Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра геотехнологии

УТВЕРЖДАЮ
Директор института горного дела и геосистем
_____ Ю.Е. Прошунин
подпись
«____» _____ 20___ г.

# ПРОГРАММА ЭКЗАМЕНА

## по профессиональному модулю ПМ.03 «Организация деятельности персонала производственного подразделения»

21.02.17 «Подземная разработка месторождений полезных ископаемых» (направленность (профиль): «Подземная разработка месторождений полезных ископаемых»)

Квалификация выпускника
Специалист по горным работам

Форма обучения
Очная форма

Срок обучения: 3 года 10 месяцев

Год начала подготовки 2026

Новокузнецк
2026

СибГИУ Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: 0b707ca8f2846cdf5c47aaa38eb23652f0871fb8
Владелец: Директор ИГДиГ Прошунин Юрий Евгеньевич
Действителен: с 4 июня 2025 г. по 28 августа 2026 г.
Дата и время: 26-05-2026 09:03:35 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

## 1 Цели и задачи экзамена по профессиональному модулю

Целями экзамена по профессиональному модулю являются:

– определение соответствия уровня подготовленности обучающегося к решению профессиональных задач требованиям ФГОС СПО по специальности 21.02.17 «Подземная разработка месторождений полезных ископаемых».

Задачами экзамена по профессиональному модулю являются:

– формирование умений управления персоналом производственного подразделения;

– формирование способности осуществлять производственный контроль за соблюдением требований промышленной безопасности и охраны труда на участке.

## 2 Требования к обучающемуся

К экзамену по профессиональному модулю допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме освоивший все элементы профессионального модуля ПМ.03 «Организация деятельности персонала производственного подразделения».

## 3 Планируемые результаты обучения при освоении профессионального модуля

Процесс освоения профессионального модуля направлен на формирование следующих компетенций:

**Общие компетенции**

– ОК 01.: Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам

– ОК 02.: Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности

**Профессиональные компетенции**

– ПК 1.1.: Разрабатывать и интерпретировать техническую и технологическую документацию на ведение горных и взрывных работ.

– ПК 1.2.: Организовывать и контролировать выполнение горно-подготовительных и вспомогательных работ при подземной добыче полезных ископаемых.

– ПК 1.3.: Организовывать и контролировать выполнение работ на стационарных подземных установках, подземных самоходных машинах и буровых установках.

– ПК 1.4.: Организовывать и контролировать выполнение взрывных работ на подземных горных предприятиях.

– ПК 3.1.: Обеспечивать выполнение плановых показателей участка.

– ПК 3.2.: Анализировать процесс и результаты деятельности персонала участка, планировать и организовывать мероприятия, направленные на повышение производительности труда за счет устранения всех видов потерь.

– ПК 3.3.: Обеспечивать мотивацию и стимулирование трудовой деятельности персонала.

– ПК 3.4.: Проводить инструктажи по охране труда и промышленной безопасности.

Обучающийся должен быть готов к выполнению основных видов профессиональной деятельности:

– организация и контроль технологических процессов горных и взрывных работ в соответствии с технической и нормативной документацией;

– организация деятельности персонала производственного подразделения.

В результате освоения профессионального модуля обучающийся должен уметь, знать, иметь практический опыт:

| Код ОК, ПК | Уметь | Знать | Иметь практический опыт |
|---|---|---|---|
| ОК 01.<br>ОК 02.<br>ПК 1.1.<br>ПК 1.2.<br>ПК 1.3.<br>ПК 1.4.<br>ПК 3.1.<br>ПК 3.2.<br>ПК 3.3.<br>ПК 3.4. | при проведении инструктажей сопоставлять несчастные случаи в родственных организациях с возможными ситуациями на данном участке; анализировать и доводить до подчиненных возможные места и причины возникновения опасных производственных ситуаций; строить и анализировать свою речь, владеть культурой речи; заинтересовать слушателей в процессе обучения; оценивать | виды инструктажей; инструкции по охране труда и промышленной безопасности; должностные инструкции; правила внутреннего распорядка организации; основные положения Трудового кодекса Российской Федерации; систему оплаты труда; мотивации труда, управление конфликтами, этику делового общения; факторы, влияющие на психологический климат в коллективе; психологические | проведения инструктажей по охране труда для рабочих; ведения учетной документации по охране труда и промышленной безопасности; составления предложений и представлений о поощрениях и взысканиях персонала; определения техникоэкономических показателей деятельности участка; определения затрат по участку; контроля обеспеченности работников участка средствами индивидуальной |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | мотивационные потребности персонала; организовывать мероприятия по здоровьесбережению трудящихся, соревнования по профессии; владеть приемами морального стимулирования персонала; владеть приемами управления конфликтными ситуациями; оценивать уровень техникоэкономических показателей по участку; определять нормы выработки для персонала участка; определять факторы, влияющие на производительность труда, затраты и себестоимость по участку; оценивать состояние охраны труда и промышленной безопасности; определять потребность в рабочих кадрах и оценивать состояние трудовой дисциплины по участку; оценивать уровень квалификации персонала участка | аспекты управления коллективом; принципы делового общения в коллективе; основные сведения об экономическом анализе; этапы проведения анализа; способы сбора и обработки информации; формы представления результатов анализа; программное обеспечение для автоматизированной обработки данных и создания информационной базы | защиты; оценки несчастных случаев и производственного травматизма |

## 4 Форма проведения экзамена по профессиональному модулю, оценочные средства, шкалы и критерии оценивания

Экзамен по профессиональному модулю проводится проводится после выдачи билетов, ответы на которые позволяют оценить степень сформированности компетенций и готовность обучающегося к выполнению основного вида профессиональной деятельности.

Экзамен проводится письменно в течение 4 часов по экзаменационным билетам. Задания для проведения экзамена по профессиональному модулю приведены в приложении.

Определение готовности обучающегося к выполнению соответствующего профессиональному модулю вида профессиональной деятельности и сформированности у обучающегося компетенций осуществляется на основе следующих оценочных шкал:

| Часть экзаменационного билета | Тип задания | Максимальное количество баллов |
|---|---|---|
| Часть 1 | Вопросы | 20 баллов |
| Часть 2 | Комплексная ситуационная задача с развернутым ответом | 40 баллов |
| **ИТОГО** | | **45 баллов** |

Решение о результатах экзамена по профессиональному модулю выносится на закрытом заседании экзаменационной комиссии открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих. При равенстве голосов принимается то решение, за которое проголосовал председатель экзаменационной комиссии. По результатам экзамена по профессиональному модулю выносится решение: «вид профессиональной деятельности освоен / не освоен с оценкой _____».

Во время экзамена по профессиональному модулю обучающемуся можно пользоваться следующими наглядным пособиями, справочными материалами, нормативными документами и т.д.: правила безопасности в угольных шахтах.

При начислении количества баллов за выполнение части 1 используются следующие критерии:

| Критерии оценки каждого вопроса части 1 | Баллы |
|---|---|
| Вопрос раскрыт полностью и без ошибок, текст написан правильным литературным языком без грамматических ошибок в терминологии | 5 |
| Вопрос раскрыт более чем наполовину, но без ошибок<br>Имеются незначительные и/или единичные ошибки<br>Допущены 1–2 фактические ошибки | 4 |
| Вопрос раскрыт частично<br>Текст написан небрежно, неаккуратно, использованы не общепринятые сокращения, затрудняющие ее прочтение<br>Допущено 3–4 фактические ошибки | 3 |
| Обнаруживается общее представление о сущности вопроса | 2 |
| Суть вопроса не раскрыта или дана информация не в контексте задания | 1 |
| Задание не выполнено (ответ отсутствует или вопрос не раскрыт) | 0 |

При начислении количества баллов за выполнение части 2 используются следующие критерии:

| Критерии оценки (часть 2) | Баллы |
|---|---|
| Распознает ситуации в различных контекстах. Проводит анализ ситуаций при решении задач профессиональной деятельности. Определяет этапы решения задачи. | 5 |
| Выделяет все возможные источники нужных ресурсов, в том числе неочевидных. | 5 |
| Проводит анализ полученной информации, выделяет в ней главные аспекты. Структурирует отобранную информацию в соответствии с параметрами поиска. Интерпретирует полученную информацию в контексте профессиональной деятельности. | 5 |
| Применяет средства информатизации и информационных технологий для реализации профессиональной деятельности. | 5 |
| Проводит оценку и анализ качества сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий на соответствие требованиям нормативных документов и технических условий. | 5 |
| Определяет техническое состояние оборудования, оснастки, инструмента, средств измерений и сроков проведения их поверки на соответствие требованиям нормативных документов и технических условий. | 5 |
| Проводит мониторинг соблюдения основных параметров технологических процессов на соответствие требованиям нормативных документов и технических условий. | 5 |
| Оценивает соответствие готовой продукции, условий ее хранения и транспортировки требованиям нормативных документов и технических условий. | 5 |
| ИТОГО | 40 |

Пересчёт количества набранных за выполнение заданий баллов в оценку формируется в соответствии с таблицей:

| Количество баллов | Оценка |
|---|---|
| не менее 52 | отлично |
| не менее 46 | хорошо |
| не менее 30 | удовлетворительно |
| менее 30 | неудовлетворительно |

При проверке ответов на задания каждый член экзаменационной комиссии наряду с проверкой результатов работы проводит экспертное наблюдение за выполнением первой и второй части для оценки степени сформированности компетенций в соответствии с оценочным листом:

| Перечень компетенций, оцениваемых по итогам сдачи экзамена по профессиональному модулю | Уровень освоения компетенций | | | |
|---|---|---|---|---|
| | отлично | хорошо | удовлетворительно | неудовлетворительно |
| ОК 01. (Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;) | | | | |
| ОК 02. (Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;) | | | | |
| ПК 1.1. (Разрабатывать и интерпретировать техническую и технологическую документацию на ведение горных и взрывных работ.) | | | | |
| ПК 1.2. (Организовывать и контролировать выполнение горно-подготовительных и | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| вспомогательных работ при подземной добыче полезных ископаемых.) | | | | |
| ПК 1.3. (Организовывать и контролировать выполнение работ на стационарных подземных установках, подземных самоходных машинах и буровых установках.) | | | | |
| ПК 1.4. (Организовывать и контролировать выполнение взрывных работ на подземных горных предприятиях.) | | | | |
| ПК 3.1. (Обеспечивать выполнение плановых показателей участка.) | | | | |
| ПК 3.2. (Анализировать процесс и результаты деятельности персонала участка, планировать и организовывать мероприятия, направленные на повышение производительности труда за счет устранения всех видов потерь.) | | | | |
| ПК 3.3. (Обеспечивать мотивацию и стимулирование трудовой деятельности персонала.) | | | | |
| ПК 3.4. (Проводить инструктажи по охране труда и промышленной безопасности.) | | | | |

## 5 Содержание экзамена по профессиональному модулю

Раздел 1 Организация деятельности персонала производственного подразделения;

Тема 1.1 Введение. Сущность организации труда и необходимость ее совершенствования на научной основе;

Тема 1.2 Трудовой процесс и принципы его организации;

Тема 1.3 Разделение и кооперация труда;

Тема 1.4 Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда;

Тема 1.5 Научная организация труда понятие, содержание, задачи и принципы;

Тема 1.6 Нормирование труда: понятие, место в хозяйственной деятельности предприятия;

Тема 1.7 Организация технического нормирования;

Раздел 2 Управление персоналом производственного подразделения;

Тема 2.1 Введение. Персонал производственного подразделения как объект управления;

Тема 2.2 Регламенты управления в производственном подразделении;

Тема 2.3 Кадровое планирование в производственном подразделении;

Тема 2.4 Адаптация персонала производственного подразделения;

Тема 2.5 Развитие персонала производственного подразделения;

Тема 2.6 Оценка персонала производственного подразделения;

Тема 2.7 Система мотивации и вознаграждения персонала производственного подразделения;

Тема 2.8 Конфликты в производственном подразделении и управление ими;

Раздел 3 Введение и инструктаж по технике безопасности по месту прохождения практики;

Раздел 4 Освоение вида деятельности;

Раздел 5 Обобщение результатов практики и защита отчета.

## 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение экзамена по профессиональному модулю

**а) основная литература:**

1 Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 211 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20316-5. — URL: https://urait.ru/bcode/562559 (дата обращения: 23.05.2026);

2 Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 172 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-19146-2. — URL: https://urait.ru/bcode/561962 (дата обращения: 23.05.2026);

3 Шувалова, Н. Н. Основы делопроизводства : учебник для среднего профессионального образования / Н. Н. Шувалова, А. Ю. Иванова ; под общей редакцией Н. Н. Шуваловой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 355 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20344-8. — URL: https://urait.ru/bcode/560787 (дата обращения: 23.05.2026).

**б) дополнительная литература:**

1 Организация производства : учебник для среднего профессионального образования / под редакцией И. Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 546 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16518-0. — URL: https://urait.ru/bcode/568522 (дата обращения: 23.05.2026);

2 Иванов, И. Н. Организация труда на промышленных предприятиях : учебник для среднего профессионального образования / И. Н. Иванов, А. М. Беляев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-12300-5. — URL: https://urait.ru/bcode/566292 (дата обращения: 23.05.2026);

**в) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

1 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 – ]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

2 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 – ]. – URL: http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

3 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 – ]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [Единая профессиональная база знаний издательства Лань для СПО - Издательство Лань (СПО)] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 – ]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

5 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 – ]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

6 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 – ]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

7 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 – ]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

8 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 – ]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке.

**г) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:**

– 7-Zip;
– Adobe Acrobat Reader;
– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;
– OnlyOffice;
– ProjectLibre;
– Р7-Офис;
– Сервис поиска текстовых заимствований Руконтекст.

**д) базы данных и информационно-справочные системы:**

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 – ]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 – ]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;
3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 – ]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

## 7 Материально-техническое обеспечение экзамена по профессиональному модулю

Материально-техническое обеспечение экзамена по профессиональному модулю включает специально оборудованные лаборатории, мастерские, аудитории для групповых и индивидуальных консультаций, промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, научно-техническую библиотеку СибГИУ, бытовые помещения, соответствующие действующим санитарным и противопожарным нормам, требованиям техники безопасности.
Учебные аудитории оснащены рабочим местом преподавателя / мастера производственного обучения с персональным компьютером и рабочими местами обучающихся.
Лаборатория «Технических средств обучения» оснащена учебной мебелью, станками, прессами.
Мастерская «Слесарная» оснащена учебной мебелью, наборами слесарных инструментов, станками, за-готовками для выполнения слесарных работ, контрольно-измерительными приборами.

Программа экзамена по профессиональному модулю составлена в соответствии с требованиями ФГОС СПО по специальности 21.02.17 «Подземная разработка месторождений полезных ископаемых».

Составитель(и):

доцент Никитина Анастасия Михайловна (кафедра геотехнологии).

Программа экзамена рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласован:

Начальник отдела промышленной

безопасности дирекции по ОТ и ПБ,
к.т.н., ООО «Новая Горная УК»

| _____ | _____ | **И.А. Поздеев** |
|---|---|---|
| должность, степень, звание представителя работодателя | подпись | инициалы, фамилия |

## Приложение

## Задания для проведения экзамена по профессиональному модулю

*Вопросы со свободно конструируемым ответом*
*(часть 1 экзаменационного билета)*

*Вопросы по разделу 1 Организация деятельности персонала производственного подразделения*

1. Какими методами можно снизить текучесть персонала?
2. Трудовой процесс и принципы его организации?
3. Формы единичного разделения труда.
4. Методы и способы организации труда.
5. На какие группы подразделяется персонал в организации? Каков состав и структура промышленно-производственного персонала?
6. Опишите основные методы планирования потребности в персонале.
7. Какие задачи могут решаться при стимулировании работников с помощью премий?
8. Организация рабочего места.
9. В чем заключается экономическое значение совершенствования организации труда?
10. Перечислите формы организации труда.
11. Назовите виды организации труда.
12. Разделение и кооперация труда.
13. Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда.
14. Научная организация труда понятие, содержание, задачи и принципы.
15. Организация технического нормирования.

*Вопросы по разделу 2. Управление персоналом производственного подразделения*

1. Перечислите элементы организации труда
2. Понимание сущности управления персоналом.
3. Каковы современные тенденции в управлении персоналом?
4. Дайте сравнительную характеристику традиционной и социотехнической систем управления персоналом.
5. Какие еще тенденции развития управления персоналом вы знаете?
6. Какие факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия напрямую связаны с системой управления персоналом?
7. Каков профессиональный состав кадровой службы предприятия?
8. Из чего состоит система управления персоналом?
9. Какие личностные характеристики работников должны быть учтены при формировании кадровой политики?
10. Какие основные задачи приходится решать менеджеру при комплектовании кадров?
11. Какие затраты, связанные с персоналом, могут возникать на предприятии?
12. Перечислите факторы, влияющие на потребность в персонале.
13. Что означает понятие «качественная потребность» в персонале?
14. Перечислите основные показатели численности персонала.
15. Перечислите факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников.

*Вопросы по разделу 3. Введение и инструктаж по технике безопасности по месту прохождения практики*

1. Что необходимо сделать при возникновении аварийной ситуации на погрузочном пункте?

2. Ваши действия, если уголь завис в бункере.

3. Чем должны оборудоваться, в соответствии с требованиями Правил безопасности, ленточные конвейера?

4. Погрузка и разгрузка материалов вручную.

5 Расскажите про погрузочно-разгрузочные работы средствами малой механизации.

6. При какой форме организации труда наблюдается меньше случаев нарушения трудовой дисциплины труда

7. Какие рабочие места подлежат специальной оценке условий труда?

8. Какими средствами индивидуальной защиты должен быть обеспечен работник вашей профессии?

9. Допустимое содержание метана в рудничном воздухе.

10. Предельно допустимое содержание углекислого газа в рудничном воздухе.

11. Типы огнетушителей применяемых в угольных шахтах, назначение и принцип действия.

12. Внеплановый инструктаж – его назначение и порядок проведения.

13. Вводный инструктаж – его назначение и порядок проведения.

14. Что содержат в себе правила внутреннего трудового распорядка предприятия.

15. В течение какого времени после приема на работу работник должен пройти обучение безопасным методам и приемам выполнения работ?

*Вопросы по разделу 4. Освоение вида деятельности*

1. Перечислите работы, выполняемые на приемо – отправительных площадках.

2. Как осуществляется погрузка штучных материалов.

3. Где располагаются приемо – отправительные площадки.

4. Правка и гибка полосового, пруткового, листового материала

5. Ручная подкатка вагонеток.

6. Как осуществляется перевод стрелок?

7. Очистка вагонеток.

8. Понятие и виды оценки эффективности управления персоналом.

9. Какими методами можно снизить текучесть персонала?

10. Погрузка штучных материалов.

11.Чем должны оборудоваться, в соответствии с требованиями Правил безопасности, ленточные конвейера?

12. Работы, выполняемые по пропуску угля (горной массы) по крутонаклонным и крутым выработкам.

*Вопросы по разделу 5. Обобщение результатов практики и защита отчета*

1. Перечислите виды слесарных работ.

2. Как происходит рубка металла?

3. Как осуществляется осланцовка выработок?

4. Перечислите способы и формы организации труда.

5. Как правильно осуществлять подноску взрывчатых материалов?

6. Работы, выполняемые по очистке выработок, водосточных канав.

7. Формы единичного разделения труда?

8. Сопровождение состава?

9. Ручная подкатка вагонеток?

10. Формы единичного разделения труда?

11. Как называется бригада, состоящая из рабочих разных профессий или специальностей?

12. В каких случаях руководитель может отстранить от работы работника?

## *Примерные комплексные ситуационные задачи (часть 2 экзаменационного билета)*

1. Решение ситуационных задач.

*Задача 1*

Вы вышли из клети (людской вагонетки).

16. Где вы, как работник должны следовать к рабочему месту.
17. Что Вам запрещается делать?

*Задача 2*

*Внимательно ознакомиться с нижеприведенными схемами.*

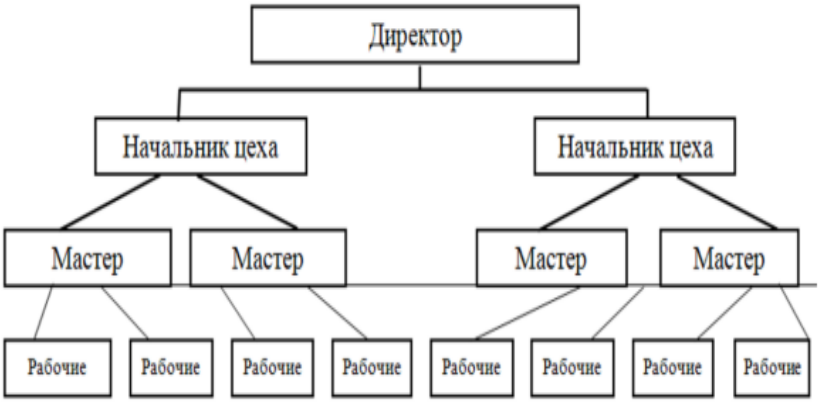



Рис.1 Линейный тип организационной структуры

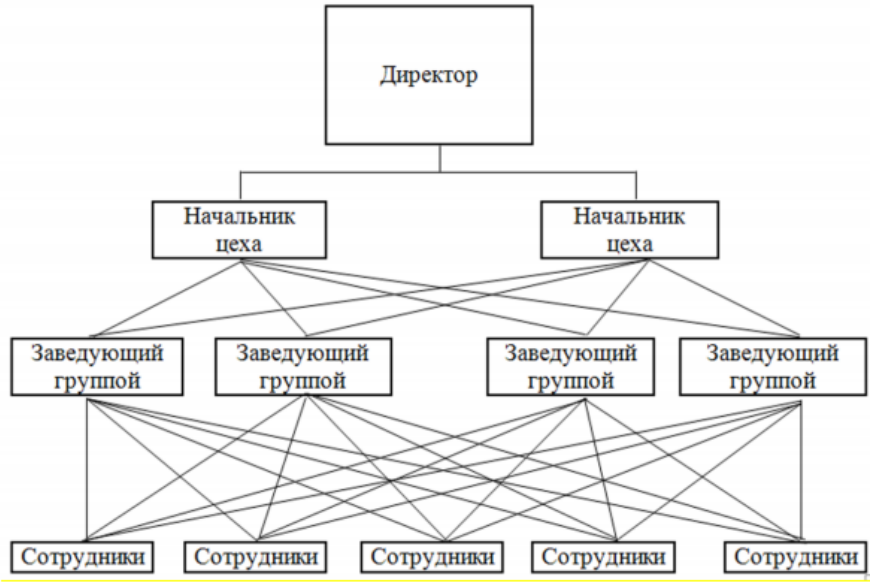



Рис.2 Функциональный тип организационной структуры

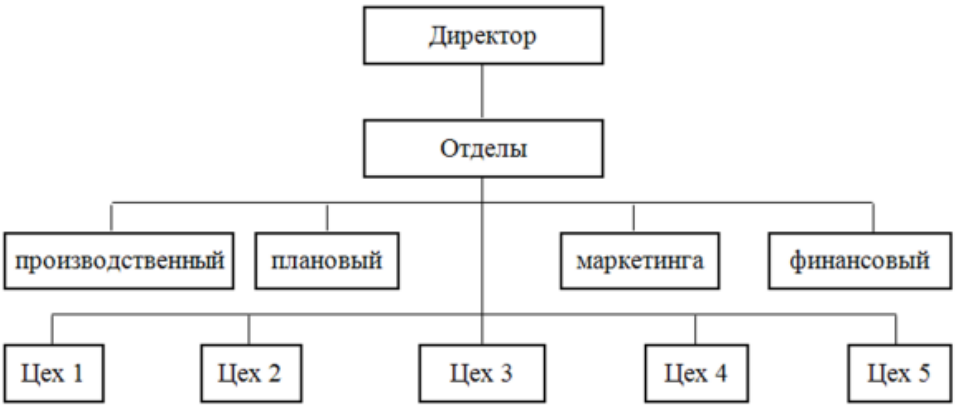



Рис.3 Линейно-Функциональный тип организационной структуры




Рис.4 Шахтная структура управления предприятием

18. Выбрать один из типов организационной структуры управления для Вашего предприятия, где Вы проходили практику.
19. Составить конкретную схему для своей организации.
20. Проанализировать эффективность организационных структур.

*Задача 3*

Главного инженера предприятия Ивлева, доставляют до работы на служебном авто. По пути с предприятия домой на общественном транспорте, Ивлев упал и сломал ногу.

1. К какому виды травмы это событие можно отнести?
2. Дайте развернутый ответ.

*Задача 4*

Крановщик Петров, находясь по служебной необходимости на высоте 10 м, при обязательной экипировки для верхолазания, по неосторожности уронил свои очки. Вследствии этого, пошатнулся и упал с высоты .

1. Как охарактеризовать это происшествие?

*Задача 5*

Вводный инструктаж проводят по программе, утвержденной работодателем и рассматриваются вопросы: положения и законодательства в области охраны труда, трудового права; сведения об организации, характерные особенности производства; опасные и вредные производственные факторы на рабочих местах; требование к персоналу.

2. Кто проводит вводный инструктаж?

3. Вводный инструктаж в установленном порядке проводят для всех принимаемых на работу лиц или для командированных в организацию работников? Дайте развернутый ответ.

4. Кто обеспечивает разработку и утверждение инструкций по охране труда?

*Задача 6*

К директору многопрофильного производственного объединения пришли два знакомых специалиста и предложили организовать на его предприятии цех пластмассовых изделий для выпуска полиэтиленовой пленки и некоторых поделок из пластика. Спрос на полиэтиленовую пленку значительно превышал предложение, что объяснялось интересом предпринимателей и населения к парниковому хозяйству. Высокие темпы роста этого спроса директором и его окружением прогнозировались на длительный период. Были и альтернативные предложения: организовать кирпичное производство, закупить акции «Менатеп», приобрести в Подмосковье земли и начать строительство коттеджей, создать парниковое хозяйство или сравнительно дешево приобрести и освоить животноводческую ферму.

Но дивиденды от акций «Менатеп» выглядели призрачно. Обилие рекламы по организации кирпичного производства давало основание считать, что кирпича через 2-3 года будет столько, что большую прибыль на нем получить будет трудно. Приобретение земли и строительство коттеджей упирались в поиск надежного менеджера, получение кредита на приемлемых процентных ставках. Смущала также отдаленность земли от базовой фирмы. Создание парникового хозяйства и приобретение животноводческой фермы были отмечены как низкорентабельные и трудоемкие. Директору наиболее приемлемым показалось предложение создать пластмассовый цех, тем более что ходоки обещали дешево закупить, отремонтировать и отладить оборудование, дешево приобрести по известным им каналам гранулированный полиэтилен и полистирол. Основные заботы по организации и пуску производства они брали на себя. Для того чтобы убедиться в правоте своего выбора, директор провел совещание, на

котором присутствовали заместитель по производству, главный экономист, руководители и технологи других производств. Выслушав доклад инициаторов нового производства, их аргументацию и мнение директора, собравшиеся быстро согласились на организацию такого производства в структуре своего объединения. Было также принято решение подключить специалистов со стороны к экспертизе исходных данных и подготовке технико-экономического обоснования, что впоследствии и было сделано. В намеченные сроки производство, однако, пустить не удалось. Купленное по низкой цене оборудование потребовало основательного восстановления, наладчики не покидали участок экструзии. В итоге ожидаемые затраты на пуско-наладку утроились, сроки пуска производства также значительно превзошли ожидаемые. К моменту пуска производства региональный рынок уже насытился относительно дешевой пленкой, за год все же удалось произвести около 40 000 метров пленки, но из-за ее высокой себестоимости пришлось повышать и цену, так как хотелось получить достаточную прибыль, чтобы разом окупить все затраты по созданию цеха. Покупатели же не торопились покупать этот товар, крупных оптовых закупок вообще не было. Реклама товара в основном ве- 89 лась через личные связи со знакомыми и соседними коммерсантами, без прессы. Склад затоварился, сбыта не было, производство потеряло коммерческий смысл. После нескольких инфляционных всплесков пленку все же продали. Но отношение к этому производству по сравнению с первоначальным изменилось на противоположное.

1. Ориентируется ли предприятие в своей деятельности на рынок?
2. Оцените процедуру накопления и отбора бизнес-идей на предприятии.
3. Какая служба и каким образом могла бы помочь директору предприятия в принятии решений?

*Задача 7*

Полдня грузчики простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 5 минут до окончания рабочего дня прибыли автомашины с фольгированным гетинаксом. Его необходимо было обязательно выгрузить, так как машины заказные, и предприятию пришлось бы платить штраф за простой.

Мастер Громов (обращаясь к грузчикам): – Разгружать нужно.

Грузчики: – После работы? Пусть другие разгружают.

Громов: – Замолчите! Машины отпускать надо!

Бригадир Кузькин (заискивающе): – Разгрузить бы нужно, мужики... А?

Грузчики: – За 500 руб. сверхурочных разгрузим.

Грузчик Хряков (авторитетный, 45 лет): – Надоело через день после работы вкалывать. Полдня сидели, курили. Не можете работу

нормально организовать, а мы за вас отдувайся. Да еще и бесплатно! Платите, а нет – привозите вовремя, мы и разгрузим.

Громов (обращаясь к Кузькину при всех): – Кузькин, ты маму свою давно не видел? Могу показать! Что у тебя за бригада?! Почему разгрузку не можешь организовать?!

Только двое из семи грузчиков поддерживают Кузькина, но разгружать не спешат. Остальные собираются домой. Тогда Громов бежит к начальнику цеха Козлову и объясняет ему положение.

Козлов (не обсуждая детали): – Что говоришь-то?! Машины разгружать надо, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

Громов: – Сам вовремя подвоз не организовал. Полдня люди без дела болтались.

Козлов: – Твое какое дело? Давай сюда бригаду!

Бригада приходит. От ее имени выступает Хряков, требуя уплатить сверхурочные по 500 руб.

Козлов: – Платить? Еще чего! Полдня дурака валяли, не замучались!

Хряков: – Айда до дому, мужики.

Бригада уходит, ситуация постепенно становится тупиковой. Машины простаивают, и нужно срочно что-то предпринимать. Громов спешит в соседний цех, где работает вторая смена, и договаривается с ее мастером Роговым, который согласен отпустить часть своей бригады на разгрузку. Но эти рабочие не имеют навыков в погрузочно-разгрузочных работах, у них нет и необходимых приспособлений. Они колеблются. Тогда мастер Громов обещает выплатить им по 500 руб. Соглашение достигнуто, и машины пошли под разгрузку.

Громов показал, куда складывать гетинакс, и? не дожидаясь окончания разгрузки, уходит. На следующее утро, придя на работу, он узнает, что Хряков и с ним трое грузчиков написали заявление об уходе. Громов выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде Рогова. Но так как фонд Громова был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены сдельные расценки на подобные виды работ, он обратился за помощью к Козлову. Козлов переговорил с начальником отдела труда и заработной платы Рублевым, рассказав ему, как все было.

Козлов: – Понимаешь, приключилась такая вот история. Помоги выкрутиться с нарядами.

Рублев: – Все понимаю, но помочь не смогу. Нужно идти к замдиректора Дубову.

Дубов, выслушав Козлова: – Всего один час работали? И по 500 руб. на человека? Какие еще деньги? Пусть виновные платят. Вызывает Делягина, начальника отдела снабжения.

Дубов: – Опять завезли не вовремя? Когда это закончится? Будешь платить?

Делягин: – А мы в чем виноваты? Наверное, не было заказных машин. Надо бы узнать у диспетчера Стрелкина.

Дубов звонит Стрелкину: – Две машины с гетинаксом вчера запоздали. Работать по графику когда-нибудь будешь?

Стрелкин: – Машины отправили вовремя, но они три часа на складе стояли, там подъемник не работал.

Дубов звонит завскладом Плюшкину: – Ты что, не можешь с техникой справиться? Это трудно – содержать ее в рабочем состоянии?! Машины опять опоздали! Самому надо было грузить, ручками!

Плюшкин: – Да техника-то на складе в порядке, только вот инспектор по технике безопасности отстранил от работы такелажника, тот инструктаж вовремя не прошел.

К концу рабочего дня к Дубову поступила из ОТК служебная записка, где сообщалось о сплошном браке продукции, что изготовили из завезенного накануне гетинакса, у которого при разгрузке повредили фольгирующий слой (бригада разгружала гетинакс без необходимой оснастки и в авральном режиме, хотя бы минимальный инструктаж тоже никто с рабочими не провел).

Дубов издает распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить Плюшкину (1 500 руб.), так как он ответственен за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности.

2. С мастера Громова частично удержать стоимость забракованной продукции (300 руб.).

3. Козлова предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ. Козлов объявляет выговор Громову. Мастер Громов подает заявление об уходе. В итоге через две недели из цеха уволилось пять человек.

С учетом приведенного алгоритма разрешения конфликтных ситуаций следует рассмотреть вопросы:

1. Кто виноват в этой производственной ситуации? Какой ущерб нанесен цеху? 100

2. Каким образом можно было разрешить производственный конфликт?

3. Определить по 10-балльной системе степень виновности в производственном конфликте каждого из участников, указав последовательность (очередность).

*Задача 8*

Компания – часть глобальной структуры, раскинувшейся от Америки до Азии в разных странах мира. Система оплаты производственного персонала компании такова: оклад (фиксированная часть оплаты) плюс бонус (переменная часть). Бонус (мотивирующая

часть заработка) выплачивался при достижении сменой «рекорда» – максимальной производительности труда по итогам ее работы. Выйдя на российский рынок, компания столкнулась с проблемами: самой низкой производительностью труда в сравнении с другими странами Европы, высокой текучестью и высоким абсентеизмом54 рабочего персонала. Анализ эффективности труда рабочих разных стран показал, что производительность труда в России на 30 % ниже по отношению к идентичным по своей структуре предприятиями компании в странах ЕС с абсолютно одинаковой и там, и в России производственной базой. Иными словами, российским подразделениям компании никогда не удавалось достичь уровня производительности труда рабочих европейских компаний, хотя условия труда были сопоставимы. Была отмечена и еще особенность российских рабочих этой компании: они часто просто не появлялись на рабочем месте, если имели возможность получить дополнительный «левый» заработок (особенно весной и летом) – «халтуру», по российской терминологии. Для того чтобы нейтрализовать риски, связанные с высоким абсентеизмом, компания вынуждена была держать в смене резерв рабочей силы, который покрывал недостаток персонала. Однако и при наличии резерва возникали ситуации, когда рабочих не хватало, чтобы обеспечивать непрерывность производственного цикла. К тому же квалификация тех, кто вставал на замену, была ниже, и они снижали необходимый темп производства. Естественно и то, что содержание резерва представляло собой дополнительные затраты для компании.

Менеджменту компании необходимо было найти ответы на следующие вопросы:

1. Чем можно объяснить сложившуюся ситуацию и можно ли ее изменить?
2. Как повысить мотивацию рабочих к выполняемой работе, развить у них желание делать больше за то же время?
3. Какими методами можно снизить текучесть персонала?

*Задача 9*

Годовая программа выпуска 14000 шт. Коэффициент выполнения норм 1,1. Продолжительность смены 8 ч. Штучно-калькуляционное время изготовления одного изделия 7 нормо-часов. Количество рабочих дней в году 256дней. Продолжительность отпуска 23 дня. Средняя продолжительность невыходов на работу 7 дней.

1. Определить списочную численность рабочих.

*Задача 10*

Трудоемкость ремонтных работ за год составляет 50000 нормо-часов. Коэффициент выполнения норм 1,1. Количество рабочих дней в

году 260 дней. Средняя продолжительность отпусков 28 дней. Продолжительность смены 8 часов.

Трудоемкость техобслуживания электрооборудования составляет 4000 нормо-часов. Норма обслуживания на одного дежурного электрика в смену 900 рем. ед.

5. Определить численность электриков-ремонтников и дежурных электриков.