

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 03.02.2021 15:38:47  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и политики

Проректор по учебной работе  
**О.Ю. Поктионова**  
«14» \_\_\_\_\_ 2017 г.



### СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ РАБОЧИХ МЕСТ

Методические указания по проведению практических занятий  
по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом  
профиль Управление персоналом коммерческой организации

Курск 2017

УДК 331.451

Составитель: Ю.Н. Воробьёв

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент Железняков С.С.

**Современные подходы к проектированию рабочих мест:** методические указания по проведению практических занятий для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом, профиль «Управление персоналом коммерческой организации» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Ю.Н. Воробьев. - Курск, 2017. - 30с.: Библиогр.: с.30

Методические указания предназначены для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом коммерческой организации» по дисциплине «Современные проблемы управления безопасностью труда».

Методические указания соответствуют требованиям программы, составленной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры). Содержат ключевые термины и понятия, вопросы для самоконтроля, задачи, тестовые задания.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 17. Уч.-изд. л. 16 . Тираж экз. Заказ. Бесплатно. 2457

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ РАБОЧИХ МЕСТ».....	4
НАПРАВЛЕНИЯ (ЭЛЕМЕНТЫ) ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА....	8
ОРГАНИЗАЦИЯ И ОБСЛУЖИВАНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ.....	10
ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА.....	13
УСЛОВИЯ ТРУДА .....	15
ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ .....	19
САМОМЕНЕДЖМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ.....	20
ЦЕЛЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ.....	24
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА .....	28
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	30

## **ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ РАБОЧИХ МЕСТ»**

В условиях ограниченных ресурсов важную роль приобретает процесс проектирования рабочих мест.

Проектирование рабочего места заключается в разработке оргтехдокументации (проекта, пояснительной записки, карт организации рабочих мест, чертежей), содержащей обоснование и характеристики его основных элементов и схему их расположения в пространстве. Проектные решения должны обеспечивать организационно-технические условия для максимальной эффективности труда рабочего; санитарно-гигиенические и психофизиологические условия труда, соответствующие установленным требованиям и стандартам; безопасность труда.

Целью освоения дисциплины «Современные подходы к проектированию рабочих мест» является: обучение студентов теоретическим основам организации труда персонала и практическим навыкам проектирования трудовых процессов в организациях.

- усвоение студентами теоретических и методических основ организации труда;
- овладение современными методами анализа трудовых процессов, оценки и проектирования систем организации труда;
- ознакомление с методами и организационными формами управления организацией труда на предприятиях и в организациях как неотъемлемой части управления комплексным (техническим, организационным, экономическим, социальным) развитием предприятий;
- приобретение студентами основ практических навыков организации труда на основе полученных знаний с учетом конкретных производственных условий.

Изучив дисциплину «Современные подходы к проектированию рабочих мест», обучающиеся должны:

знать:

- основные принципы и критерии регламентации и проектирования организации труда персонала;
- критерии оптимизации трудовых процессов;
- методы изучения затрат рабочего времени;
- основные принципы и методы организации технического нормирования и процессов труда по управлению трудовым коллективом;
- принципы и методы рационального оснащения и планировки рабочих мест;
- системы обслуживания рабочих мест и направления их развития в условиях современного производства;
- состав и структуру факторов, формирующих условия труда;
- виды организационно-распорядительной деятельности персонала управления;

уметь:

- применять методы определения границ экономической и психофизиологической целесообразности разделения и кооперации труда при проектировании и рационализации организации труда персонала;
- производить рациональное оснащение и планировку рабочих мест;
- применять теоретические основы проектирования систем обслуживания рабочих;
- применять принципы и методы организации технического нормирования;
- применять методы и средства выполнения управленческих операций, определения экономической эффективности от осуществления мероприятий по НОТ;
- осуществлять индивидуальное планирование рабочего времени руководителя (специалиста);
- классифицировать условия труда по степени тяжести;
- применять методы определения экономической эффективности мероприятий по улучшению условий труда;

владеть:

- навыками определения границ экономической и психофизиологической целесообразности разделения и кооперации труда при проектировании и рационализации организации труда персонала;
- навыками составления фактического и нормативного баланса рабочего времени;
- навыками индивидуального планирования рабочего времени руководителя (специалиста).
- навыками определения экономической эффективности мероприятий по улучшению условий труда;
- навыками расчета экономической эффективности мероприятий по рационализации системы обслуживания рабочих мест.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

**Ключевые термины:** рабочее место работника, техническое оснащением, техника личной работы, нормированием труда.

### Вопросы для обсуждения

1. Суть понятия «организация» (как процесс и экономическая система).
2. Существуют ли различия между понятиями «организация труда» и «научная организация труда» (НОТ)?
3. Отечественная и зарубежная история развития НОТ.
4. Комплекс направлений анализа и проектирования НОТ.
5. Практические задачи организации труда.
6. Особенности труда на железнодорожном транспорте.

### Практическое задание

Проанализировать таблицу 1.1 в связи с историческим развитием НОТ за рубежом и сделать соответствующие выводы и заключения.

Таблица 1. - Основные этапы развития НОТ

Ученые, годы	Краткое содержание исследований
Ф. У. Тейлор (1856 -1915)	<p>Принципы научной организации труда и управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) изучение производственных процессов производится на основе их расчленения на операции, элементы операций и движения;</li> <li>2) рабочему устанавливается конкретное, напряженное задание;</li> <li>3) рабочих обучают рациональным приемам, выработанным в результате хронометража, фотографии, при этом отбираются наиболее способные выносливые рабочие;</li> <li>4) рабочий обязан выполнять порученную ему работу в определенных, точно установленных пределах и условиях, предусматривающих освобождение его от всех функций, связанных с обдумыванием, расчетом и подготовкой работы, все эти функции возлагаются на аппарат управления;</li> <li>5) предусматривается полное использование рабочего дня, создание на рабочем месте условий, обеспечивающих бесперебойную работу, в том числе карты организации труда;</li> <li>6) вводится повышенная норма оплаты труда при выполнении установленной высокой нормы</li> </ol>
Ф. Б. Гилбрет (1868-1924)	<p>Исследования в условиях массового поточного производства. Для производительного труда при выполнении массовых ручных операций необходимо:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) анализ последовательности рабочих движений при выполнении данной операции;</li> <li>2) установление наиболее правильной их последовательности;</li> <li>3) рационализация трудовых движений с целью сокращения времени их выполнения;</li> <li>4) устранение излишних физических усилий и облегчение труда рабочих</li> </ol>
Г. Эмерсон (1853-1931)	<p>Доказал возможность рациональной организации в любом</p> <p>Разработал 12 принципов высокой производительности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) отчетливо поставленные цели;</li> <li>2) здравый смысл;</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>3) компетентная консультация;</li> <li>4) дисциплина;</li> <li>5) справедливое отношение к персоналу;</li> <li>6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный</li> <li>7) диспетчирование;</li> <li>8) нормы и расписания;</li> <li>9) нормализация условий;</li> <li>10) нормирование операций;</li> <li>11) стандартные инструкции;</li> <li>12) вознаграждение за высокую производительность</li> </ul>
Г.Форд (1869-1947)	<p>Элементы системы организации непрерывно-поточного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) предварительная детальная разработка технологических процессов с синхронизацией производства по всем участкам;</li> <li>2) внедрение механизации и автоматизации в производственные процессы на основе расчленения на отдельные операции и движения;</li> <li>3) максимальное разделение труда для использования рабочих низкой квалификации при высоком темпе работы, обеспечиваемом применением различных транспортных устройств;</li> <li>4) полная стандартизация производства: сырья и материалов, конструкции, технологических и трудовых приемов, выпускаемой продукции, форм организации и управления</li> </ul>
А.Файоль (1841-1925)	<p>Разработал полную теорию менеджмента, определил его функции. Определил комплекс взаимосвязанных работ по управлению организацией, охватывающих:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) производственно-техническую деятельность (производство, обработка, отделка, опробование, контроль);</li> <li>2) коммерческую деятельность (покупка, продажа, обмен);</li> <li>3) финансовую деятельность (поиск наиболее эффективного приложения капитала, поиск рынков сбыта и покупки сырья и т. д.);</li> <li>4) технику безопасности;</li> <li>5) учет (расчет себестоимости, составление балансов, статистика и т. д.);</li> <li>6) чисто административная деятельность (планирование, организация, руководство, координация, контроль)</li> </ul>

Составить таблицу исторических периодов развития НОТ в России (по аналогии с таблицей 1).

## НАПРАВЛЕНИЯ (ЭЛЕМЕНТЫ) ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

**Ключевые термины:** методические основы организации труда, сущность и содержание организации труда, задачи и направления организации труда, организация рабочих мест, понятие рабочих мест, задачи их организации.

### 1. Вопросы для обсуждения

1. Сущность границ разделения труда. Принципы их установления.
2. Формирование профессионально-квалификационных групп на основе видов разделения труда. Критерии оптимизации разделения труда.
3. Факторы, определяющие степень дифференциации трудового процесса.
4. Основные формы кооперации труда.
5. Бригадные формы организации труда. Условия эффективной деятельности бригад.
6. Критерий оценки состояния и уровня организации труда.

### 2. Практические задания

**Задача 1.** Определить явочную численность вспомогательного персонала по обслуживанию рабочих мест основных рабочих, если последние затрачивают на вспомогательные операции 12 % 8-часовой смены. Явочная численность основных рабочих в цехе составляет 625 чел. Оперативное время вспомогательного рабочего равно 439 мин.

**Задача 2.** Дневной план лесозаготовки – 120 м<sup>3</sup> делового леса.

Норма выработки на валке леса бензомоторными пилами составляет 60 м<sup>3</sup> на одного рабочего; на обрубке, сборе и сжигании сучьев – 16 м<sup>3</sup>; на раскряжке электропилами на деловые сортименты – 40 м<sup>3</sup>; на сортировке и штабелевке деловой древесины – 24 м<sup>3</sup> на человека в смену. Рассчитать численность рабочих по видам работ и общую численность рабочих на участке.

**Задача 3.** Трудоемкость выполнения дневного производственного задания (Тн) составляет 450 нормо-ч, в том числе:

- на токарные операции – 160 нормо-ч,
- фрезерные – 120 нормо-ч,
- сверлильные – 100 нормо-ч,
- шлифовальные – 70 нормо-ч.

Рассчитать необходимую для выполнения задания явочную численность по специальностям и общую, если для токарей Пв.н. = 125 %, для фрезеровщиков Пв.н. = 117 %, для сверловщиков Пв.н. = 122%, для шлифовщиков Пв.н. = 112%. Тсм составляет 8,2 ч.

**Задача 4.** Определить явочную численность  $Ч_{яв}$  транспортных рабочих, грузчиков, заточников инструмента и уборщиков, если в цехе за смену производится обработка 100 т заготовок (трудоемкость транспортировки 1 т – 0,68 чел.-ч); погрузка 80 т готовой продукции (трудоемкость погрузки 1 т – 1,1 чел.-ч); заточка 560 шт. режущего



инструмента (трудоемкость одной заточки – 0,05 чел.-ч) и уборка 3850 м<sup>2</sup> площади (норма уборки – 275 м<sup>2</sup> на одного рабочего в смену). Продолжительность смены 8 ч.

**Задача 5.** Определить явочную численность ( $Ч_{яв}$ ) работников по каждому разряду и общую численность работников бригады, если установлена нормативная трудоемкость сборки одного телевизора по разрядам выполняемых работ: I разряд – 43,7 нормо-ч, II разряд – 25,3 нормо-ч, III разряд – 33, 9 нормо-ч. Планируется выполнение нормы труда работниками I разряда – на 122 %, II разряда – на 109 %, III разряда – на 118 %. За смену бригада должна собрать 7 телевизоров. Продолжительность рабочей смены составляет 8,2 ч, а время на подготовительно-заключительные действия, а также отдых и личные надобности – 40 мин в смену.

**Задача 6.** Месячная трудоемкость инструментального обслуживания (хранение, выдача, доставка и заточка режущего инструмента) в цехе составляет 1000 нормо-ч в месяц, при плановом выполнении норм выработки на 115 %. Плановый фонд рабочего времени на одного рабочего составляет 22 смены по 8 ч. Определить явочную численность инструментальщиков, если время на выполнение перечисленных работ составляет 445 мин в смену.

**Задача 7.** Годовая трудоемкость работ в литейном цехе составляет 385 тыс. нормо-ч, в цехе механической (станочной) обработки деталей – 624 тыс. нормо-ч, а в цехе сборки 430 тыс. нормо-ч. Средняя выработка одного рабочего составляет 2150 нормо-ч в год.

Определить численность рабочих по цехам и общую численность рабочих в этих цехах.

**Задача 8.** Сборка приборов из пяти узлов на одном универсальном рабочем месте требует 6,70 чел.-ч. При разделении сборки на 5 специализированных операций затраты по операциям составят:

0,50; 1,60; 0,75; 1,25; 0,90 чел.-ч. Определить, как повысится производительность труда вследствие его разделения.

**Задача 9.** Определить  $Ч_{яв}$  рабочих по каждой операции и в целом на производственную цепочку по обслуживанию вагонов, если плановый выпуск – 12 вагонов в смену. Процесс обслуживания разделен на шесть взаимосвязанных операций различной трудоемкости: 35; 12; 28; 7; 19 и 21 мин. Нормативная продолжительность рабочей смены составляет 8 ч, а среднее время на подготовительно-заключительные действия, а также отдых и личные надобности – 35 мин в смену.

**Задача 10.** Каждый продавец магазина (37 чел.) затрачивает на фасовку товара 42 мин, на текущую уборку рабочего места – 34 мин в смену. Определить, насколько целесообразно содержать вспомогательных рабочих по фасовке товара и уборщиц, если оперативное время одного вспомогательного рабочего в среднем составляет 455 мин в смену. Как повысится производительность труда продавцов при освобождении их от вспомогательных операций.

## ОРГАНИЗАЦИЯ И ОБСЛУЖИВАНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ

**Ключевые термины:** понятие о рабочих местах и их классификация, оснащение рабочих мест, планировка рабочего места, обслуживание рабочих мест.

### 1. Вопросы для обсуждения

1. Устройство и принципы планировки служебных помещений.
2. Что понимается под «рабочим местом» и «рабочей зоной»?  
Перечислите элементы рабочего места.
3. Что понимается под рабочим положением, рабочей позой и зоной досягаемости?
4. Приведите классификацию рабочих мест.
5. Какие требования предъявляют к организации рабочего места?
6. Какие критерии определяют рациональность планировки рабочего места?
7. Какие существуют системы организации обслуживания рабочих мест, перечислите их достоинства и недостатки?
8. Какие формы организации обслуживания рабочих мест используются на предприятиях?
9. Назовите основные правила и принципы организации рабочего места управленческого персонала.
10. Назовите основные правила и принципы организации рабочего места при работе за компьютером.
11. Что понимается под аттестацией и рационализацией рабочих мест и каково их значение?
12. Какова организация работы по аттестации рабочих мест?
13. Каково значение и содержание паспорта рабочего места?
14. Для каких категорий работников разрабатываются паспорта рабочего места?

### 2. Практические задания

**Задача 1.** На рисунке 1 показаны два варианта внешней планировки рабочего места токаря-расточника. При варианте планировки № 1 путь, проходимый рабочим за время выполнения операции, составляет 5,0 м; при сменной норме выработки  $N_{\text{выр. см}} = 600$  шт. в смену общий путь перемещения рабочего за смену равняется 3,0 км. Доказать целесообразность внедрения планировки варианта № 2.

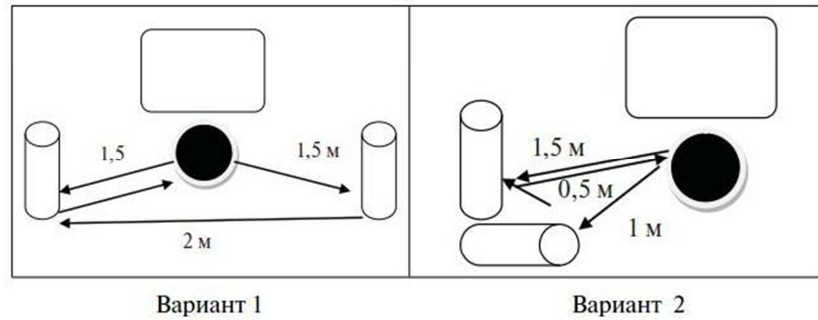


Рисунок 1 - Планировка рабочего места токаря-расточника

**Задача 2.** На рисунке 2 показаны два варианта внешней планировки рабочего места токаря-универсала. При варианте планировки № 1 путь, проходимый рабочим за время выполнения операции, составляет 11,1 м; при сменной норме выработки  $N_{\text{выр. см}} = 500$  шт. длина перемещения рабочего за смену на рабочем месте составляет 5,5 км. Определить эффективность внедрения планировки варианта № 2.

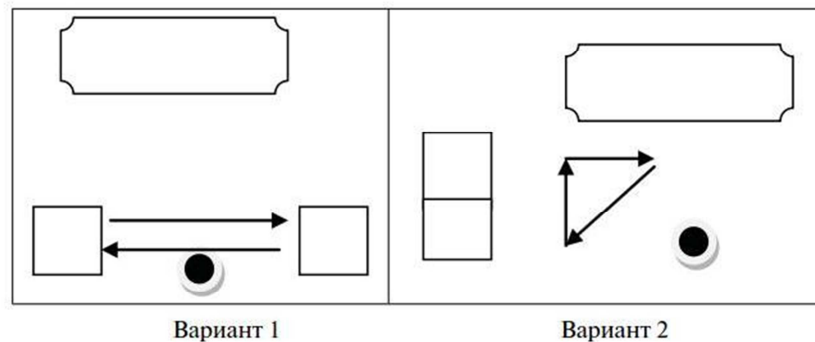


Рисунок 2 - Варианты планировки рабочего места токаря-универсала

**Задача 3.** На рис. 3.3 представлены варианты планировок рабочего места токаря. Согласно варианту № 1 расстояние, которое проходит рабочий за время выполнения одной операции, составляет 5,5 м, при  $N_{\text{выр. см}} = 380$  шт. Вариант № 2 дает возможность уменьшить длину перемещения рабочего на 3,5 м. Определить экономию рабочего времени и возможный рост производительности труда при применении варианта планировки № 2. Скорость перемещения рабочего принять равной 4,5 км/ч.

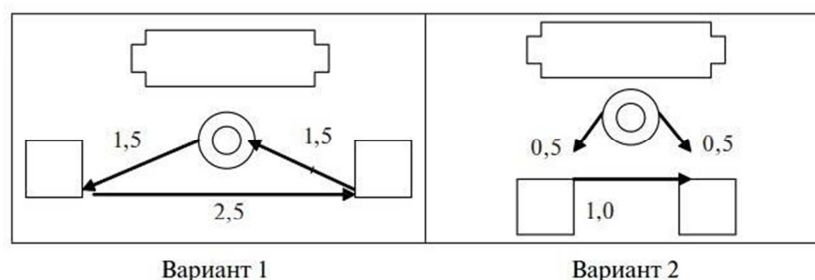


Рисунок 3 - Схемы вариантов планировки рабочего места токаря

**Задача 4.** Сравнить варианты проектов организации рабочих мест по критериям экономичности и производительности и выбрать из них лучший.

Примечание: Исходный вариант – 1. Варианты 2 и 3 отличаются от первого различной степенью оснащенности рабочего места (таблица 1).

Таблица 1

Вариант	Сменная выработка, шт.	Производств. площадь, кв. м	Стоимость оборудования, тыс. р.		Стоимость инвентаря, тыс. р
			основного	вспомогательного	
1	450	13,3	576	-	13
2	610	18,0	655	47	25
3	625	20,0	729	83	25

**Задача 5.** При прежней планировке рабочего места токарь-универсал за время выполнения операции проходил путь, равный 8,5 м. Норма выработки за смену – 400 шт. Была предложена другая планировка, при которой перемещение токаря в площади рабочего места при выполнении операции сокращается до 4,5 м. Средняя скорость перемещения 5 км/ч. Продолжительность смены – 480 мин. Как изменится сменная выработка рабочего (шт. и %)?

**Задача 6.** На рабочем месте трудоемкость изготовления единицы изделия по прогрессивному технологическому процессу (оборудованию)  $T_{пр}=3,6$  нормо-ч, трудоемкость по действующему техпроцессу  $T_{д} = 5,5$  нормо-ч; часовая производительность: установленного оборудования  $П_{у} = 25$  шт., прогрессивность оборудования  $П_{пр} = 35$  шт.

Определить технико-технологический уровень рабочего места по прогрессивности применяемого технологического процесса (по трудоемкости) и уровню производительности оборудования.

**Задача 7.** В цехе 80 аттестованных и 60 неаттестованных рабочих мест. У 60 аттестованных рабочих мест коэффициент сменности  $K_{см} = 2$ , а у остальных 20  $K_{см} = 1$ ; у 20 неаттестованных рабочих мест  $K_{см} = 2$ , у остальных 40  $K_{см} = 1$ . Определить уровень организации труда в цехе.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА

**Ключевые термины:** понятие трудового процесса, классификация трудовых процессов, методы организации трудовых процессов.

### 1 Вопросы для обсуждения

1. Понятия производственного, технологического и трудового процессов. Их взаимосвязь.

2. Классификация трудовых процессов.

3. Классификация методов изучения затрат рабочего времени.

4. Функционально-стоимостной анализ трудовой деятельности.

5. Современные методы организации трудовых процессов.

### 2. Практические задания

**Задача 1.** Обработать наблюдательный лист ФРВ группы рабочих, заполненный по методу моментных наблюдений, составить фактический баланс рабочего времени и определить коэффициенты полезного использования сменного времени, потерь по организационно-техническим причинам, потери в связи с нарушениями трудовой дисциплины (рис. 1).

Индексы затрат времени	ПЗ	ОП	ОБ	ОТЛ	ПТ	ПНТ	ПНД
Число моментов	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ..	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> .. ..

Рисунок 1 - Наблюдательный лист ФРВ, проведенный по методу моментных наблюдений

**Задача 2.** По материалам приведенного ниже баланса рабочего времени, полученного в результате групповой ФРВ на основе метода моментных наблюдений, рассчитать коэффициент полезного использования рабочего времени, потерь и возможного повышения производительности труда при полном устранении этих потерь. Норматив времени на отдых и личные надобности 8 % фактического оперативного времени.

Таблица 1 – Исходные данные к задаче 2

Затраты рабочего времени	Продолжительность, мин
1. Подготовительно-заключительное время	40
2. Оперативное время	544
3. Обслуживание рабочего места	24
4. Отдых и личные надобности	56
5. Перерывы технологические, регламентированные	40
6. Простои по оргтехпричинам	64
7. Простои в связи с нарушением дисциплины	32

**Задача 3.** По материалам приведенного ниже баланса рабочего времени (табл. 2), полученного в результате индивидуальной ФРВ, рассчитать коэффициенты использования сменного времени, потерь и возможного повышения производительности труда при полном устранении этих потерь. Норматив времени на ОТЛ принять равным 40 мин в смену.

Таблица 2 – Исходные данные для задачи 3

Затраты рабочего времени	Продолжительность, мин
1. Подготовительно-заключительное время	12
2. Оперативное время	350
3. Обслуживание рабочего места	18
4. Отдых и личные надобности	50
5. Простои по оргтехпричинам	26
6. Простои в связи с нарушением дисциплины	24

**Задача 4.** Составить нормативный баланс рабочего времени продолжительностью 492 мин (8 ч 12 мин), если норматив подготовительно-заключительного времени установлен 16 мин на смену, норматив на отдых – 30, на личные надобности – 10 мин, на техническое обслуживание рабочего места – 2, 44 % продолжительности смены. Определить удельный вес оперативного времени в процентах к сменному.

**Задача 5.** На основании данных индивидуальной ФРВ получены следующие данные: ПЗ = 25 мин, ОП = 360 мин, ОРМ = 32 мин, ОТЛ = 30 мин, ПТН = 18 мин, ПТД = 15 мин. Составить нормативный баланс рабочего времени, если норматив ПЗ = 20 мин за смену, ОТЛ – 5 % от времени оперативного, ОРМ – 7 % от времени оперативного. Определить коэффициент использования рабочего времени, коэффициенты потерь по вине рабочего и в результате нарушения нормального хода технологического процесса. Рассчитать возможный рост производительности труда при устранении прямых потерь, сокращении их на 75 %, при полном устранении всех потерь.

## УСЛОВИЯ ТРУДА

**Ключевые термины:** условия труда, тяжесть труда, факторы, снижающие производительность труда.

### 1. Вопросы для обсуждения

1. Условия труда и их значение для предприятия и его персонала.
2. Классификация факторов, формирующих условия труда на предприятии.
3. Тяжесть труда.
4. Санитарно-гигиенические факторы условий труда.
5. Психофизиологические условия труда, их оптимизации.
6. Эргономические, эстетические, организационные, материальные и хозяйственно-бытовые факторы производства.
7. Основные направления улучшения и совершенствования условий труда.
8. Меры по снижению физической тяжести и нервно-психической напряженности труда.

### 2. Практические задания

**Задача 1.** Внедрение мероприятий по улучшению условий труда рабочих, занятых на маневровых работах, способствовало сокращению текучести рабочей силы. Определить экономическую эффективность и срок окупаемости единовременных затрат, если известны следующие данные:

**Таблица 1.**

Наименование показателя	Количество
1. Среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью вспомогательных рабочих, р.	300000
2. Коэффициент текучести вспомогательных рабочих, %: до внедрения мероприятий после внедрения мероприятий	40 35
3. Единовременные затраты на внедрение нового оборудования, р.	70 000
4. Норма амортизационных отчислений, %	6

**Задача 2.** Внедрение комплекса оздоровительных мероприятий на предприятии позволило сократить потери рабочего времени по болезни. Определить эффект внедрения мероприятий по следующим исходным данным:

**Таблица 2**

Наименование показателя	Количество
1. Годовые потери рабочего времени по болезни, %: до внедрения мероприятий после внедрения мероприятий	5,8 4,7
2. Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	320
3. Годовой объем производства проектируемого периода, тыс. р.	41 000
4. Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде, р.	120 560

**Задача 3.** Определить годовой экономический эффект от внедрения копировально-множительного аппарата, рост производительности труда и срок окупаемости капитальных вложений, если:

сумма затрат на годовой выпуск продукции до внедрения копировального аппарата – 1300 тыс. р., после внедрения – 980 тыс. р.;

объем производимой продукции до внедрения – 180 000 листов, после внедрения – 200 000 листов;

сумма капитальных затрат – 56 тыс. р.;

– нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности – 0,15.

**Задача 4.** Повышение освещенности на рабочих местах, улучшение работы вентиляционных установок, применение рациональной окраски стен и оборудования в ремонтном цехе локомотивного депо позволили сократить потери рабочего времени. Оценить экономическую эффективность проведенных мероприятий, используя данные табл. 3.

Таблица 3

Наименование показателя	Количество
1. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дн.: до внедрения мероприятия после внедрения мероприятия	219 230
2. Среднесписочная численность рабочих в цехе до внедрения мероприятий, чел.	227
3. Удельный вес цеховой продукции в общем объеме производства предприятия, %	7,1
4. Годовой выпуск продукции цеха, тыс. р.: до внедрения мероприятия после внедрения мероприятия	27 400 29 700
5. Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде, тыс. р.	120,705
6. Условно-постоянные расходы в себестоимости продукции, тыс. р.	2300
7. Стоимость оборудования цеха, тыс. р.	650
8. Единовременные затраты на внедрение мероприятий, тыс. р.	31

**Задача 5.** Внедрение комплекса оздоровительных мероприятий в путевом хозяйстве привело к сокращению заболеваемости и случаев производственного травматизма. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий и срок окупаемости единовременных затрат, если известны следующие данные:

Таблица 4

Наименование показателя	Количество
1. Потери рабочего времени в течение года по временной нетрудоспособности, вызванной неблагоприятными условиями труда, дн.: до внедрения мероприятий после внедрения мероприятий	12 000 8000
2. Выплаты пособий по временной нетрудоспособности, тыс. р.	420,0
3. Выплаты, вызванные производственным травматизмом и профзаболеваниями, тыс. р.	250,0
4. Выплата пенсий по инвалидности, тыс. р.	256,0
5. Затраты на приобретение медицинского оборудования и медикаментов, тыс. р.	34,0



6. Затраты на санаторно-курортное лечение, тыс. р.	240,0
7. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дн.	230
8. Расчетная среднесписочная численность рабочих, чел.	3968
9. Единовременные затраты на внедрение мероприятий, тыс. р.	627,0

**Задача 6.** Планом по организации труда в кузнечном цехе предусмотрены мероприятия по снижению уровня производственного шума. В результате улучшения условий труда у рабочих ожидается увеличение удельного веса длительности фазы повышенной работоспособности в общем фонде рабочего дня с 0,5 до 0,7. Определить рост производительности труда в цехе и годовую экономическую эффективность, полученные в результате проведения этих мероприятий, а также прирост производительности труда в целом по предприятию.

Исходные данные: объем годового выпуска продукции цеха 4500 тыс. р., условно-постоянные расходы в себестоимости годового выпуска 900 тыс.р., стоимость установленного технологического оборудования 600 тыс.р., удельный вес рабочих кузнечного цеха в общей численности работников предприятия 6 %.

**Задача 7.** В вагонном депо в соответствии с комплексным планом совершенствования организации труда были осуществлены мероприятия по улучшению условий труда. В результате потери рабочего времени по болезни сократились с 6,1 до 3,9 %. Рассчитать условное высвобождение численности рабочих и прирост производительности труда, полученные после внедрения мероприятий. Численность рабочих на предприятии 560 человек, годовой объем выпуска продукции 570600 тыс. рублей.

**Задача 8.** Определить экономическую эффективность и срок окупаемости мероприятий по устранению потерь рабочего времени, если после их осуществления оперативное время каждого рабочего увеличивается с 360 до 420 мин за смену. Капитальные затраты на мероприятия составят 150 000 р.,  $E_n = 0,15$ . На участке 50 рабочих, годовая выработка каждого 38 000 р., итоговая прибыль 18 %, удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости продукции – 21 %.

**Задача 9.** В цехе для молодых рабочих в соответствии с планом организации труда было проведено обучение передовым методам работы. После обучения выполнение норм выработки в группе обучаемых повысилось в среднем с 105 до 115 %. Определить относительную экономию численности рабочих, рост производительности труда и годовую экономическую эффективность, полученные в результате обучения. Исходные данные для расчета приведены в табл. 5.

Наименование показателя	Количество
1. Численность обучаемых рабочих, чел.	110
2. Доля продукции данной группы рабочих в общем выпуске цеха	0,2
3. Общая численность рабочих в цехе, чел.	450
4. Среднесписочная расчетная численность рабочих	510
5. Себестоимость годового выпуска продукции, р.	3 000 000
6. Удельный вес условно-постоянных расходов, %	24
7. Затраты на обучение, р.	13000

**Задача 10.** В плане организации труда предусматривается внедрение на рабочих местах сборочного участка типовых проектов организации труда. В результате организационные потери рабочего времени у сборщиков сократятся с 45 до 10 мин в смену. Определить ожидаемый прирост производительности труда у сборщиков и годовую экономическую эффективность. Исходные данные приведены в табл. 6.

Таблица 6

Наименование показателя	Количество
1. Численность сборщиков на участке, чел.	22
2. Годовая программа выпуска узлов, шт.	82 000
3. Норма времени на сборку одного узла, ч	0,4
4. Выполнение норм выработки, %	110
5. Себестоимость годового выпуска, тыс. р.	36 000
6. Удельный вес условно-постоянных расходов в структуре себестоимости, %	30
7. Стоимость оборудования на участке, тыс. р.	520,0
8. Единовременные затраты на внедрение типовых проектов, тыс. р.	110,0
9. Годовой фонд рабочего времени одного сборщика, дн.	230

**Задача 11.** На фрезерном участке механосборочного цеха предполагается внедрить типовой проект организации труда. Ожидается, что при внедрении типового проекта за счет улучшения организации и обслуживания рабочих мест материалами, инструментами, наладкой и ремонтом оборудования внутрисменные потери у станочников сократятся в среднем с 40 до 8 мин. Определить ожидаемый прирост производительности труда, условное высвобождение численности рабочих и годовой экономический эффект, используя данные табл. 7.

Таблица 7

Наименование показателя	Количество
1. Численность фрезеровщиков на участке	30
2. Годовой объем выпуска деталей, шт.	240000
3. Норма времени на одну деталь, ч.	0,3
4. Выполнение норм выработки, %	120
5. Себестоимость годового выпуска, тыс. р.	24000
6. Удельный вес условно-постоянных расходов, %	35
7. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дн.	232

## ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

**Ключевые термины:** система оплаты труда руководителей и специалистов, планирование и мониторинг выполненных работ, трудоемкость.

### 1. Практические задания

**Задача 1.** Для нормировщиков установлены следующие нормы нагрузки (по числу рабочих, цифры условные): для кузнечно-прессовых цехов – 100 человек, сборочных – 150, механических – 75 и вспомогательных цехов – 200 человек. Рассчитать необходимую численность нормировщиков, если на предприятии 3600 рабочих-сдельщиков, из них: 20 % – в кузнечно-прессовых цехах, 29 % – в механических, 36 % – в сборочных и остальные – во вспомогательных цехах.

**Задача 2.** Рассчитать норму нагрузки  $N_{нагр}$  на одного счетного работника, если трудоемкость  $T_{групп}$  счетных работ на год 25 760 чел.-ч, численность работников на предприятии  $Ч_{раб} = 2800$  человек, фактический годовой фонд рабочего времени на работника 1840 ч.

**Задача 3.** Трудоемкость работ, запланированная для экономистов по труду I квалификационной категории, составляет в расчете на год 5 тыс. часов; для экономистов, имеющих II квалификационную категорию, – 25 тыс. часов; для экономистов, не имеющих квалификационных категорий, – 13 тыс. часов; для нормировщиков – 28 тыс. часов. Условная годовая выработка одного специалиста – 2,1 тыс. часа. Коэффициент, учитывающий дополнительные работы, соответственно для каждой квалификационной группы составляет: 1,15; 1,26; 1,29; 1,12. Определить численность специалистов-трудоукомплектовщиков.

**Задача 4.** Какие штатные единицы руководителей возможно запланировать в планово-экономическом отделе и бухгалтерии, если численность специалистов в этих службах соответственно 32 и 13 человек. Норма управляемости для заместителя начальника службы – 15 человек, для начальника бюро – 7 человек. Для линейных руководителей экономических служб на предприятии действуют следующие коэффициенты, учитывающие дополнительные работы: для заместителей начальников – 1,05; для начальников бюро – 1,15.

**Задача 5.** Определить численность линейных специалистов в цехе, если норма управляемости для мастера – 35 человек, для старшего мастера – 140 человек, для начальника участка – 300 человек с учетом численности мастеров. Численность рабочих в цехе 586 человек.

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ**

**Ключевые термины:** понятие самоменеджмента, цели и функции самоменеджмента, основы и методики планирования и принятия решений, сущность и принципы самоменеджмента, личные установки руководителя, самомотивация, мотивация самосовершенствования.

### **1. Вопросы для обсуждения**

1. Методы исследования трудовых процессов и затрат рабочего времени руководителей и специалистов.
2. Основные резервы повышения эффективности затрат рабочего времени руководителей и специалистов.
3. Понятие делегирования полномочий. Основные цели и преимущества делегирования.
4. Типичные ошибки при делегировании полномочий.
5. Условия целесообразности делегирования.

### **Деловая игра «Планирование рабочего времени руководителя**

**Цель:** закрепить теоретический материал, а также показать необходимость планирования личной работы, делегирования полномочий, использования рациональных методов организации труда, критической оценки своей работы и поиска резервов экономии рабочего времени и т. д.

### **Описание ситуации.**

Генеральный директор фирмы Дмитрий Иванович Васильев свой рабочий день, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего с того, что набросал на лист бумаги перечень дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы. Это давно не дает ему покоя, однако взяться за дело ему некогда, так как постоянно отвлекают текущие дела.

На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно-технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т. д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание с заместителями, так как конец месяца и квартала. Васильева очень беспокоит финансовое состояние фирмы и реализация продукции. Совещание началось в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам.

К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм и предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы. По результатам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов с начальником службы безопасности. Просили также принять начальник кадровой службы и начальник службы маркетинга – по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. «Что ему от меня надо? – подумал генеральный директор. – Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам».

Прием Васильев начал в 11.30, в первую очередь пригласил представителей других фирм. «Своим» назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои проблемы самостоятельно. Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счет фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетентности заместителя по финансам. Но так уж было принято на фирме, сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей фирм только один действительно нуждался в приеме генерального директора. Вопросы других вполне могли решить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался общаться с кем-либо, кроме генерального директора, второй – остался не удовлетворен решением заместителя и непременно требовал вмешательства самого генерального директора. Лишь в 14.00 генеральный директор наконец смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер. Дело оказалось значительно серьезнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал, что с этим банком не все благополучно. «Надо немедленно ехать в банк!» – решает Васильев и просит секретаря вызвать машину, но секретарь напоминает, что сегодня в 15.00 у него прием посетителей по личным вопросам, а в 16.30 – совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять прием посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведенный порядок – значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Кое-как разрешив ситуацию, Васильев положил трубку и обреченно вздохнул. Конец рабочего дня. Васильев только что вернулся из банка, пройдя по опустевшему офису, зашел к себе в кабинет и обессилено плюхнулся в кресло, закрыв глаза. «А я так и не успел принять главного бухгалтера ... – подумал он. – А ведь вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как же это организовать? И вообще, какие конкретно последствия невыплаты заработной платы? Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, все обсудить и взвесить». Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку неразобранной корреспонденции и впал в еще большее уныние: «Создается впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю один-два дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок? ... Хм ... Интересно, – вдруг неожиданно для самого себя произнес он вслух, – а как складывается рабочий день у руководителей других фирм? Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой рабочий день длится иногда по 14 часов... Что ж, если я

не умею иначе организовать свой труд, значит, мне нужно еще больше работать, чтобы успевать делать все».

### Постановка задачи

1. Проанализировать полученную информацию, заполнив табл. 1.
2. Определить степень охваченности работы генерального директора фирмы личным планированием.
3. Выявить резервы экономии рабочего времени генерального директора фирмы.
4. Разработать конкретные мероприятия по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

Таблица 1

№	Событие	Планировалось		Следует планировать		Генеральный директор – инициатор события		Можно ли сделать иначе?		Экономия времени	
		да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет

### Методика проведения игры

1. Деловая игра проводится по подгруппам численностью 5–7 человек.
2. Основные этапы игры: постановка проблемы преподавателем, обсуждение проблемной ситуации в подгруппах, выполнение заданий, обсуждение решений, подведение итогов игры.
3. По окончании деловой игры все студенты проходят тест «Самоменеджмент: насколько хорошо вы справляетесь со своей работой?», используя оценочную шкалу (табл. 2).

Таблица 2 - Оценочная шкала к тесту «Самоменеджмент»

Вариант ответа	Количество баллов за ответ
Почти никогда	0
Иногда	1
Часто	2
Почти всегда	3

### Вопросы теста «Самоменеджмент»

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
6. Свой рабочий день я пытаюсь, по возможности, освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно собираемых совещаний.
7. Свою дневную загрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.

8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на немногих «жизненно важных» проблемах.

10. Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

0-15 баллов: Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

16-20 баллов: Вы пытаетесь овладеть своим временем, но Вы не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21-25 баллов: У Вас хороший самоменеджмент.

26-30 баллов: Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время.

## ЦЕЛЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ

**Ключевые термины:** классификация целей, критерии достижения целей, виды управленческого планирования, взаимосвязь целей и планов, жизненные цели и планы.

### 1. Вопросы для обсуждения

1. Виды жизненных целей и критерии их достижения.
2. Исходные данные для планирования трудовой деятельности.
3. Методы планирования деятельности и личного времени.

### 2. Практическая задача «Приоритет»

Требуется определить приоритетность задач, порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям (исходные данные в табл. 1).

Таблица 1

Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Критерий		Возможность делегирования
	срочность	важность	
1. Доработка докладной записки по изучению рынка труда	да	да	нет
2. Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	да	да	нет
3. Консультация у юриста	да	нет	да
4.Посещение выставочного центра	нет	да	нет
5. Работа с текущей корреспонденцией	да	нет	да
6. Подготовка документов для сдачи в архив	нет	да	да
7. Передача документов в архив	нет	да	да
8. Проведение совещания по организации обучения	нет	нет	да
9.Подготовка к совещанию по вопросу укрепления дисциплины	нет	да	нет
10. Прием сотрудников по личным вопросам	да	да	нет
11. Изучение нормативных документов	нет	да	нет
12.Встреча с представителями службы занятости	да	да	нет
13. Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	нет	да	нет
14. Собеседование с кандидатом на вакантное место экономиста	нет	нет	да

В зависимости от срочности и важности задачи подразделяются на четыре группы:

**А** – срочные/важные. Руководитель должен решать сам в первую очередь.

**Б** – срочные/ менее важные. Должны быть делегированы другим исполнителям. Руководитель должен оставить за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

**В** – менее срочные/важные. Руководителю рекомендуется определить возможность их делегирования другим исполнителям. Руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения задач. Если они не будут вовремя решены, они превратятся в срочные и должны будут решаться руководителем срочно и в кратчайшие сроки.

**Г** – менее срочные/менее важные. Решение этих задач не входит в компетентность руководителя.



### **Деловая игра «Планирование рабочего дня руководителя»**

Цель: закрепление теоретического материала по теме: «Индивидуальное планирование рабочего времени управленческого персонала», а также формирование практических навыков определения приоритетности задач, намеченных руководителем к исполнению, по принципу Эйзенхауэра, принятия решений по делегированию полномочий и составления плана рабочего дня с помощью метода «Альпы».

#### Методические указания

Работа руководителя характеризуется значительной напряженностью, так как на современных руководителей ежедневно наваливается огромный объем работы, которую необходимо успеть сделать.

Однако не совсем верно было бы утверждать, что именно это означает единственной причиной того, что руководители вынуждены проводить по 60, а то и больше часов в неделю на своих рабочих местах. Чаще всего это является следствием неправильного распределения времени, что фактически означает неумение управлять собой. В связи с этим каждому руководителю, чтобы быть максимально эффективным в своей профессиональной деятельности, нужно научиться управлять своим временем и, тем самым, по возможности исключить случаи необходимости выполнять одновременно разные дела и производить различные действия. Очень часто перегруженность руководителя усугубляется малой степенью делегирования ответственности, неверно избранными приоритетами, а также слишком большой погруженностью в повседневные хлопоты. Рациональнее использовать свое рабочее время существенно помогает применение принципа бывшего президента США Дуайта Дейвида Эйзенхауэра, который определял приоритеты задач на основе их важности и срочности (рис. 1).

Эйзенхауэр выделил четыре типа задач:

А – задачи очень важные и срочные, которые руководитель должен исполнять сам и немедленно;

Б – задачи важные, но не срочные. Руководителю следует определить, в какие сроки выполнить;

В – задачи менее важные, но срочные, решение которых следует делегировать подчиненным;

Г – задачи не важные и не срочные; не должны отвлекать внимание руководителя. Иногда это сопряжено с определенным риском, но такие дела следует сразу отправлять в корзину для бумаг.



Рисунок 1- Схема принятия решений  
на основе принципа Эйзенхауэра

Кроме установления приоритетов, для правильного выполнения своих функций руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. В связи с этим при разработке плана конкретного временного периода не следует забывать основные принципы и правила планирования рабочего времени.

Важнейшим форматом планирования для руководителя является рабочий день. Одним из методов разработки плана рабочего дня является метод «Альпы», который предполагает реализацию следующих пяти стадий.

1. Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения.

2. Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работы.

3. Резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60:40.

4. Принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.

5. Контроль и перенос несделанного.

Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы, мин	Критерий		Возможность делегирования
		срочность	важность	
Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	+	+	-
Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	+	+	+

Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	+	+	+
Консультация юриста	45	+	-	+
Посещение выставочного центра	120	-	+	-
Работа с текущей корреспонденцией	20	+	-	+
Подготовка документов для сдачи в архив	25	-	+	+
Передача документов в архив	15	-	+	+
Проведение совещания по организации рекламной кампании	20	-	-	+
Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	25	-	+	-
Прием сотрудников по личным вопросам	60	+	+	-
Изучение нормативных документов		-	+	-
Встреча с представителями фирмы-клиента	60	+	+	-
Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	-	+	-
Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	-	-	+

На первом этапе, используя исходные данные, представленные в таблице 1 и принцип Эйзенхауэра, требуется распределить перечень задач, намеченных руководителем к исполнению на четыре группы и представить графически, а также принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям.

На втором этапе требуется составить план рабочего дня руководителя продолжительностью 8 часов с помощью метода «Альпы».

Методика проведения игры

1. Деловая игра проводится в два этапа по подгруппам численностью 8–10 человек.

2. Основные этапы игры: постановка проблемы преподавателем, анализ проблемной ситуации в подгруппах, выполнение заданий первого этапа и обсуждение решений, выполнение заданий второго этапа и обсуждение решений, подведение итогов игры.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

**Ключевые термины:** продуктивность труда, интенсивность труда, удовлетворенность трудом, компетентность, профессиональное поведение и личностные качества сотрудников.

### 1. Вопросы для обсуждения

1. Основные подходы к оценке эффективности организации трудовой деятельности.
2. Основные формулы для расчета годовой экономии, годового экономического эффекта и коэффициента экономической эффективности.
3. Капитальные, текущие, дисконтированные затраты.
4. Показатели социальной эффективности, используемые в настоящее время.

### 2. Практические задания

**Задача 1.** В организациях, представляющих собой малые предприятия, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит значительную часть полезного фонда рабочего времени на эту работу. Директора считают, что введение должности специалиста по найму позволит им сэкономить время и сосредоточиться на решении стратегических задач организации. Исходные данные приведены в табл.1.

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

**Таблица 1**

Показатели	Предприятия				
	1	2	3	4	5
1. Доходы организации в год, тыс. р. (Дорг)	258,6	466,7	369,5	450,0	395,8
2. Текущие затраты в год, тыс. р. (З тек)	106,5	186,7	160,1	257,1	226,0
3. Единовременные затраты в год, тыс. р. (З ед)	38,0	46,7	37,0	57,8	-
4. Доля директора в доходах, % (d Ддир)	30	25	10	12	10
5. Экономия времени директора, % (Э вр дир)	20	10	10	20	15
6. Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год (Фвр дир)	1920	1920	1920	1920	1920
7. Зарботная плата специалиста по найму, р. в месяц (З пл.мес.)	9500	9000	10500	11000	11500
8. Начисления на заработную плату, %	30,2	30,2	30,2	30,2	30,2

**Задача 2.** Малое предприятие собирается перейти на выпуск дорогостоящих изделий. Для этого производится закупка оборудования на кредит, полученный в банке. Планируемые показатели деятельности по годам представлены в табл. 2.

**Таблица 2**

Показатели	2015	2016	2017
1. Количество рабочих, чел.	10	10	10
2. Зарплата 1 рабочего, р. в мес.	8000	9000	10000
3. Отчисления на соц. нужды, %	36	36	36
4. Кол-во выпускаемых изделий, шт. в год	20	23	25
5. Цена одного изделия, р.	100000	120000	130000

6. Прочие тек. расходы, р. в год	500000	600000	650000
7. Единовременные расходы, р. в год	250000	150000	150000
8. Уровень инфляции, % в год	11	11	11
9. Процентная ставка за кредит в банке, % в год <sup>15</sup>	12	12	12

Определить экономическую целесообразность перехода на выпуск новой продукции с учетом расходов на оборудование и обучение персонала.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Проектирование рабочих мест служащих [Электронный ресурс]: учебное пособие / авт.-сост. И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина. - Новосибирск : ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. - 271 с. – Режим доступа : [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=458693&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=458693&sr=1)
2. Куклев, В. А. Эргономические основы безопасности и комфорта персонала [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / В. А. Куклев, Э. Б. Ходжамуратова. - Ульяновск : УлГТУ, 2014. - 273 с. – Режим доступа : [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=363482&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=363482&sr=1)
3. Гаврилова, С. В. Организация труда персонала [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / С. В. Гаврилова, Л. Н. Иванова-Швец. - М. : Евразийский открытый институт, 2010. - 224 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90827>