# Содержание

# 1 Ситуационная задача №1

# 2 Ситуационная задача №2

# Тестовые задания

# Список литературы

# 1 Ситуационная задача №1

1. Провести индексацию затрат рабочего времени:

А) по их видам;

Б) по содержанию труда;

В) по характеру деятельности.

2. Провести анализ затрат времени работника в течение рабочего дня.

2.1. Экстенсивность использования рабочего времени.

2.2. Рациональность использования рабочего времени.

Решение:

Должность – начальник технического бюро

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Элементы труда или затрат времени | Время, мин | Индексы затрат рабочего времени | | |
| По виду | По содержанию труда | По характеру деятельности |
| 2 | Получение в техархиве документации | 10 | ВР | ПЗ |  |
| 4 | Изучение и анализ специальной литературы, документации, патентов | 75 | ВР | О | И |
| 7 | Инженерно-технические расчеты | 40 | ВР | О | И |
| 13 | Проведение простых расчетов, пользуясь инструкцией | 25 | ВР | О | ФЛ |
| 16 | Разработка планов новой техники, оргтехмерроприятий | 55 | ВР | О | Т |
| 21 | Контроль выполнения заданий | 24 | ВР | О | О-А |
| 25 | Внесение изменений в конструкторскую и технологическую документацию | 18 | ВР | О | Т |
| 32 | Составление инструкций, положений | 48 | ВР | О | Т |
| 33 | Обсуждение вариантов решения и рекомендаций с руководителем | 18 | ВР | О | О-А |
| 39 | Подготовка приказа о премировании | 12 | ВР | О | И |
| 44 | Передача технологии цехам, участие в отладке и освоении опытных образцов изделий и новых процессов | 60 | ВР | О | Т |
| 47 | Разговор по телефону (личный) | 10 | ПНД |  |  |
| 50 | Отдых | 10 | ОТЛ |  |  |
| 52 | Служебные разговоры по телефону | 15 | ВР | О | О-А |
| 54 | Контроль трудовой, технологической дисциплины и качества продукции | 20 | ВР | О | О-А |
| 59 | Участие в совещании по кадровым вопросам | 20 | ВР | О | О-А |
| 61 | Прием посетителей | 20 | ВР | О | И |
|  | Итого | 480 |  |  |  |

ВР = 480-10 -10= 460 мин

Определение степени экстенсивности использования рабочего времени. Рассчитываются следующие показатели:

1. Коэффициент экстенсивности использования рабочего времени

Кэ = ВР + ОТЛ(н) = ВР + ОТЛ(н) = ПЗ + О + ОРМ + ОТЛ(н)

### ВР + ВП РВ Т см

Этот же показатель можно определить следующим образом:

Кэ = 1 – В потерь = ПНД + ПНР + (ОТЛф - ОТЛн)

РВ Тсм

Рациональным считается значение Кз = 1

Нормативное время перерывов составляет 6 % от ВР = 27,6 мин

Кэ =(460+27,6)) /480 = 1,02

1. Коэффициент потерь времени из-за нарушений дисциплины:

К пнд = ПНД + (ОТЛф - ОТЛн) → 0

РВ

К пнд = 10+ (10-27,6)/460 = -1,65%

1. Коэффициент потерь времени из-за нарушений режимов работы:

К пнр = ПНР → 0

ВР

К пнр =0/465 = 0

1. Коэффициент перерывов времени на отдых и личные надобности:

К отл = ОТЛф → 6 % или 6,5 % к ВР

РВ

К отл =10/460 = 2,17%

Анализ использования рабочего времени по содержанию труда

1. Коэффициент подготовительно-заключительной работы

К пз = ПЗ Нормативы (разумные пределы)

ВР 2 – 4 % от ВР

КПЗ = 10 мин или 2,17% от ВР

2) Коэффициент времени обслуживания рабочего места

К орм = ОРМ

ВР 2 – 4 % от ВР

КОРМ = 0 мин

3) Коэффициент основного (или оперативного) времени

К о = О

ВР 92 – 96 %

КО = 450 мин или 97,83 %

Анализ использования рабочего времени по характеру деятельности работников, т.е. по состоянию затрат рабочего времени на творческую, административную и исполнительскую работу.

1. Коэффициент творческой работы

К т = Т / О

КТ = 181 мин или 40,22%

1. Коэффициент организационно-административной работы

К оа = ОА / О

К оа =97/450 = 21,55%

1. Коэффициент формально-логической работы

К фл = ФЛ / О

К фл =25/450 = 5,56%

1. Коэффициент технической или исполнительской работы

К н = И / О

К н =147/450 = 32,67 %

Организуя труд, надо стремиться обеспечить загрузку руководителей, специалистов, служащих свойственными их должностным группам видам работ. Нормативов на этот счет нет, но есть рекомендуемые соотношения.

Для руководителей доля затрат административного труда должна составлять 60-70% против 21,55% в рассматриваемом случае.

Доля затрат эвристического труда составляет 40,22 %, что соответствует нормативам (30-40%).

Доля затрат технической или исполнительской работы должна быть равна нулю, в рассматриваемом случае доля затрат составляет 32,67 %.

Можно сделать вывод о нерациональности использования рабочего времени: в рабочем дне руководителя наблюдается малая доля временных затрат на отдых, административную работу, однако также наблюдается превышение рекомендуемых временных затрат на выполнение технической или исполнительской работы.

Общий показатель рациональности использования рабочего времени:

По содержанию труда:

К = 1 - Σ√(Уф - Ун)

К = 1 – (√(0,0217 – 0,03) + √(0 – 0,03) + √(0,9783 - 0,93) = 1 – (0,091 + 0,17 + 0,219) = 0,52

По характеру деятельности:

К = 1 – (√(0,40 – 0,35) + √(0,215 – 0,65) + √(0,0556 – 0) + √(0,3267 –0)) = 1 – (0,22++0,659 + 0,236 + 0,57) = 0,68

Таким образом, видно, что рабочее время используется нерационально, как по содержанию, так и по характеру труда: рассчитанные коэффициенты рациональности значительно отличаются от единицы.

Интенсивность труда, согласно рекомендуемым значениям, не достаточная, для ее повышения, с моей точки зрения необходимо устранить нарушения трудовой дисциплины на предприятии путем введения штрафных санкций за личные беседы, опоздания и т.п.; сократить до минимума время вынужденных перерывов в работе путем улучшения согласования между начальниками отделов и другими подразделениями.

Удельный вес регламентируемых перерывов не достаточен, согласно нормативным значениям, следует ввести практику технических перерывов на 10-15 минут через каждые 2 часа работы на восстановление физических и умственных возможностей.

## 2 Ситуационная задача №2

1. На основе фактических балансов затрат рабочего времени работников структурного подразделения, составленных по данным самофотографий рабочего времени, и запланированного снижения трудоемкости за счет мероприятий по совершенствованию организации труда работников разных должностей рассчитать:

А) комплексный фактический и проектный затрат рабочего времени подразделения по отдельным по отдельным должностным группам

Б) значение ограничения, при котором установленный объем необходимых работ должен быть выполнен.

В) несколько допустимых проектных вариантов квалификационно-должностного состава работников подразделения.

Г) экономическую эффективность от рационального разделения труда и изменения должностного состава работников в подразделении

Д) Степень использования работников по квалификации

2. Выбрать и обосновать оптимальный вариант квалификационно-должностного состава работников

3. Перераспределить объемы работ между сотрудниками в оптимальном варианте

Решение

Численность работников:

Инженеры: 10

Техники: 3

Служащие: 2

Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.:

Инженеры: 13,9

Техники: 10,7

Служащие: 8,6

Планируемое сокращение трудозатрат, час.

Техники – 20

Служащие – 6

Месячный фонд рабочего времени:

Инженеры: 168\*10 = 1680 ч

Техники: 168 \* 3 = 504 ч

Служащие: 168 \* 2 = 336 ч

Распределение затрат рабочего времени по инженерам:

1. Работы, свойственные инженеру:

1680 \* 0,58 = 974,4 ч

2. Работы, свойственные технику:

1680\* 0,20 = 336 ч

3. Работы, свойственные служащему:

1680\*0, 12 = 201,6 ч

Потери рабочего времени:

1680 \* 0, 04 = 67, 2 ч

Время на отдых:

1680 \* 0, 06 = = 100, 8 ч

Распределение затрат рабочего времени по техникам:

1. Работы, свойственные инженеру:

504\* 0,08 = 40,32 ч

2. Работы, свойственные технику:

504\* 0,70 = 352, 8 ч

3. Работы, свойственные служащему:

504\*0, 12 = 60, 48ч

Потери рабочего времени:

504\* 0, 035 = 17,68 ч

Время на отдых:

504\* 0, 065= = 32, 76 ч

Распределение затрат рабочего времени по служащим:

1. Работы, свойственные инженеру не выполняются

2. Работы, свойственные технику:

336 \* 0,39 = 131,04 ч

3. Работы, свойственные служащему:

336 \* 0, 51 = 171. 36 ч

Потери рабочего времени:

336 \* 0, 038 = 12, 77 ч

Время на отдых:

336 \* 0, 062 = 20, 832 ч

Полученные данные заносятся в фактический баланс рабочего времени.

Построение проектного баланса основывается на анализе фактического.

Потери при построении проектного баланса исключаются, время на отдых и личные надобности планируются с действующим нормативом (6 % от время работы), т.е. (974, 4 + 40, 32)\* 0, 06 = 60,88 ч. Тогда проектируемые затраты рабочего времени инженеров на выполнение свойственных им работ, составляют: 1014,72+ 60,88= 1075,6ч

Проектируемые затраты рабочего времени техников на выполнение свойственных им работ, учитывая планируемое сокращение трудозатрат рассчитываются следующим образом:

(336+352,8+131,04) – 20 = 799,84 ч

Время на отдых: 799,84 ч \* 0,06 = 47,99 ч

799,84+47,99 = 847,83 ч

Проектируемые затраты рабочего времени служащих на выполнение свойственных им работ, учитывая планируемое сокращение трудозатрат рассчитываются следующим образом:

201,6+60,48+171,36 – 6 = 427,44 ч

Время на отдых равно:

427,44\*0,06 = 25,64 ч

427,44+25,64 = 453,08 ч

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды работ и затрат рабочего времени | Квалификационно-должностные группы работников | | | | | | | | |
| Инженеры | | | Техники | | | Служащие | | |
| Балансы затрат рабочего времени | | | | | | | | |
| Факт. | | Проект | Факт. | | Проект | Факт. | | Проект |
| % | час | час | % | час | час | % | час | час |
| А.Работы, свойственные инженеру | 58 | 974,4 | 1014,72 | 8 | 40,32 |  | - | - |  |
| Б. Работы, свойственные технику | 20 | 336 |  | 70 | 352,8 | 799,84 | 39 | 131,04 |  |
| В. Работы, свойственные служащему | 12 | 201,6 |  | 12 | 60,48 |  | 51 | 171,36 | 427,44 |
| Потери времени | 4 | 67,2 | - | 3,5 | 17,64 |  | 3,8 | 12,77 | - |
| Время на отдых | 6 | 100,8 | 60,88 | 6,5 | 32,76 |  | 6,2 | 20,832 | 25,64 |
| Итого: | 100 | 1680 | 1075,6 | 100 | 504 | 847,83 | 100 | 336 | 453,08 |
| Месячный полезный фонд рабочего времени |  |  | 168 |  |  | 168 |  |  | 168 |
| Необходимая численность работников |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Исходя из проектируемых затрат рабочего времени определяется необходимая численность работников отдела:

1075,6 / 168 = 6,4 ~ 7 человек

847,83 / 168 = 5,05 ~ 5 человек

453,08 / 168 = 2,69 ~ 3 человека.

Следует отметить, что рассмотренная методика определения необходимой численности различных квалификационно-должностных групп работников исходит из условия, что все работники выполняют работы, свойственные только их должности. На практике достичь такого положения, обеспечив при этом их полную загрузку, удается далеко не всегда. Дело в том, что кратность трудоемкости работ, свойственных той или иной группе, фонду времени одного работника редко достижима. Поэтому, рассчитывая численность, надо выбрать наиболее рациональный вариант, учитывающий некоторую дозагрузку отдельных работников функциями, не свойственными той или иной должности. Отметим основные критерии, на которые следует ориентироваться при выборе варианта:

* Наиболее полное использование работников в соответствии с их квалификацией;
* Минимум общих затрат на выполнение всех работ;
* Эффективность совершенствования должностной структуры (экономия на заработной плате).

Рассмотрим несколько допустимых проектных вариантов квалификационно-должностного состава работников, удовлетворяющих требования ограничения: проектная численность работников подразделения не должна быть меньше расчетной, т.е. не менее 15 человек, а проектная численность по отдельным должностям должна быть близка к расчетной.

1 вариант:

Количество инженеров: 8

Количество техников: 4

Количество служащих: 3

Экономия по заработной плате составит:

13,9\*8 + 10,7 \* 4 + 8,6 \* 3 = 111,2 + 42,8+ 25,8 = 179,8 т.р.

2 вариант:

Количество инженеров: 7

Количество техников: 4

Количество служащих: 4

Экономия по заработной плате составит:

13,9\*7 + 10,7\*4 + 8,6\*4 = 97,3 + 42,8 + 34,4 = 174,5 т.р.

3 вариант:

Количество инженеров: 8

Количество техников: 4

Количество служащих: 4

Экономия по заработной плате составит:

13,9\*8 + 10,7\*4 + 8,6\*4 = 111,2+ 42,8 + 34,4 = 188,4 т.р.

Таким образом, оптимальным вариантом можно назвать следующую квалификационно-должностную структуру:

Количество инженеров: 7

Количество техников: 4

Количество служащих: 4

# Тестовые задания

Какая работа должна преобладать у специалистов в рационально-организованных трудовых процессах?

а. Организационно-административная;

б. Творческая;

в. Формально-логическая;

г. Техническая или исполнительная.

Ответ: Творческая

В предложении пропущено несколько слов. Впишите пропущенные слова, чтобы высказывание стало истинным.

Период времени, в течение которого выполняется работа, соответствующая тем или иным функциям управления – это \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

Ответ: 1 время 2 слово работы

Какая форма разделения труда преобладает у руководителей?

а. Закрепление за работником решения одной или нескольких однородных, связанных между собой задач, каждая из которых состоит из комплекса аналитико-конструктивных и формально-логических работ, а также некоторых элементов организационной деятельности;

б. Закрепление за работником выполнения широкого круга задач и разнородных видов работ, связанных с достижением одной цели;

в. Закрепление за работником выполнения однородных операций;

г. Разграничение и обособление деятельности групп работников по функциям управления.

Ответ: (б) Закрепление за работником выполнения широкого круга задач и разнородных видов работ, связанных с достижением одной цели;

Какая должность устанавливается работнику при выполнении им функций руководителя и ответственного исполнителя работ по одному из направлений деятельности предприятия или его структурного подразделения либо обязанностей по координации и методическому руководству группами исполнителей, создаваемых в отделах?

а. Начальник отдела;

б. Ведущий специалист;

в. Начальник бюро;

г. Старший специалист.

Установите соответствие признаков и их характеристик для оценки?

а. Эрудиция, работоспособность, уровень инициативности, способность организовать труд и оперативно принимать решения;

б. Образование и стаж работы специальности;

в. Полнота, качество и оперативность выполнения работ;

г. Разнообразие и комплексность работ, самостоятельность их выполнения.

1. Профессионально-квалификационный;

2. Деловые качества;

3. Сложность выполняемых функций;

4. Результаты труда.

Ответ: 1 соответствует б, 2 соответствует - а, 3 соответствует – г, 4 соответствует – в.

В предложении пропущено несколько слов. Впишите пропущенные слова, чтобы высказывание стало истинным.

Определение рационального содержания процессов труда, установление наиболее рациональных систем и методов их выполнения, технологическая регламентация трудовой деятельности работников по выполнению возложенных на них функций – это рационализация труда

Ответ: 1 слово 2 слово.

Установите соответствие элементов и характеристик организации рабочих мест.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Устройство служебных помещений | а. Размещение средств и предметов труда в наиболее удобных зонах |
| 2. Планировка служебных помещений | б. Выбор рациональных форм и  габаритов служебных помещений |
| 3. Планировка рабочих мест | в. Рациональное размещение мебели и  оборудования |
| 4. Оснащение рабочих мест | г. Обеспечение рабочих мест оргтехникой. |

Ответ:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Устройство служебных помещений | б. Выбор рациональных форм и  габаритов служебных помещений |
| 2. Планировка служебных помещений | в. Рациональное размещение мебели и  оборудования |
| 3. Планировка рабочих мест | а. Размещение средств и предметов труда в наиболее удобных зонах |
| 4. Оснащение рабочих мест | г. Обеспечение рабочих мест оргтехникой. |

Что эффективнее с точки зрения снижения утомляемости работника и обеспечения его высокой работоспособности в течение рабочего дня?

а. Увеличение длительности обеденного перерыва;

б. Перерывы по мере возникновения усталости;

в. Применение внутрисменных регламентированных перерывов с учетом характера работы;

г. Установление более частых перерывов после обеденного перерыва.

Какие затраты времени персонала управления нормируются?

а. Время ожидания приема у руководителя;

б. Время исправления неправильно выполненной работы;

в. Время информационного обслуживания рабочего места;

г. Время перерывов, связанных с нарушениями режимов работы.

Присвойте номера, позволяющие установить правильную последовательность расчета годового экономического эффекта внедрения мероприятий по организации управленческого труда.

а. Установление годового объема работы в натуральном выражении после внедрения мероприятий;

б. Расчет единовременных затрат средств и срока их окупаемости;

в. Определение себестоимости единицы работы до и после внедрения мероприятия;

г. Расчет годового экономического эффекта.

Ответ: 1 – а, 2 – в, 3 – б, 4 – г.

# Список литературы

1. Васильев В.Н. Организация производства с условиях рынка. – М.: Машиностроение, 2000.-469с.
2. Ершова Е. Организация труда специалистов в условиях рынка. – Л.: ЛФЭИ, 1991.-566с.
3. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: учеб. пособие/ НГАЭиУ – Новосибирск; М.: ИНФРА-М, 1997.-544с.
4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001.-632с.
5. Левин И.Б., Мельник С.Л. Справочник экономиста-организатора труда. – Минск: Высшая школа, 2000.-537с.
6. Организация и нормирование труда: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002.-562с.
7. Основы научной организации труда на предприятии: Учебное пособие. – М.: ИНФРА, 2001.-544с.
8. Рофе А.И. Научная организация труда: Учебник. – М.: МИК, 2002.-512с.