Содержание

Вариант 2

1. Ситуация

2. Задание

Список использованных источников

1. Ситуация

Предприятие в прошлом добивалось определенного успеха, но успех в будущем вызывает сомнения.

1. Каков характер стратегии на предприятии?

2. Каков характер действий?

3. Какому стилю руководителя характерна эта ситуация?

4. Каковы будут действия руководителя?

Содержание стратегии зависит от ситуации, в которой находится фирма. Тем не менее, существуют некоторые общие подходы к формированию стратегии. Речь идет только о деловой стратегии фирмы, функциональные стратегии при этом не рассматриваются.

При разработке стратегии руководство фирмы, как правило, сталкивается с тремя вопросами: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти?

Стратегия должна определять:

1) что фирма должна делать и чего она не должна делать;

2) что более важно, а что менее важно в осуществляемой фирмой хозяйственной деятельности.

Ведущий специалист в области стратегического управления М. Портер считает, что в рыночной экономике существуют три направления формирования стратегии. [3]

Первое направление связано с достижением лидерства в области минимизации издержек производства. В результате самых низких издержек фирма может за счет более низких цен на продукцию завоевать значительную долю рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую технологическую организацию производства, инженерно-конструкторскую базу, систему доставки продукции до потребителей. Маркетинг при этом не должен быть высоко развит.

Второе направление связано со специализацией в производстве продукции. Фирма должна быть лидером в производстве данного класса продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена достаточно высока. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий научно-технологический потенциал, высокоспециализированное производство, хорошую систему маркетинга, прекрасную систему обеспечения качества продукции.

Третье направление связано с фиксацией определенного сегмента рынка и концентрацией усилий фирмы на этом сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает только на четко определенном сегменте. В своих намерениях она исходит не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных и конкретных клиентов. Фирма может выбрать три линии поведения: [3]

1) стремиться к снижению издержек производства;

2) проводить политику специализации в производстве продукта;

3) совмещать вышеназванные подходы.

В рамках рассмотренных направлений могут формироваться различные формы стратегий. Однако при всем разнообразии различных вариантов стратегий можно выделить четыре стратегические альтернативы, рассмотрение которых позволит выяснить причины, почему фирмы применяют одну стратегию, а не другую, и ситуации, в которых конкретная стратегия может оказаться успешной.

К данным четырем альтернативам относятся: [3]

1) стратегия концентрированного (ограниченного) роста;

2) стратегия интегрированного роста;

3) стратегия диверсифицированного роста;

4) стратегия сокращения.

Обычно эти стратегии называются базисными или эталонными. Они отражают состояние элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из них может находиться в одном из двух состояний: существующее или же новое.

Рассмотрим указанные группы стратегий.

1. Стратегии концентрированного (ограниченного) роста.

Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением двух элементов: продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента, а именно отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технологию. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. В то же время фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо пытается перейти на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие.

1. Стратегия развития продукта, предполагающая рост за счет производства нового продукта, который планируется реализовать на уже освоенном фирмой рынке.

2. Стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма пытается завоевать лучшие позиции, не изменяя ни продукт, ни рынок. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий, которые могут быть дополнены "горизонтальной интеграцией", предполагающей установление контроля над своими конкурентами.

3. Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

Вышерассмотренные типы стратегий характеризуются ограниченным ростом хозяйствующих субъектов, для которого характерно установление целей от достигнутого. Стратегии концентрированного роста применяются в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда фирмы в основном удовлетворены своим положением. Эта стратегия привлекательна тем, что содержит наиболее удобный и наименее рискованный способ действий. Психология менеджерского персонала такова, что он, как правило, не любит перемен.

2. Стратегия интегрированного роста.

Осуществляется путем ежегодного значительного повышения темпов роста по сравнению с предшествующим периодом. Эта стратегия является наиболее часто выбираемой альтернативой в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющейся технологией.

Стратегию интегрированного роста поддерживают руководители - приверженцы диверсификации своих фирм с целью покинуть рынки, находящиеся в состоянии стагнации. В динамичных (неустойчивых) отраслях отсутствие роста может привести к банкротству. Поэтому концепция роста для многих участников деятельности фирмы может казаться весьма привлекательной. Например, для руководителей рост компании означает рост карьеры, власть, для акционеров - прирост благосостояния, для рабочих -повышение заработной платы и стабильность и т.п.

Концепция роста, внешне привлекательная, не лишена опасностей. К сожалению, в рыночной экономике краткосрочный рост может означать долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним и внешним. Например, внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме горизонтального и вертикального роста, например, посредством покупки другой фирмы, объединения фирм и т.д.

Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста:

Стратегия обратной вертикальной интеграции. Направлена на рост фирмы за счет приобретения или установления контроля над поставщиками. Фирма может создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать другие фирмы, осуществляющие снабжение.

Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может уменьшить зависимость фирмы от колебания цен на сырье, материалы и комплектующие изделия, расходы на снабженческие операции.

Стратегия предшествующей вертикальной интеграции. Выражается в приобретении фирмой хозяйствующих субъектов или установке контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителями се продукции. Данный тип интеграции предпочтителен при росте посреднических услуг, а также в случае отсутствия посредников, удовлетворяющих требованиям фирмы - производителя.

3. Стратегии диверсифицированного роста. Реализуются в том случае, если фирмы не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в данной отрасли.

Основные факторы, обусловливающие выбор данной стратегии:

- рынки оказываются насыщенными данным продуктом либо вследствие наступления стадии умирания жизненного цикла продукта спрос на продукт резко сокращается;

- фирма располагает свободными денежными средствами, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

- новый бизнес в сочетании с существующим может дать синергетический эффект, например, за счет кооперации, лучшего использования производственного аппарата;

- дальнейшее расширение традиционного для данной фирмы бизнеса сдерживается антимонопольным законодательством;

- сокращение налоговых платежей;

- облегчение выхода на мировой рынок;

- лучшее использование кадрового потенциала.

Основные стратегии диверсифицированного роста:

1. Стратегия концентрической диверсификации. Основывается на производстве новых продуктов на базе существующего бизнеса. Действующее производство остается, а новое возникает, исходя из возможностей, заключенных в освоенном рынке, используемой технологии, на базе отходов производства и т.п.

2. Стратегия горизонтальной диверсификации. Предполагает рост на существующем рынке за счет освоения новой продукции, требующей технологии, отличной от используемой. Речь идет об освоении таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. При этом новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта и сопутствовать ему.

3. Стратегия конгломератной диверсификации. Состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с традиционно производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий.

4. Стратегия сокращения. К ней фирма прибегает в случаях, когда необходима реструктуризация после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности в периоды спада. В этих случаях возникает необходимость целенаправленного и планомерного сокращения производства. Реализация такой политики проходит не безболезненно для фирм, однако в ряде случаев эта стратегия является единственным путем сохранения и развития в перспективе бизнеса.

Четыре типа стратегии сокращения:

1. Стратегия ликвидации - крайний вариант стратегии сокращения, применяется в случае невозможности дальнейшего ведения дела;

2. Стратегия сиюминутного успеха (в зарубежной практике получила название "сбор урожая"), предполагающая отказ от длительной перспективы в бизнесе в пользу максимального получения доходов в краткосрочном периоде. Применяется в бесперспективном бизнесе, при котором фирма не может быть прибыльно продана, но может принести в текущий момент неплохие результаты. Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося имущества. Стратегия сиюминутного успеха рассчитана на то, чтобы в период постепенного сокращения бизнеса получить максимальный совокупный доход;

3. Стратегия сокращения - фирма закрывает или продает одно или несколько своих отделений для того, чтобы изменить структуру своего бизнеса. Причин здесь может быть много, например, в случае, когда одно из производств плохо сочетается с другим, когда необходимо получить средства для развития нового, более перспективного бизнеса и т.п.

4. Стратегия сокращения расходов, предполагающая уменьшение издержек и проведение мероприятий по сокращению затрат на ведение дела. Эта стратегия по своему содержанию достаточно близка к стратегии сокращения, однако отличается тем, что принимаемые меры направлены на ликвидацию ограниченных источников затрат и носят временные меры. Основными мерами здесь могут быть следующие: снижение себестоимости продукции; увольнение работников; уменьшение объемов производства; закрытие мощностей, сокращение непроизводительных затрат и т.д. Можно считать, что стратегия сокращения затрат является первой стадией стратегии сокращения.

В заключение следует отметить, что фирма в стратегическом планировании может одновременно применять несколько стратегий. Такой подход распространен у многоотраслевых компаний. Причем эти стратегии могут реализовываться как параллельно, так и последовательно. Например, фирмы, сокращая свою деятельность и продавая большую часть своих предприятий, одновременно пытаются приобрести другие фирмы, реализуя стратегию роста.

Стиль руководства - типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели. Одной из составляющих функций управления является лидерство (руководство). [1]

Стиль руководства - индивидуально-типические характеристики устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения организационных задач и управленческих функций. Это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера. [4]

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих вполне определенными качествами. Кроме того, метод управления является более подвижным и чувствительным к новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства. Стиль как явление производственного порядка в определенной мере отстает от развития и совершенствования методов управления и в связи с этим может вступать с ним в противоречие. То есть вследствие определенной автономизации стиль руководства в качестве отражения устаревших методов управления может привносить в них новые, более прогрессивные элементы.

Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические).

Как видно, стиль руководства - явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип, "почерк" руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев на руке, так и не существует двух одинаковых менеджеров с одинаковым стилем руководства.

Для авторитарного (автократического) стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. То есть вся власть сосредоточена в руках руководителя-автократа. Даже размещение людей в процессе проведения совещаний подчинено его идеологии (все постоянно должны быть на виду). Это создает напряженную обстановку, так как подчиненные в этом случае желали бы избежать тесного контакта с таким менеджером.

Руководитель становится автократом тогда, когда он по своим качествам стоит ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение "неугодных" является целью его управленческой деятельности. В споре он часто произносит сакраментальную фразу: "Мы с тобой не сработаемся". В таких условиях естественно отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Менеджер, использующий преимущественно демократический стиль, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

Приемы и способы воздействия на подчиненных у автократа и демократа существенно разнятся.

Руководитель с либеральным (невмешательским) стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Отличает либералов безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать, "плывет по течению". Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а "дистанция" руководителя со своими подчиненными на работе крайне незначительна. В конечном счете руководитель либерального стиля не проявляет сколь-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна. В конечном итоге все сводится к технологии принятия управленческих решений, в частности менеджер: [4]

1) единолично принимает решение и извещает о нем ("чистый автократ");

2) "внушает" решение;

3) высказывает свои мысли, идеи и предлагает задавать вопросы;

4) предлагает пробное решение в качестве опытного образца (модели) для решения;

5) раскрывает суть проблемы, дает указания, оценивает предложения, принимает решения ("чистый" демократ);

6) устанавливает ограничения и просит сотрудников принять решение;

7) позволяет подчиненным действовать без ограничений, установленных руководством "свыше" ("чистое невмешательство").

2. Задание

Диагностика рабочего времени на предприятии (ЗАО "Калинка") по следующим показателям:

1) средняя продолжительность операции (мин.);

2) коэффициент использования рабочего дня;

3) коэффициент потерь рабочего времени по вине работника;

4) коэффициент потерь рабочего времени, не зависящих от работника;

5) коэффициент повышения производительности труда.

Закрытое акционерное общество "Калинка" – одно из крупнейших производителей швейных изделий в Республике Беларусь, создано на базе Солигорской швейной фабрики. В настоящее время на ЗАО "Калинка" производится очень широкий ассортимент мужской, женской и детской одежды. Дизайнеры предприятия ежегодно создают коллекцию из 250-300 моделей.

Фонд рабочего времени (ФРВ) на предприятии зависит от численности рабочих (Чр), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П):

ФРВ = Чр × Д × П.

Если фактически одним рабочим отработано меньше дней и часов, чем предусматривалось планом, то можно определить сверхплановые потери рабочего времени, целодневные (ЦДЛ) и внутрисменные (ВСП):

ЦДЛ = (Дф - Дпл) × Чрф × Ппл,

ВСП = (Пф - Ппл) × Дф × Чрф.

Анализ использования трудовых ресурсов предприятия представлен в таблице 1.

Таблица 1. Использование трудовых ресурсов ЗАО "Калинка"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 год | Отчетный 2006 год | | Отклонения (+/-) | |
| план | факт | от прошлого года | от плана |
| Среднегодовая численность  общая  рабочих (Чр) | 40  30 | 31  24 | 28  21 | -12  -13 | -3  -3 |
| Количество дней по временной нетрудоспособности, в среднем на одного работающего | 5,48 | 10,74 | 15,14 | +9,66 | +4,4 |
| Количество дней отпусков, |  |  |  |  |  |
| в среднем на одного работающего | 22,5 | 18,45 | 23,57 | +1,07 | +5,12 |
| Отработано за год одним рабочим:  дней (Д)  часов (Т) | 229,02  1786,4 | 227,8  1822,4 | 218,29  1713,6 | -10,73  -72,8 | -9,51  -108,8 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч | 7,8 | 8 | 7,85 | +0,05 | -0,15 |
| Фонд рабочего времени, ч. | 60737,6 | 43737,6 | 35985,6 | -24752 | -7752 |

Как показывают приведенные данные, имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 218,29 дня вместо 227,8, в связи с чем целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 9,51 дня, а на всех 199,71 дня, или 1597,68 ч (199,71 × 8).

Исходные данные для дальнейшего расчета:

1. Объем реализации бытовых услуг - 172 360 тыс. руб.

2. Численность рабочих - 21 чел.

3. Выработка одного рабочего - 8207 тыс. руб.

4. Среднедневная выработка - 37,5 тыс. руб.

Целодневные потери отчетного года в чел/днях составили:

9,51 × 21 = 199,7 чел./дн.

Зная величину целодневных потерь рабочего времени в чел/дн. и фактическую среднедневную выработку одного рабочего, можно определить величину потерь в целостном выражении, через объем невыполненных услуг и в производительности труда, которые составили:

199,7 × 37,5 = 7488,8 тыс. руб.

Средняя выработка одного рабочего за анализируемый период при условии исключения целодневных потерь в рублях составляет 8564 тыс. руб. ((172 360 + 7488,8) / 21), это на 357 тыс. руб. больше фактической выработки одного рабочего за анализируемый период, которая составляет 8207 тыс. руб.

Отсюда и потери в производительности труда на 4,34 % (8564 × 100 / / 8207 - 100).

Фактический баланс рабочего времени представлен в таблице 2.

Таблица 2. Фактический баланс рабочего времени

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование затрат рабочего времени | Индекс | Продолжительность | |
| Минуты | % |
| Подготовительно-заключительная работа | ПЗ | 20 | 4,17 |
| Обслуживание рабочего места | ОРМ | 45 | 9,38 |
| Оперативная работа | ОП | 331 | 68,95 |
| Отдых и личные надобности | ОТЛ | 19 | 3,96 |
| Потери по организационно-техническим причинам | ОТП | 25 | 5,21 |
| Нарушение трудовой дисциплины | ОТП | 40 | 8,33 |
| Итого |  | 480 | 100 |

По данным таблицы 2 можно сказать, что оперативная работа составляет всего 68,95 % или 331 мин. времени смены, остальное время смены 149 мин. или 31,05 % приходится на непроизводительные затраты рабочего времени. Сопоставление фактического баланса рабочего времени с нормативным позволяет выявить отклонение фактических затрат от нормативных.

Для расчета нормативного баланса используются нормативы времени на П3 (20мин), ОРМ (29мин.) и ОТЛ (10мин.). Таким образом, величины нормированных затрат рабочего времени (в мин и %) и по всем категориям затрат времени образуют так называемый нормальный (или рациональный) баланс рабочего дня.

Сопоставление данных фактического и нормального баланса рабочего времени предложено в таблице 3.

Таблица 3. Сопоставление данных нормального и фактического баланса рабочего времени

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Индекс затрат | Продолжительность, мин. | | Отклонения, мин. | |
| Факт | Норматив | Недостаток | Излишек |
| ПЗ | 20 | 21 | -1 |  |
| ОРМ | 45 | 29 |  | +16 |
| ОП | 331 | 420 | -89 |  |
| ОТЛ | 19 | 10 |  | +9 |
| ОТП | 25 | - |  |  |
| НТД | 40 | - |  |  |
| Всего | 480 | 480 | -90 | +25 |

По данным таблицы 3 можно сказать, что фактический баланс отличается от планового: ПЗ на 1 мин меньше, ОРМ на 16 мин. превысило нормативное время, недостаток ОП составил 89 мин. Данные таблицы позволяют определить следующие показатели использования фонда рабочего времени:

- коэффициент использования сменного времени по формуле:

Кисп = (ПЗ + ОП + ОРМ + ОТЛн) / Тсм × 100

Кисп = (20 + 331 + 45 + 10) / 480 × 100 = 84,6 %

- коэффициент потерь рабочего времени по формуле:

Кпот = (НР + ОТП + НТД + (ОТЛф - ОТЛн) / Тсм

Кпот = 25 + 40 + (19 - 10) / 480 = 15,4 %

Проверка полученных результатов осуществляется по формуле:

Кисп + Кпот + Кнтд = 100%

84,6 + 15,4 = 100 %

Из расчетов видно, что 84,6 % сменного времени используется эффективно, а потери рабочего времени составляют 15,4 % времени смены. Более точно определить факторы, повлиявшие на снижение эффективности использования фонда рабочего времени, можно конкретизировав потери рабочего времени по данным таблицы 4.

Таблица 4. Состав внутрисменных потерь и непроизводительных затрат рабочего времени

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Потери рабочего времени | мин | В % к отработанному времени |
| ОТП  уход за ножницами  вызов механика  консультация у мастера | 7  10  8 | 1,46  2,08  1,67 |
| НТД  посторонний разговор  посторонний разговор  личный разговор  личный разговор | 3  17  9  11 | 0,63  3,54  1,8  2,29 |
| Итого | 65 | 13,54 |

Из таблицы 4 видно, что 65 мин. или 13,54 % рабочего времени используются неэффективно, на это в большей степени влияет нарушение трудовой дисциплины рабочим, которое составляет 40 мин. рабочего времени или 8,3 % времени смены. Этот показатель говорит о низком уровне дисциплины на предприятии. Затраты времени на устранение организационно-технических причин составили 25 мин. или 5,2 % времени смены, что говорит о низком уровне организации и обслуживания рабочего места на ЗАО "Калинка".

На основании выявленных потерь и непроизводительных затрат рабочего времени производится расчет коэффициента уплотнения рабочего дня:

Купл - Бвн / Т × 100 =65 / 480 × 100 = 13,54 %,

где Бвн – внутрисменные потери.

Рост производительности труда за счет уплотнения рабочего времени рассчитывается по формуле:

ПТ = (ОПн - ОПф) / ОПф × 100

ПТ = (420 - 331) / 331 × 100 = 26,9 %

Возможность роста производительности труда в результате уплотнения рабочего времени на 26,9 % говорит о низком уровне эффективности фактического использования рабочего времени.

Годовой баланс рабочего времени представлен в таблице 5.

Таблица 5. Годовой баланс рабочего времени

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | Фактически за 2006г. | | | Проектируемый баланс | | |
| чел/дни | в % к итогу | на 1 раб. | чел/дни | в % к  итогу | на 1 раб. |
| 1 | Календарный фонд рабочего времени | 10220 | 100 | 365 | 10220 | 100 | 365 |
| 2 | Количество нерабочих дней | 3192 | 31,233 | 114 | 3192 | 31,233 | 114 |
| 3 | Количество отработанных рабочих дней | 6104 | 59,726 | 218 | 6580 | 64,384 | 235 |
| 4 | Неявки на работу, всего, в том числе: | - | - | - | - | - | - |
|  | Очередные дополнительные отпуска | 448 | 48,485 | 16 | 448 | 48,485 | 16 |
|  | отпуска в сязи сродоми | 140 | 15,125 | 5 | - | - | - |
|  | невыходы по болезни | 280 | 30,303 | 10 | - | - | - |
|  | неявки с разрешения администрации | 56 | 6,061 | 2 | - | - | - |
| 5 | Табельный фонд времени рабочих | 7028 | 68,767 | 251 | 7028 | 68,767 | 251 |
| 6 | Максимально возможный фонд времени | 6580 | 64,384 | 235 | 6580 | 64,384 | 235 |

По данным таблицы 5 можно сказать, что фактическое общее время потерь рабочего времени составило: 3192 + 448 + 140 + 280 + 56 = 4116 чел/дня, потери на одного человека составили: 114 + 16 + 5 + 10 + 2 = 147 дней.

Общий уровень уплотнения на всех работников равен:

(448 + 140 + 280 + 56) × (21 / 28) + 3192 = 3885 дня;

Коэффициент потерь рабочего времени равен: 924 / 7028 × 100 = 14 %;

Коэффициент использования рабочего времени равен: 100 - 14 = 86 %

Итак, рабочее время эффективно используется на 86 %, остальное время (14 %) расходуется на непроизводительные затраты.

По данным годового проектируемого баланса рабочего времени возможно повышение производительности труда за счет устранения всех непроизваодственных затрат:

Кпт = (Топ.н - Топ.ф.)/ Топ.ф. × 100

Кпт = (6580 – 6104) / 6104 × 100 = 7,798 %

Коэффициэнт трудовой дисциплины до проведения мероприятия:

Ктд1 = (1 – 149 / 480 × 1) × (1 – 33 / 251 × 21) = 0,685.

Коэффициент трудовой дисциплины после проведения мероприятия:

Ктд2 = (1 – (149 – 9,5) / 480 × 1) × (1 – 16 / 251 × 21) = 0,707.

В результате внедрения мероприятий, связанных с улучшением использования рабочего времени коэффициент трудовой дисциплины повысился на 0,022.

Список использованных источников

1. Гончаров В. И. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
2. Золотогоров В. Г. Организация и планирование производства. Практическое пособие. - Мн.: ФУАинформ, 2001. – 528 с.
3. Ильин А. И., Синица Л. М. Планирование на предприятии: Учебное пособие. В 2-х частях. Часть 1. – Мн.: ООО "Новое знание", 2000. – 728 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие – Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с.
5. Менеджмент: Деловая карьера / Н. П. Беляцкий. – Мн.: Вышэйшая школа, 2001. – 302 с.
6. Организация, нормирование и оплата труда: Учеб. пособие /А. С. Головачев, Н. С. Березина, Н. Ч. Бокун и др.; Под общ. ред. А. С. Головачева. – М.: Новое знание, 2004. – 496 с.
7. Риск-менеджмент: Учебник / В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатернославский, Дж. Дж. Хэмптон под ред. И. Юргенса. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2003. – 512 с.
8. Раицкий К. А. Экономика предприятия: Учебник для ВУЗов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: "Дашков и К", 2002. – 1012 с.
9. Суша Г. З. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – М.: Новое знание, 2003. – 384 с.
10. Хрипач В. Я. и др. Экономика предприятия. – Мн.: Экономпресс, 2001. – 464 с.