**Содержание**

Задача 1

Задача 2

Список используемой литературы

Задача 1

Цель выполнения задачи – приобрести навыки классификации работ и затрат рабочего времени управленческого персонала, анализа рациональности его использования и выработки управленческих решений.

В таблице 1 приведены данные о затратах рабочего времени на выполнение отдельных Филов работ и операций управленческим персоналом, полученные в результате проведения самофотографий рабочего дня. Исходя из этих данных предлагается:

1. Провести индексацию затрат рабочего времени по его видам, по содержанию труда и по характеру деятельности, пользуясь индексами, приведенными в примечании к таблице 1.

2. Провести анализ затрат рабочего времени в следующих направлениях:

А) выявить степень экстенсивного использования рабочего времени (Кэ), определить коэффициент потерь времени, зависящих от работников (Кпнд), коэффициент потерь времени, вызванных нарушением режима работы (Кпнр), величину и удельный вес регламентированных перерывов (Котл), оценить их соответствие рекомендуемым или нормативным значениям;

Б) Определить структуру затрат рабочего времени по содержанию труда (в %).

В) Определить структуру затрат рабочего времени по характеру деятельности (в%).

3. На основе проведенных расчетов по каждому из указанных направлений анализа сделать выводы и сформулировать конкретные предложения по совершенствованию организации труда и улучшению использования рабочего времени.

В таблице приведены данные, характеризующие среднедневные затраты рабочего времени у различных работников и поэтому не отражают последовательности выполнения отдельных видов работ и перерывов в работе.

В работе применяется следующая индексация отдельных видов затрат рабочего времени:

ВР – время работы или производительное время,

ПЗ – подготовительно-заключительное время,

О – время основной работы,

ОРМ – время обслуживания рабочего места,

А – время организационно-административной работы,

Т – время творческой работы,

ФЛ – время формально-логической работы,

И – время технической (исполнительной) работы,

ОТЛ – время на отдых и личные надобности,

ПНД – время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины,

ПНР – время перерывов, вызванных нарушением режима работы или недостатками в организации производства.

Таблица 1

**Данные о затратах рабочего времени по элементам у работников различных должностных групп отдела**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п  | Элементы затрат рабочего времени | Затраты времени, мин. |
| Ст. экономист |
| 1 | Получение задания от руководителя | 15 |
| 2 | Получение в тех. Архиве документации | 20 |
| 3 | Консультации с начальником отдела, руководителем бюро по выполнению работы | 10 |
| 4 | Ознакомление с методикой расчета, анализа, рекомендациями | 10 |
| 5 | Подготовка на компьютере форм для анализа | 30 |
| 6 | Запись в формы данных из журнала учета | 20 |
| 7 | Приведение простых (стандартных) расчетов, пользуясь инструкцией | 20 |
| 8 | Ожидание приема у зам. директора для подписи отчета, плана | 30 |
| 9 | Заполнение данных расчетов в заготовленную форму | 15 |
| 10 | Проведение анализа показателей, подготовка выводов и рекомендаций | 98 |
| 11 | Обсуждение полученных вариантов решения, выводов и рекомендаций с руководителем | 15 |
| 12 | Подготовка доклада для совещания об организации многостаночной работы и совмещении профессий | 42 |
| 13 | Выдача заданий цехам на подготовку дополнительной информации | 20 |
| 14 | Разговор по телефону (личный) | 10 |
| 15 | Ожидание получения информации от смежного отдела | 25 |
| 16 | Отдых | 23 |
| 17 | Разговоры посторонние | 20 |
| 18 | Получение информации от цехов по ранее выданному заданию и запись данных в журнал | 20 |
| 19 | Участие в совещании по организации обследования рабочего времени | 30 |
| 20 | Уборка рабочего места | 7 |

Решение:

1. Индексация затрат рабочего времени приведена в таблице 2.
2. Анализ затрат рабочего времени в следующих направлениях:

2.1. Расчет показателей:

1. Степень экстенсивного использования рабочего времени:

Где Ф – фонд рабочего времени; П – регламентированные и нерегламентированные перерывы в работе.

Таблица 2

**Индексация затрат рабочего времени по его виду**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Элементы труда или затрат времени | Время, мин | Индексы затрат рабочего времени |
| По виду | По содержанию труда | По характеру деятельности |
| 1 | Получение задания от руководителя | 15 | ВР | ПЗ |  |
| 2 | Получение в тех. архиве документации | 20 | ВР | ПЗ |  |
| 3 | Консультации с начальником отдела, руководителем бюро по выполнению работы | 10 | ВР | ПЗ |  |
| 4 | Ознакомление с методикой расчета, анализа, рекомендациями | 10 | ВР | ПЗ |  |
| 5 | Подготовка на компьютере форм для анализа | 30 | ВР | О | И |
| 6 | Запись в формы данных из журнала учета | 20 | ВР | О | И |
| 7 | Приведение простых (стандартных) расчетов, пользуясь инструкцией | 20 | ВР | О | ФЛ |
| 8 | Ожидание приема у зам. директора для подписи отчета, плана | 30 | ПНР |  |  |
| 9 | Заполнение данных расчетов в заготовленную форму | 15 | ВР | О | И |
| 10 | Проведение анализа показателей, подготовка выводов и рекомендаций | 98 | ВР | О | Т |
| 11 | Обсуждение полученных вариантов решения, выводов и рекомендаций с руководителем | 15 | ВР | О | Т |
| 12 | Подготовка доклада для совещания об организации многостаночной работы и совмещении профессий | 42 | ВР | ПЗ |  |
| 13 | Выдача заданий цехам на подготовку дополнительной информации | 20 | ВР | ПЗ |  |
| 14 | Разговор по телефону (личный) | 10 | ПНД | О |  |
| 15 | Ожидание получения информации от смежного отдела | 25 | ПНР |  |  |
| 16 | Отдых | 23 | ОТЛ |  |  |
| 17 | Разговоры посторонние | 20 | ПНД |  |  |
| 18 | Получение информации от цехов по ранее выданному заданию и запись данных в журнал | 20 | ВР | О | И |
| 19 | Участие в совещании по организации обследования рабочего времени | 30 | ВР | О | А |
| 20 | Уборка рабочего места | 7 | ВР | ОРМ |  |
| 21 | ИТОГО | 480 |  |  |  |

Определение структуры затрат рабочего времени по содержанию труда.

Затраты рабочего времени по содержанию труда представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Затраты рабочего времени по характеру**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы затрат рабочего времени | Затраты в мин. | Структура затрат |
| И | 95 | 33,92 |
| А | 50 | 17,85 |
| Т | 113 | 40,36 |
| ФЛ | 20 | 7,14 |
| Итого: | 280 | 100 |

Определение структуры затрат рабочего времени по характеру деятельности.

Затраты рабочего времени характеру деятельности представлены в таблице 4.

Таблица 4

**Затраты рабочего времени по содержанию труда**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы затрат рабочего времени | Затраты в мин. | Структура затрат |
| Основное время | 280 | 58,3 |
| Подготовительно-заключительное время | 108 | 27,34 |
| ОРМ | 7 | 1,45 |
| Итого: | 395 | 100,0 |

Проведем расчет показателей использования рабочего времени. Для этого 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 = 395 мин

Кэ =(117+280+7+23,7)) /480 = 0,891

1. Коэффициент потерь времени, зависящих от работника:

1. Коэффициент потерь времени, вызванных нарушением режимов работы:

1. Удельный вес регламентируемых перерывов

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 = 108 мин или 27,4% от ВР

2) Коэффициент времени обслуживания рабочего места

К орм = ОРМ

ВР 2 – 4 % от ВР

КОРМ = 7 мин или 1,45 %

3) Коэффициент основного (или оперативного) времени

К о = О

ВР 92 – 96 %

КО = 280 мин или 70,88 %

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 = 113 мин или 23,5 %

1. Коэффициент организационно-административной работы

К оа = ОА / О

К оа =50 ил 10,4 %

1. Коэффициент формально-логической работы

К фл = ФЛ / О

К фл =20/280 = 7,14%

1. Коэффициент технической или исполнительской работы

К и = И / О

К и =113/280 = 40,36%

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 специалистов доля затрат административного труда должна составлять Коа = 0,05-0,1, Кт = 0,40-0,5, Кфл = 0,35-0,40, Ки = 0,05-0,1

Таким образом, видно, что превышен коэффициент организационно-административной работы, недостаточен коэффициент творческой работы, недостаточно время формально-логической работы, коэффициент технической или исполнительской работы значительно превышен.

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.

Рекомендации:

Необходимо больше времени уделять творческой работе: анализу показателей, планированию, формально-логической работе. Не следует тратить рабочее время на выполнение технической работы, а также административной работы.

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: 5

Техники: 2

Служащие: 1

Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.:

Инженеры: 11,1

Техники: 9,8

Служащие: 8,2

Планируемое сокращение трудозатрат, час.

Инженеры – 25

Техники – 15

Завышение трудозатрат на основные функции, %:

Техники – 7

Служащие

Месячный фонд рабочего времени: 160

Инженеры: 160\*5 = 800 ч

Техники: 160 \* 2 = 320 ч

Служащие: 160 ч

Распределение затрат рабочего времени по инженерам:

1. Работы, свойственные инженеру:

800\* 0,6 = 480 ч

2. Работы, свойственные технику:

800\* 0,20 = 160 ч

3. Работы, свойственные служащему:

800\*0, 15=120ч

Потери рабочего времени:

800\* 0, 025 = 20ч

Время на отдых:

800\* 0, 025 =20 ч

Распределение затрат рабочего времени по техникам:

1. Работы, свойственные инженеру:

320\* 0,12 = 38,4ч

2. Работы, свойственные технику:

320\* 0,78= 249,6ч

3. Работы, свойственные служащему не выполняются

Потери рабочего времени:

320\* 0, 05 = 16ч

Время на отдых:

320\* 0, 05= 16ч

Распределение затрат рабочего времени по служащим:

1. Работы, свойственные инженеру не выполняются

2. Работы, свойственные технику:

160 \* 0,32 = 5,12ч

3. Работы, свойственные служащему:

160\* 0, 58= 9,28 ч

Потери рабочего времени:

160 \* 0, 035 = 5,6 ч

Время на отдых:

160\* 0, 104 = 16,64 ч

Полученные данные заносятся в фактический баланс рабочего времени.

Построение проектного баланса основывается на анализе фактического.

Работы, свойственные инженеру

((480+38,4) – 25) = 493,4 ч

Время отдыха:

0,06\*493,4 = 29,6 ч

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

((160+249,6+5,12)– 15)\*1,07 = 427,7 ч

Время на отдых: 427,7ч \* 0,06 = 25,66 ч

427,7+25,66= 453,36ч

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

(120+92,8) \*1,06= 225,56 ч

Время на отдых равно:

225,56\*0,06 = 13,53ч

225,56+13,53= 239,04ч

|  |  |
| --- | --- |
| 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 | 60 | 480 | 493,4 | 12 | 38,4 |  | - | - |  |
| Б. Работы, свойственные технику | 20 | 160 |  | 78 | 249,6 | 427,7 | 32 | 5,12 |  |
| В. Работы, свойственные служащему | 15 | 120 |  | - |  |  | 58 | 92,8 | 225,56 |
| Потери времени | 2,5 | 20 |  | 5 | 16 |  | 3,5 | 5,6 |  |
| Время на отдых | 2,5 | 20 | 29,6 | 5 | 16 | 25,66 | 6,5 | 10,4 | 13,53 |
| Итого: | 100 | 800 | 523,004 | 100 | 320 | 453,36 | 100 | 160 | 239,04 |
| Месячный полезный фонд рабочего времени |  |  | 160 |  |  | 160 |  |  | 160 |
| Необходимая численность работников |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

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

523,0/ 160 = 3,26 ~ 3 человека

453,36/ 160 = 2,83 ~ 3 человека

239,04/ 160 = 1,49~ 1 человек

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 7 человек, а проектная численность по отдельным должностям должна быть близка к расчетной.

1 вариант:

Количество инженеров: 3

Количество техников: 3

Количество служащих: 1

ФОТ составит:

11,1\*3 + 9,8\* 3 + 8,2\* 1 =71,5 т.р.

2 вариант:

Количество инженеров: 3

Количество техников: 3

Количество служащих: 2

ФОТ составит:

11,1\*3 + 9,8\*3 + 8,2\*2 = 79,1 т.р.

3 вариант:

Количество инженеров: 4

Количество техников: 3

Количество служащих: 1

ФОТ составит:

11,1\*4 + 9,8\*3 + 8,2\*1 = 90,0 т.р.

Таким образом, оптимальная квалификационно-должностная структура:

Количество инженеров: 3

Количество техников: 3

Количество служащих: 1

ФОТ составит:

11,1\*3 + 9,8\* 3 + 8,2\* 1 =71,5 т.р.

ФОТ до изменения:

11,1\*5+9,8\*2+8,2\*1 = 83,3 т.р.

Экономия по заработной плате равна:

(83,3-71,5)\*12 = 141,6 т.р. в год

Вывод: в результате совершенствования квалификационно-должностной структуры предприятия численность инженеров сокращена на 2 человека, численность техников – увеличена на 1 человека, численность служащих осталась неизменной.

Список используемой литературы

1. Трудовой Кодекс РФ. – 180 с.
2. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 318 с.
3. Веснин А.Р. Основы менеджмента. Учебник М.: 1997.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2003. – 495 с.
5. Гординенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 352 с.
6. Десслер Гари. Управление персоналом. – М.: Юристъ, 1997. – 432 с.
7. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. Новосибирск, НГАЭиУ, 1995.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учеб. пособие.– М.: Инфра-М, 2001. – 312 с.
9. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия/Учеб.-практ. пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2002. – 272 с.
10. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. Пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 365 с.
11. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Инфра-М, 1997. – 345 с.
12. Уткин Э.А. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: 1999
13. Ципкин Ю.А. Управление персоналом. – М.: Инфра-М, 2001. – 446 с.