник вопрос, с чего начать и как это оформить – как перевод сотрудников на другую должность или как изменение условий трудового договора? И надо ли проводить аттестацию, чтобы подтвердить, почему тот или иной сотрудник окажется на должности конкретной категории?

2) Каково будет Ваше отношение как руководителя к кандидату на вакантное место, если его сопроводительное письмо будет отпечатано на бумаге для записок, да еще без логической структуры написания? Предпочтете ли Вы его на должность, требующуюся Вашей фирме? Каково будет Ваше первое впечатление о кандидате, и согласитесь ли Вы пригласить его на личную беседу, так как он соответствует нужным профессиональным качествам специалиста?

3) Представьте себе, что Вы – секретарь руководителя крупной компании. Неожиданно к нему пришел очень важный, но не запланированный посетитель. Вы знаете, что Ваш начальник в данный момент занят беседой с другим человеком. Каковы будут Ваши действия?

## **Задание 2.**

1) В штатное расписание вносим должность главного инженера. Может ли он подчиняться не генеральному директору? На совете директоров приняли решение ввести в компании должность главного инженера. Подготовили приказ, генеральный директор его подписал, и в штатном расписании появилась новая должность. Но специалист по кадровому делопроизводству утверждает, что допустили ошибку. Главный инженер у нас подчиняется заместителю генерального директора по производству, а это неправильно. Якобы есть нормативные документы, в которых говорится, что главный инженер должен подчиняться только генеральному директору. Это действительно так? Если и есть предписание в нормативных актах, то насколько оно категорично?

2) В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?



3) Вы выходите из своего кабинета и видите, что Ваш секретарь, сняв трубку звонившего телефона, продолжает разговаривать с одним из сотрудников. Ваши действия?

### **Задание 3.**

1) К регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров, непосредственно выполняющих производственные трудовые функции, относятся: Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий или справочник должностей руководителей и служащих, квалификационные характеристики, тарифные разряды. Проведите детальный анализ должностных обязанностей, а также необходимых знаний и требований к квалификации: «заместитель директора по коммерческим вопросам» на основе регламентирующей документации. Вопросы: 1. Способствует ли выполнение данных требований, обязанностей и необходимых знаний упорядочиванию (регламентации) деятельности персонала? 2. Какие, по вашему мнению, дополнительные функции будут способствовать регламентации деятельности данной категории персонала?

2) Как Вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на должность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную информацию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте)?

3) Вы – руководитель крупной компании. Секретарь постоянно отвлекает Вас по пустякам и ничего не может решить самостоятельно. На Ваши замечания по этому поводу секретарь отвечает, что боится сделать что-нибудь не так и тем самым вызвать на себя раздражение руководителя. Ваши действия?

### **Задание 4.**

1) Директор акционерного общества дал отделу кадров указание включать в трудовые договоры, заключаемые с лицами, вновь принимаемыми на работу, в качестве обязательных условия о сроке – не более одного года, о ненормированном рабочем дне, а также о возможности изменения трудовой

функции по инициативе работодателя в случае производственной необходимости. Дайте юридический анализ предложенных договорных условий.

2) К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный планы работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Ваш компьютер «завис», и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия

3) Ваша сотрудница-секретарь часто делает ошибки при оформлении деловых бумаг. Вы приняли на работу ее недавно, но увольнять ее Вам бы не хотелось – в основном свою работу она выполняет хорошо. Может быть, ей не хватает опыта? Ваши действия?

### **Задание 5.**

1) При приеме на работу токарем потенциальному сотруднику в отделе кадров завода предложили подписать трудовой договор, в котором было указано, что он принимает на себя обязательство по первому требованию администрации выполнять сверхурочную работу за пределами своего рабочего дня, отпуск у него будет 15 календарных дней, а также он будет нести полную материальную ответственность за те станки, инструменты и материалы, с которыми будет работать. В графе о размере заработной платы стояло указание «Согласно Положению об оплате труда». На его вопрос о том, сколько же он будет зарабатывать, ему сказали, что это будет около 30 тысяч рублей. Соответствует ли закону подготовленный проект трудового договора? Дайте мотивированный ответ.

2) Вы проработали в отделе после окончания института всего несколько месяцев, и тут Вас вызывает начальник и говорит, что надо поехать к смежникам и помочь им наладить производство нужной для Вашего предприятия продукции. Но вчера Вас вызвали в отдел кадров и предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву. Что Вы выберете как самый верный путь к последующей карьере?

3) Вы знаете – для того, чтобы в жизни достичь чего-либо, нужно регулярно прикладывать усилия и постоянно повышать свой профессионализм.

Но ежедневная рутина убивает всякое желание трудиться и самосовершенствоваться. Что Вы сделаете, чтобы заставить себя ежедневно, постоянно работать? Где Вы находите резервы для повышения творческого потенциала?

### **Задание 6.**

1) Акционерное общество заключило с юрисконсультom трудовой договор, в содержание которого, в частности, включены следующие пункты: п. 4 «Срок договора – 1 год»; п. 7.7 «Работники вправе владеть акциями и долями предприятий различных организационно-правовых форм только с согласия генерального директора»; п. 13 «Особенности рабочего времени: ненормированный рабочий день, но не менее 42 часов в неделю». Дайте юридический анализ изложенных договорных регламентаций.

2) В новой организации Вы приступили к работе в качестве начальника отдела, однако Ваши подчиненные ожидали на этом месте увидеть другого человека и Ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в отделе накалена: когда Вы заходите в комнату, все сразу умолкают, Ваши поручения выполняют с неохотой. Что Вы предпримете?

3) Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

### **Задание 7.**

1) Проанализируйте любые предложенные ситуации, сложившиеся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций: 1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент. 2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий. 3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место. 4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками. 5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту. 6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены. 7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне. 8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора. 9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией. 10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

2) Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

3) У Вас напряженный рабочий день, Вы много сделали, но еще больше предстоит сделать. Вы выделили немного времени для отдыха, но пришел Ваш подчиненный, которому срочно нужна помощь в решении проблем личного характера. Как Вы поступите в данной ситуации?

### **Задание 8.**

1) Вы – начальник отдела крупного предприятия, у Вас в подчинении находится 50 служащих. Некоторые Ваши подчиненные постоянно обращаются к Вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают Вас от неотложных и более важных дел. Как Вы поступите в этой ситуации, и есть ли в сложившейся ситуации Ваша вина как руководителя?

2) Вы приступили к своей новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

3) Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?

### **Задание 9.**

1) Вы – руководитель крупной строительной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе». Как исправить сложившуюся ситуацию?

2) Директор поручил начальнику цеха выполнить заказ за определенное время, по истечении которого прибудет заказчик. Но этого времени не хватило для выполнения заказа. Ваши действия перед заказчиком?

3) Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время, и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

### **Задание 10.**

1) Вы заняты выполнением важного и срочного дела. В это время Вам звонят по телефону и просят консультацию по вопросу, который находится в компетенции Вашего заместителя. Ваши действия?

2) Вы решили узнать мнение сотрудников своего отдела на предмет оценки уровня организации управленческого труда. Вы провели анонимное анкетирование и узнали, что эффективность Вашего труда оценивается гораздо ниже, чем Вы предполагали. Хотя, в общем-то, сотрудники относятся к Вам доброжелательно. Что Вы предпримете?

3) Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

### **5.3 Тематика докладов и рефератов**

- 1) Анализ качества организации труда на производстве.
- 2) Аттестация и рационализация рабочих мест.
- 3) Влияние социально-психологического климата на работоспособность человека в процессе труда.
- 4) Значение информационного обеспечения для построения эффективной системы регламентации труда.
- 5) Значение социально-психологических факторов в нормировании труда.
- 6) Значение трудового права в процессах проектирования и применения норм труда.
- 7) Корпоративный тайм-менеджмент.
- 8) Применение технологии бережливого производства «Точно в срок».
- 9) Применение технологии бережливого производства «5С».
- 10) Критерии эффективности разделения труда.

- 11) Методы повышения содержательности труда.
- 12) Проблемы нормирования труда в условиях рыночной экономики.
- 13) Оценка уровня организации труда на предприятии.
- 14) Оценка условий труда на предприятии.
- 15) Планирование рабочего времени руководителя.
- 16) Правила эффективного делегирования полномочий.
- 17) Совершенствование нормирования труда на предприятии.
- 18) Совершенствование организации труда на современном предприятии.
- 19) Управление организацией труда на предприятии.
- 20) Экономическая целесообразность совмещения профессий.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Основные

1. Курочкин, В. Н. Организация, нормирование и оплата труда: учеб. пособие / В. Н. Курочкин. – Москва: Директ-Медиа, 2014. - 234 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

2. Курочкина, Р. Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: учеб. пособие / Р. Д. Курочкина. - 2-е изд., стер. – Москва: Флинта, 2014. - 191 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

3. Мнацаканян, А. Г., Настин, Ю. Я., Круглова, Э. С. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭКУ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., доп. – Калининград, 2018. – 29 с.

### Дополнительные

1. Козел, И. В. Организация, нормирование и оплата труда: учеб. пособие / И. В. Козел, Н. В. Воробьева, А. Р. Байчерова. – Ставрополь: Ставропольский гос. аграр. ун-т, 2015. – 96 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

2. Потапов, П. Р. Нормирование труда на предприятии в рыночных условиях / П. Р. Потапов. – Москва: Лаборатория книги, 2010. – 60 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

3. Стрелкова, Л. В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии: учеб. пособие / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 351 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

4. Уколов, Ю. Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: практикум: учеб. пособие / Ю. Д. Уколов. – Новосибирск: НГТУ, 2013. – 88 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).



**Пример листа СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Вопрос №1. Направления совершенствования функций нормирования труда в процессе организации труда	4
2 Вопрос №2. Современные методы организации труда менеджера	6
3 Вопрос №3. Способы совершенствованию баланса рабочего времени и сокращению непроизводительных его затрат	8
4 Задание №1. Практически ориентированный ответ согласно сформулированному заданию	12
5 Задание №2. Практически ориентированный ответ согласно сформулированному заданию	16
6 Задание №3. Ответ на вопросы теста	19
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	20

Локальный электронный методический материал

Юлия Сергеевна Коноплина

Регламентация и нормирование труда

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 8,0. Печ. л. 7,2

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет».  
236022, Калининград, Советский проспект, 1