

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ СЕМЕНА КУЗНЕЦА

Методические рекомендации
к выполнению практических
и ситуационных заданий
по учебной дисциплине
"ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА"
для иностранных студентов
направления подготовки
6.030601 "Менеджмент"
дневной формы обучения

Харьков. ХНЭУ им. С. Кузнецца, 2015

Утверждено на заседании кафедры менеджмента.
Протокол № 2 от 26.09.2014 г.

Составители: Гринева В. Н.
Потемкин С. К.
Бутенко Д. С.
Козлова И. Н.

М 54 Методические рекомендации к выполнению практических и ситуационных заданий по учебной дисциплине "Организация труда менеджера" для иностранных студентов направления подготовки 6.030601 "Менеджмент" дневной формы обучения / сост. В. Н. Гринева, С. К. Потемкин, Д. С. Бутенко и др. – Х. : ХНЭУ им. С. Кузнеця, 2015. – 40 с. (Рус. яз.)

Представлены ситуационные и практические задания, а также методические рекомендации по их выполнению.

Рекомендовано для студентов направления подготовки 6.030601 "Менеджмент" дневной формы обучения.

Введение

Дисциплина "Организация труда менеджера" завершает цикл дисциплин, которые представляют основу профессиональных знаний в области менеджмента. К ним принадлежат "Менеджмент", "Планирование деятельности предприятия", "Управление персоналом" и прочие.

Данные методические рекомендации по выполнению ситуационных и практических заданий основываются на требованиях рабочей программы дисциплины "Организация труда менеджера" и в комплексе с семинарскими занятиями обеспечивают получение необходимых навыков и умений. В частности, выполнение ситуационных и практических заданий позволяет студентам получить компетентности в области организации работы менеджера. К ним принадлежат:

- порядок действий менеджера при внезапном сбое в ходе производства;

- разработка комплексных систем заработной платы и систем премирования для менеджеров и их подчиненных;

- разработка норм управляемости для линейных менеджеров и норм обслуживания для функциональных менеджеров;

- способность анализировать состояние дел в подразделении и подготовка соответствующей документации;

- подготовка совещаний и заседаний, принятие быстрых, но обоснованных решений.

Выполнение предлагаемых заданий позволит не только приобрести новые компетентности, но и закрепить и расширить полученные ранее.

Тема 1. "Особенности управленческой работы"

Ситуация "Особенность управленческой работы"

Основная особенность управленческого труда – непредвиденность возникающих ситуаций. Поэтому одной из важнейших функций менеджера можно считать функцию организации в условиях возникновения непредвиденных ситуаций.

На механическом участке работает 10 рабочих и менеджер. На участке находится 11 станков (один резервный). Все рабочие и станки взаимозаменяемые. Каждый рабочий в соответствии с заданием

изготавливает одну партию деталей за рабочую смену. Продолжительность рабочей смены 8 часов. Наладка оборудования осуществляется к началу рабочей смены. График работ менеджер составляет накануне. На следующий день менеджер участка установил такое производственное задание (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Производственное задание на смену

Деталь	Станок	Рабочий
А	1	1
Б	2	2
В	3	3
Г	4	4
Д	5	5
Е	6	6
Ж	7	7
З	8	8
И	9	9
К	10	10

Детали "А" – "З" должны быть обязательно изготовлены, а детали "И" и "К" направляются в запас, но их также необходимо изготовить. В соответствии с разработанной системой стимулирования оплата труда рабочих осуществляется по сдельно-премиальной форме. Участок является одним из центров затрат на предприятии. На продукцию установлены условные цены и рассчитывается условная прибыль. Величина условной прибыли за смену составляет 200 грн при условии бесперебойной работы. Бесперебойной работой считается изготовление 8 партий деталей, направляющихся на сборку, и 2 партии – в запас (80 нормо-часов). При необходимости рабочие могут обслуживать 2 станка одновременно. При этом производительность станков снижается на 25 %, а производительность труда рабочего-многостаночника увеличивается на 50 %.

В отдельных случаях рабочие могут увеличить свою производительность труда на 10 % (при условии обслуживания одного станка).

Более того, менеджер может использовать 4 сверхурочных часа в сутки.

В соответствии с положением о центре затрат для участка установлены следующие санкции:

1. За невыполнение одной партии деталей и несдачу их на сборку – 50 грн из условной прибыли (это касается изготовления деталей, которые идут на сборку).

2. При невыполнении заданного объема работ – за каждый процент невыполнения – 5 грн.

3. Переналадка оборудования, которая выполняется в процессе работы (т.е. во время смены) – 10 грн (переналадка требует 1 час).

4. В случае использования сверхурочных часов – 10 грн за один сверхурочный час.

В течение смены могут происходить разные сбои в работе. Задача менеджера состоит в том, чтобы несмотря на возможные сбои задание было выполнено.

Возможные сбои в течение смены.

1. Накануне 3-й рабочий сообщает, что по семейным обстоятельствам он не выйдет на работу.

2. 2-й рабочий находится на больничном.

3. 5-й рабочий не появился на работе.

4. 1-й рабочий заранее предупредил, что не придет на работу по уважительной причине.

5. Конец первого часа работы – на 4-м рабочем месте сломался инструмент. Замена инструмента занимает полчаса.

6. Конец второго часа работы – у 4-го рабочего сломался инструмент. На его замену понадобится час.

7. Конец третьего часа работы – у 6-го рабочего сломался инструмент. Замена – полчаса.

8. Конец третьего часа работы – на 7-м рабочем месте затупился инструмент. Его замена – полчаса.

9. Конец четвертого часа работы – 3-й станок сломался. На ремонт необходимо 2 часа.

10. Конец четвертого часа работы – 4-й станок вышел из строя. Ремонт – два часа.

11. Конец 5-го часа работы – 5-й станок сломался. На ремонт понадобится 2 часа.

12. Конец 5-го часа работы – 6-й станок сломался. На ремонт необходимо 1,5 часа.

13. В конце 6-го часа возникли проблемы в электрической системе 10-го станка. На ремонт понадобится 1 час.

14. В конце 7-го часа возникли проблемы в электрической системе 7-го станка. На ремонт понадобится 1 час.

15. В конце 7-го часа возникли проблемы в электрической системе 8-го станка. На ремонт понадобится 1 час.

16. В конце 6-го часа возникли проблемы в электрической системе 9-го станка. На ремонт понадобится 1 час.

Выбор варианта отклонений осуществляется по вариантам (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Исходные данные

№ варианта	Отклонение	№ варианта	Отклонение
1	1,5,9,13	14	2,8,12,16
2	2,5,9,13	15	3,8,12,16
3	3,5,9,13	16	4,8,12,16
4	4,5,9,13	17	4,5,10,13
5	1,6,10,14	18	4,5,11,13
6	2,6,10,14	19	4,5,12,13
7	3,6,10,14	20	1,5,9,13
8	4,6,10,14	21	2,6,9,13
9	1,7,11,15	22	2,7,9,13
10	2,7,11,15	23	2,8,9,13
11	3,7,11,15	24	2,6,10,13
12	4,7,11,15	25	3,6,10,13
13	1,8,12,16	26	8,6,10,13

Методические рекомендации по выполнению ситуационного задания

Менеджеру необходимо последовательно вносить изменения в производственный процесс. Менеджер может использовать резервный станок, перемещать рабочих (поскольку каждый рабочий может изготавливать любую деталь и работать на любом станке), при необходимости – организовывать работу в многостаночном режиме.

Задача менеджера заключается в том, чтобы максимально выполнить установленное производственное задание (при этом детали "А" – "З" следует обязательно изготовить). Необходимо стараться максимально использовать резервы повышения производительности

труда рабочих, минимально делать переналадки оборудования в течение смены, использовать сверхурочную работу.

После каждого внесения изменений необходимо рассчитать, насколько будет выполнен (или не выполнен) план производства, а также определить общую сумму условной прибыли, которую получит участок в конце смены. Окончательная прибыль определяется путем уменьшения прибыли при условиях бесперебойной работы на сумму дополнительных расходов.

Все принятые решения следует подтвердить расчетами и обосновать. Например, в течение рабочего дня произошли такие отклонения:

1. Поздно вечером 4-й рабочий звонит по телефону менеджеру и извещает его, что по семейным обстоятельствам он не выйдет на работу. Менеджер принимает решение и успевает сообщить наладчику об изменениях в планах.

2. Конец 2 часа работы. Рабочий 7 сломал инструмент. Замена – полчаса.

3. Конец четвертого часа работы. Второй станок, который изготовлял деталь "Б", вышел из строя. Общая продолжительность ремонта – 3 часа.

4. Конец 5 часа. Проблемы в электрической системе 9 станка. Ремонт – 2 часа.

Возможный вариант внесения изменений в ход производства.

Отклонение первое (четвертый рабочий предупредил о невыходе на работу).

Партию деталей "В" передают на обработку на 4 станок.

Изготовление детали "Г" переносится на резервный 11 станок.

Рабочий 10 обслуживает два станка (10 и 11), работает многостаночником и изготавливает детали "Г" и "К" одновременно (при этом производительность станков на 25 % меньше, а производительность рабочего на 50 % выше).

Рабочий 3 обслуживает 3 и 4 станка, изготавливает на них деталь "В".

Можно было бы 9-го рабочего перевести на 4 станок и обеспечить изготовление детали "Г". Но это означало бы уже в начале смены потерю 10 % объема и 50 грн прибыли.

Отклонение второе (у 7-го рабочего сломался инструмент).

Принимая во внимание, что рабочий без дополнительных изменений может увеличить свою производительность на 10 %, менеджер подсчитал, что последние 5,5 часов рабочий должен работать

более интенсивно (0,5 часа необходимо затратить на замену инструмента):

$$5,5 \times 1,1 = 6,05 \text{ ч};$$

т.е. задача будет выполнена.

Отклонение третье (второй станок вышел из строя).

3-й станок прекращает выпуск детали "В". Эту деталь продолжает изготавливать 3-й рабочий, обслуживая при этом лишь один станок. 3-ий станок переналаживает 2-й рабочий для производства детали "Б" на протяжении 5-го часа. Дальше в течение 6-го, 7-го, 8-го часа и 1 час сверхурочно рабочий производит деталь "Б".

Отклонение четвертое (проблемы в электрической системе 9-го станка). На протяжении 6-го и 7-го часа 9-й рабочий переходит на обслуживание одного станка и изготавливает деталь "И", а потом в течение 8-го часа возобновляет многостаночное обслуживание станков и изготавливает детали "И" и "К".

Следует отметить, что план выпуска по деталям "И" и "К" не будет выполнен. Возникает вопрос следует ли использовать сверхурочные часы для полного выполнения плана? Как это отразится на условной прибыли?

За один час отработан один нормо-час. Это составляет 0,8 % плана. Невыполнение 1 % плана уменьшает прибыль на 5 грн. За час многостаночной работы на 10-м и 11-м станках будет отработано 1,5 нормо-часа, что уменьшит снижение прибыли приблизительно на 10 грн.

Одновременно за использование сверхурочного часа прибыль уменьшится тоже на 10 грн. Таким образом, независимо от того, будет ли план выполняться или нет, условная прибыль в любом случае уменьшится на 10 грн. Поэтому детали "И" и "К" следует направить в резерв, и тратить деньги на оплату сверхурочной работы нет смысла.

В течение четырех часов 3-й и 4-й станки выпускали деталь "В". За это время они отработали 6 нормо-часов ($4 \square 0,75 \square 2 = 6$).

Для завершения изготовления партии деталей "В" необходимо еще 2 нормо-часа. При условии работы одного станка партия деталей "В" будет завершена в течение 5-го и 6-го часа. В течение 7-го и 8-го часа станок будет свободный. На протяжении 7-го часа 4-й станок может быть переналажен на выпуск детали "К", и в течение 8-го часа она могла бы изготавливаться.

Если использовать дополнительный нормо-час, можно уменьшить снижение прибыли на 6,25 грн ($(1:0,8) \times 5 = 6,25$).

Однако, необходима дополнительная наладка, которая уменьшит прибыль на 10 грн. Таким образом, выпуск детали "К" на 4-м станке не является рентабельным. При этом как станок, так и рабочий будут простаивать 2 часа, а это не очень хорошо. Поэтому целесообразно изменить условия по уменьшению условной прибыли за переналадку. Если переналадку выполняют в конце смены для производства партий деталей, то прибыль уменьшать нецелесообразно.

Если подвести итоги произошедших изменений, получаем следующее.

Партии деталей "А" – "З" изготовлены полностью, т.е. сборщик обеспечен комплектующими.

План изготовления деталей, которые направляются в резерв, не выполнен. Первые 5 часов детали "И" и "К" обрабатывались параллельно. Было произведено по каждой 3,75 нормо-часов ($5 \times 0,75 = 3,75$).

Потом деталь "И" в течение 2-го часа обрабатывалась на одном станке (произведено 2 нормо-часа) и последнее время снова в много-станочном режиме (произведено 0,75 нормо-часов).

Таким образом, за смену произведено 6,5 нормо-часов изделия "И":

$$3,75 + 2 + 0,75 = 6,5 \text{ нормо-часов.}$$

Относительно детали "К", то за смену произведено 4,5 нормо-часа:

$$3,75 + 0,75 = 4,5 \text{ нормо-часа.}$$

Всего на участке произведено:

1. Детали "А" – "З" – 64 нормо-часа ($8 \times 8 = 64$).

2. Детали "И" и "К" – 11 нормо-часа ($6,5 + 4,5 = 11$).

По плану необходимо было выработать 80 нормо-часов, а по факту сделано 75 нормо-часов ($64 + 11 = 75$).

Выполнение плана изготовления деталей составляет 0,94 ($75 : 80 = 0,94$). Т.е. план выполнен на 94 %, соответственно невыполнение плана составляет 6 %.

По условию за каждый процент невыполнения плана сумма условной прибыли уменьшается на 5 грн. В нашем случае условная прибыль уменьшится на 30 грн ($6 \times 5 \text{ грн} = 30$).

Условная прибыль также уменьшится на 10 грн вследствие выполнения одной незапланированной переналадки, а также на 10 грн за использование часа сверхурочной работы.

Таким образом, общее уменьшение прибыли составит 50 грн:

$$30 + 10 + 10 = 50 \text{ грн.}$$

Условная прибыль за смену составит 150 грн:

$$200 - 50 = 150 \text{ грн.}$$

Вывод: в результате внесения изменений в ход выполнения планового задания механического цеха рабочими был выполнен план на 94 %, что уменьшило размер условной прибыли на 30 грн. Невыполнение плана возникло по изделиям "И" и "К". Общая сумма, на которую уменьшена условная прибыль, составляет 50 грн. По результатам работы участка в течение смены условная прибыль составила 150 грн.

Тема 2. "Сущность, принципы и направления научной организации труда"

Ситуация "Стимулирование управленческого труда"

Менеджер руководит производственным участком. На участке работает 10 рабочих-станочников и 11 станков. Один станок резервный. Возможно многостаночное обслуживание.

На участке создан центр затрат. При условии полного выполнения месячного плана и отсутствия любых сменных отклонений условная прибыль участка составляет P грн в месяц.

Прибыль уменьшается в случае сбоев в работе и при других нарушениях.

На первом этапе работы центра затрат прибыль может уменьшиться в таких случаях:

1. Невыполнение сменных производственных заданий (перечень приведен в предыдущей задаче).

2. Низкое качество продукции:

возвращение партии деталей на доработку – 20 грн;

невыполнение плана партий деталей – 40 грн;

рекламация – 100 грн.

3. Содержание оборудования, соблюдение правил техники безопасности и технологических процессов:

нарушение технологического процесса – 50 грн;

нарушение правил техники безопасности – 100 грн;

травматизм – 100 – 500 грн (в зависимости от степени травматизма возможно полное лишение премии);

несоответствующий уход за оборудованием – 20 грн.

Примечание: премия уменьшается за каждый случай.

Центр затрат на участке действует уже в течение трех месяцев. Как показала практика, после снятия части прибыли за вышеперечисленные случаи, участок за месяц в среднем получает прибыль в размере *B* грн (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Исходные данные

№ вариант	P, грн	B грн	№ вариант	P, грн	B грн
1	4 200	2 400	14	4 255	2 400
2	4 300	2 410	15	4 305	2 400
3	4 250	2 415	16	4 255	2 400
4	4 350	2 450	17	4 355	2 400
5	4 400	2 455	18	4 405	2 500
6	4 550	2 460	19	4 555	2 500
7	4 450	2 450	20	4 455	2 500
8	4 600	2 460	21	4 605	2 550
9	4 650	2 470	22	4 655	2 550
10	4 000	2 100	23	4 005	2 100
11	4 050	2 100	24	4 055	2 100
12	4 100	2 100	25	4 105	2 050
13	4 150	2 100	26	4 155	2 050

Каждый месяц в среднем с участка была снята премия за нарушение по таким направлениям:

1) за сбои – 1 100 грн;

2) качество – 420 грн;

3) безопасность – 280 грн.

Отклонение в размере среднемесячных санкций составляют $\pm 3\%$.

К настоящему времени менеджер премировался по цеховыми и заводским показателями. Создание центра расходов требует перехода на премирование по результатам работы участка.

Оклад менеджера составляет 2 000 грн, а максимальный размер премии – 50 %. Среднемесячный размер премии равняется 600 грн.

Необходимо: разработать систему премирования менеджера, которая направлена на увеличение прибыли участка.

Требования относительно системы премирования:

1. В незначительной мере должна быть сохранена связь с результатами работы участка и предприятия.

2. Нельзя допустить снижения прибыли за результаты, которые были достигнуты в прошлом.

3. Система премирования не должна допустить ухудшения достигнутых показателей.

4. Система должна стимулировать увеличение прибыли, которую получает участок.

Следует учесть, что реальное положение на предприятии объективно не разрешает ликвидировать все недостатки, а также невозможно вообразить ситуации, когда вся прибыль будет снята за нарушение.

На основании расчетов необходимо предложить новую систему премирования. Указать, на какой период разрабатывается такая система и каким образом следует вносить в нее изменения.

Методические рекомендации по выполнению ситуационного задания

Основой для разработки системы премирования менеджера может быть расчет максимально возможного размера премии, который может получить менеджер (вообще и отдельно за результаты деятельности участка) и в среднем за каждый месяц.

Наиболее простым способом разработки шкалы премирования является установление линейной зависимости между полученной премией и прибылью.

Например, максимальная прибыль отдела расходов составляет 5 200 грн, максимальный размер премии, которую получает менеджер – 700 грн. Таким образом: $5\,200 : 700 = 10,28$.

Это означает, что за каждые 10,28 грн прибыли менеджер может получить 1 грн премии.

Дальше следует проверить, подтверждается ли данное соотношение исходя из среднемесячного размера условной прибыли и премии.

Если соотношение соответствует предыдущему расчету, то его можно принять за основу разработки шкалы премирования. Если соотношения не совпадают, то могут возникнуть ситуации, когда менеджер реально получает меньшую прибыль, чем это обусловлено ситуацией, которая сложилась (т. е. премия уменьшается), или не хватит средств для выплаты премии. В таком случае необходимо вносить корректирование.

Созданную шкалу следует проверить при условиях получения большего или меньшего уровня прибыли и проанализировать ее.

Следует отметить, что вообще такие системы премирования негибкие относительно изменений в значении прибыли, особенно в сторону уменьшения. Это является значительным недостатком, так как такая система не стимулирует к увеличению общего размера прибыли (в нашем случае условной прибыли отдела расходов).

Для того, чтобы обеспечить требования относительно системы премирования, необходимо выполнить такие задачи:

1. Уменьшение достигнутых результатов должно существенно снижать размер премии.
2. За улучшение показателей премия должна значительно увеличиваться.
3. За получение прибыли на уровне среднемесячного размера, премия должна значительно увеличиваться.

Внесение определенных корректировок (как правило, эвристическим методом) дает возможность получить соответствующую систему премирования.

Таким образом, шкала премирования может иметь такой вид (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Шкала премирования менеджера участка

Диапазон изменения прибыли, грн	1 грн премии за 10,28 грн прибыли	Премия за верхнюю границу интервала
1 000 – 1 700	–	0
1 701 – 2 200	2	250
2 201 – 2 600	1	490
2 601 – 3 000	3	620
Больше чем 3 000	5	850

Тема 3. "Распределение и кооперация управленческого труда. Распорядительная деятельность менеджера"

Ситуация "Разработка системы стимулирования для рабочих"

Требования к менеджеру за последнее время были ужесточены. В его систему премирования были введены коррективы. Система была тесно связана с систематическим выполнением производственных заданий. В связи с этим менеджеру разрешили увеличивать фонд оплаты труда рабочих участка до 10 %, а также предложить новую систему оплаты труда рабочих участка, которая должна способствовать реализации новых требований и отвечать взглядам менеджера. Система должна быть также понятна для рабочих. Задача состоит именно в том, чтобы разработать такую систему стимулирования рабочих.

Объектом рассмотрения является механический участок, описанный в предыдущих ситуациях (1 и 2). В данное время на участке действует повременно-премиальная система оплаты труда. Премия начисляется в размере 25 % к тарифному заработку, выплачивается по результатам работы участка. Премии лишали или снижали ее размер только при очень серьезных нарушениях трудовой или технологической дисциплины, что случалось редко. Все рабочие участка имеют 4 разряд. Тарифная ставка составляет 10 грн/ч. Количество рабочих дней за месяц – 22 дня.

Менеджер считает, что величина премии не должна быть постоянной, а должна зависеть от успехов в работе. По его мнению нужно учитывать следующие факторы:

- 1) выполнение и перевыполнение сменных задач;
- 2) умение переналадить оборудование в течение заданного времени (за 1 час);
- 3) сдача продукции с первого предъявления и отсутствие недостатка в работе;
- 4) невыходы на работу по уважительным причинам.

Определенную сложность представляет учет перевыполнения производственного задания. Это возможно только в случае многостаночного обслуживания.

В течение месяца менеджер вел учет времени, результаты которого приведены в табл. 3.1.

Исходные данные

№ рабочего	Количество перевыполненных заданий	Количество не выполненных заданий	Количество прогулов	Количество многостаночных работ	Количество переналадок	Количество возвратов	Брак
1	3	2	1	3	1	1	–
2	1	1	–	1	1	–	–
3	3	–	–	4	3	–	–
4	–	3	1	–	–	2	1
5	1	1	1	2	1	–	–
6	–	–	–	1	1	–	–
7	1	1	1	1	2	1	–
8	–	3	–	–	–	1	–
9	1	2	1	1	–	1	–
10	–	2	–	–	1	1	–

Методические рекомендации по выполнению ситуационного задания

1. Необходимо рассчитать заработную плату рабочих согласно существующей системе премирования. Для анализа можно рассчитать заработную плату рабочего, который имеет наилучшие и наихудшие результаты работы.

2. Следует установить, насколько велика разница между полученными результатами и стимулирует ли такая система выполнять работу лучше.

3. На основе проведенного анализа выявить слабые и сильные стороны существующей системы.

4. Разработать новую систему премирования, которая бы учитывала указанные выше факторы.

Например, менеджер может предложить такую систему премирования. В связи с увеличением величины фонда оплаты труда менеджер считает возможным увеличить величину премии с 25 % до 30 %.

С целью повышения ответственности рабочих за ежедневную напряженную работу менеджер считает целесообразным премию начислять или не начислять не за месяц, а за каждую смену.

Менеджер также предложил ввести такие условия премирования:

1. За выполнение сменно-производственного задания начисляется премия 30 %;

2. При перевыполнении сменно-производственного задания начисляется премия в размере 40 %;

3. При невыполнении производственного задания премия не выплачивается.

4. При возвращении деталей рабочему контролером (т. е. при наличии исправимого брака премия не выплачивается).

5. В случае неисправимого брака премия не выплачивается.

6. При осуществлении переналадки оборудования премия выплачивается в размере 35 %. Премия за переналадку выплачивается только в том случае, если задание выполнено.

7. Премия начисляется в конце смены к величине тарифного заработка.

Методические рекомендации по выполнению ситуационного задания

Анализируя предложенную систему можно отметить, что осуществление многостаночного обслуживания приводит к перевыполнению, а потому не учитывается. Сверхурочные часы также не учитываются, поскольку они оплачиваются в 1,5-м размере.

Кроме того, в данной системе не обращено внимание на количество невыходов на работу, что безусловно является недостатком.

Рассчитаем заработную плату рабочих за месяц, исходя из условий премирования по существующей системе.

Тарифная заработная плата рабочего за месяц (Тзпр):

$$Тзпр = 10 \times 8 \times 22 = 1\,760 \text{ грн.}$$

Размер премии (Пр):

$$Пр = 1\,760 \times 0,25 = 440 \text{ грн.}$$

Общий размер заработной платы (ЗП):

$$ЗП = 1\,760 + 440 = 2\,200 \text{ грн.}$$

Для анализа предложенной системы оплаты труда целесообразно проанализировать заработную плату рабочего, который имеет наилучшие и наихудшие результаты.

Наилучшей можно считать работу 3-го рабочего: невыполненные задачи отсутствуют, три перевыполнения, сделано надлежащим образом три переналадки; отсутствуют возвращения и брак продукции. При таких условиях на протяжении 6-ти дней (каждый случай на протяжении отдельного дня) премия будет больше обычной.

Премия за отдельные достижения будет составлять:

$$П1 = (22 - 6) \times 80 \times 1,3 = 1\,664 \text{ грн.}$$

$$П2 = 3 \times 80 \times 1,4 = 336 \text{ грн.}$$

$$П3 = 3 \times 80 \times 1,35 = 324 \text{ грн.}$$

Общая сумма премий будет составлять:

$$П = 1\,664 + 336 + 324 = 2\,324 \text{ грн.}$$

Такой результат на 124 грн больше, чем при существующей системе. Однако, надо учесть, что величина премии повысилась с 25 % до 30 %. Если принять во внимание такое изменение, а условия премирования не изменять, то рабочий будет получать заработную плату в размере 2 288 грн ($1\,760 \times 1,3 = 2\,288$).

Если считать базой для сравнения 2 288 грн, то отличная работа оценивается в 36 грн, что совсем немного.

Наиболее плохие результаты у 4-го рабочего: 3 невыполненных задания, 3 возврата (2 возвращения и 1 случай брака). На протяжении 15 дней рабочий выполняет задание, а значит премию получает.

$$П = 15 \times 8 \times 10 \times 1,3 = 1\,560 \text{ грн.}$$

Заработная плата в другие дни будет равняться:

$$ТЗП = 7 \times 80 = 560 \text{ грн.}$$

Общий размер заработной платы 4-го рабочего будет составлять:

$$ЗП = 1\,560 + 560 = 2\,120 \text{ грн.}$$

Такой результат на 158 грн меньше, чем заработная плата при существующей системе оплаты труда. Следует отметить слишком низкое снижение заработной платы при плохой работе.

Вывод: система премирования по результатам работы за каждую смену нецелесообразна, поэтому следует разрабатывать систему премирования по результатам работы за месяц.

Тема 4. "Организация рабочих мест. Условия работы менеджера"

Ситуация "Разделение труда, установление норм обслуживания и определение окладов менеджеров-кураторов отдела управления персонала"

На предприятии действует 7 производственных подразделений. В отделе управления персонала выделили 5 менеджеров-кураторов, которые будут предоставлять помощь линейным менеджерам производственных подразделений в области управления персоналом и выполнять в этих подразделениях работы, делегированные им руководителем отдела управления персоналом. Перечень работ, которые в подразделениях будут выполнять менеджеры, приведены ниже.

Так как основная часть работы менеджеров-кураторов связана с деятельностью персонала, то определяющим критерием при определении объема работ менеджера является количество работников, с которыми будет работать менеджер. Количество работников является определяющим фактором, но на сложность выполненных работ существенным образом влияют и другие факторы, которые должны быть учтены при определении нормы обслуживания для менеджеров-кураторов.

Перечень наиболее важных факторов, которые влияют на сложность и трудоемкость работ менеджера, приведены в табл. 4.1 и 4.2. В табл. 4.3 даны нормативы, показывающие степень влияния каждого фактора на сложность и трудоемкость работы.

Приведенные нормативы позволяют определить условное число работников в подразделениях и, опираясь на эти данные, равномерно распределить работу между менеджерами, осуществить размещение менеджеров по объектам.

В процессе решения ситуации необходимо:

1. Провести анализ представленных в табл. 4.3 факторов, влияющих на трудоемкость работы менеджера и установить, есть среди них дублирующие факторы и не пропущен ли какой-нибудь важный фактор. Свои выводы и предложения обосновать.

2. Установить, правильно ли определена степень влияния каждого фактора (величина баллов). Если необходимо, то внести коррективы и обосновать их.

3. Определить на основе приведенной в табл. 4.1 фактической численности работников их условную численность в каждом подразделении и в целом по предприятию.

Таблица 4.1

Характеристика подразделений

Факторы	Базовая величина фактора	Подразделение						
		1	2	3	4	5	6	7
Численность персонала*, чел	–	200	300	240	150	80	180	60
Удельный вес рабочих в подразделении, %	55	60	54	68	70	52	65	55
Сложность технологических процессов	средняя	средняя	простая	средняя	очень сложная	средняя	простая	очень сложная
Уровень квалификации рабочих (средний разряд)	3,7	3,9	2,8	4,2	4,9	3,7	3,1	4,5
Количество норм времени на одного рабочего	24	30	35	20	31	40	25	38
Потери рабочего времени, %	15	20	8	12	19	22	15	21

* Выбирается студентами из табл. 4.2 по вариантам

4. Определить нормативную величину норм обслуживания одним менеджером-куратором.

5. Закрепить менеджеров-кураторов за подразделениями предприятия, стремясь при этом сделать это распределение более или менее равномерным (по числу условных работников).

6. Неустраненную неравномерность загрузки устранить путем установления разных окладов. При этом учесть, что величина окладов менеджеров-кураторов составляет 2 500 – 3 200 грн в месяц.

Численность персонала в подразделениях по вариантам

Вариант	Подразделение							Вариант	Подразделение						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
1	210	330	245	140	75	170	65	14	320	450	260	130	75	145	240
2	240	310	250	120	70	150	80	15	295	410	310	120	130	245	125
3	190	320	230	130	90	130	70	16	210	210	240	135	85	160	65
4	150	250	80	220	110	190	95	17	205	220	250	145	75	140	75
5	130	340	110	210	80	230	75	18	195	235	240	155	95	210	85
6	150	305	250	180	95	270	55	19	170	145	290	165	105	175	90
7	250	290	320	150	100	250	80	20	140	135	280	170	115	205	85
8	200	340	210	180	90	220	65	21	160	170	290	185	125	215	65
9	230	310	195	210	80	230	110	22	210	190	260	190	80	245	60
10	260	350	270	190	110	300	90	23	220	195	210	185	90	165	70
11	190	290	310	170	90	220	80	24	235	220	215	210	75	135	75
12	300	250	370	250	120	390	130	25	200	310	170	180	95	165	95
13	200	360	260	180	115	175	75	26	260	320	260	140	100	220	105

*Перечень работ, выполняемых менеджером
по управлению персоналом*

1. Условия работы.
2. Трудовые отношения.
3. Планирование, прогнозирование и маркетинг персонала.
4. Подсистема развития кадров.
5. Анализ и развитие средств стимулирования труда.

Трудовые отношения

1. Личностные отношения.
2. Отношения с руководством.
3. Конфликты и стрессы.
4. Социально-психологическая диагностика.
5. Этические нормы.
6. Взаимодействие с профсоюзами.

**Нормативы по корректированию численности персонала
в подразделении**

Фактор	Единица изменени я фактора	Количество баллов за единицу отклонения от базовой величины (\pm)				
		Варианты				
		1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 – 26
1. Удельный вес рабочих в подразделении	Один процент	0,01	0,007	0,008	0,009	0,011
2. Сложность технологического процесса	– –	простой -0,1 сложный +0,1				
3. Уровень квалификации рабочих	1 разряд	0,3	0,26	0,27	0,28	0,29
4. Количество норм времени на 1 рабочего	Одна норма	0,005	0,006	0,007	0,008	0,004
5. Условия работы	–	вредные +0,1; очень вредные +0,15				
6. Потери рабочего времени	Один процент	0,007	0,005	0,006	0,008	0,009

**Методические рекомендации по выполнению
ситуационного задания**

Условная численность персонала по подразделениям определяется по формуле:

$$Чу = Чф \times K1 \times K2 \times K3 \times K4 \times K5 \times K6, \quad (4.1)$$

где $Чу$ – условная численность персонала подразделения, чел.;

$Чф$ – фактическая численность персонала подразделения, чел.;

$K1$ – коэффициент, учитывающий отклонение удельного веса основных рабочих в общей численности персонала подразделения от среднего удельного веса рабочих относительно персонала в целом по предприятию. Аналогичную роль имеют и другие коэффициенты;

$K2$ – коэффициент, учитывающий сложность технологических процессов в подразделении;

$K3$ – коэффициент, учитывающий уровень квалификации персонала (основных и вспомогательных рабочих) в подразделении;

К4 – коэффициент, учитывающий тип производства, который зависит от количества норм времени на одного основного рабочего в подразделении;

К5 – коэффициент, учитывающий условия работы в подразделении;

К6 – коэффициент, учитывающий уровень организованности в подразделении, измеряемый величиной потерь рабочего времени основных рабочих.

1. Определение условной численности работников по подразделениям. В первом подразделении фактическая численность составляет 200 человек (табл. 4.1).

Определим коэффициент К1. Нормативная величина удельного веса основных рабочих на предприятии – 55 %, в 1 подразделении – 60 %. Разность составляет 5 % ($60 - 55 = 5$). Соответственно табл. 4.3 один процент отклонения от норматива оценивается в 0,01. В нашем случае: $5 \times 0,01 = 0,05$.

Основой коэффициента является 1,0. Величина поправочного коэффициента: $K1 = 1,05$ ($1,0 + 0,05$).

Аналогично формируются поправочные коэффициенты по другим факторам, которые перечислены в табл. 4.1 и 4.3.

Следующий фактор – "сложность технологического процесса" – определяется технологами. В нашем случае процесс средней сложности, а это значит, что поправочный коэффициент (К2) равняется единице ($K2 = 1,0$).

Третий фактор – "уровень квалификации персонала" (К3). В табл. 4.3 отмечено, что отклонение от среднего на один разряд дает $\pm 0,3$. В 1-м подразделении средний разряд – 3,9, а средний по предприятию – 3,7, разность составляет $3,9 - 3,7 = 0,2$. Базовый коэффициент (1,0) увеличивается на $0,2 \times 0,3 = 0,06$, а значит составит $1,0 + 0,06 = 1,06$, т.е. $K3 = 1,06$.

Четвертый фактор – "количество норм на одного основного рабочего". В 1-м подразделении – 30 норм, среднее количество по предприятию 24, значит $30 - 24 = 6$ норм. Одна норма прибавляет к поправочному коэффициенту 0,05. Значит коэффициент будет равняться: $K4 = 1,0 + (6 \times 0,05) = 1,03$.

Пятый поправочный коэффициент – "условия работы". В подразделении они считаются нормальными, значит $K5 = 1,0$.

Шестой поправочный коэффициент – "потери рабочего времени". Один процент потерь отклонения от средней величины по предприятию прибавляет или уменьшает поправочный коэффициент на 0,07. Потери в подразделении составляют 20 % рабочего времени, а средние по предприятию – 15 %, разность равняется 5 %, таким образом $K_6 = 1,0 + (5 \times 0,007) = 1,035$.

В ряде случаев поправочные коэффициенты могут быть меньше единицы. Например, во втором подразделении потери рабочего времени составляют 8 %, отклонение равняется $8 - 15 = -7$ %, значит по второму подразделению коэффициент рассчитывается следующим образом: $K_6 = 1,0 - (7 \times 0,007) = 0,951$.

По первому подразделению все коэффициенты больше единицы. Подставив коэффициенты в формулу 4.1 определим условную численность персонала в 1 подразделении:

$$Ч_{у1} = 200 \times 1,05 \times 1,0 \times 1,06 \times 1,03 \times 1,0 \times 1,035 = 237 \text{ человек.}$$

Расчет условной численности работников по подразделениям предлагается делать с помощью табл. 4.4.

Таблица 4.4

Расчетные данные

№ подразделения	Численность персонала	Корректирующие коэффициенты						Общий коэффициент	Условная численность
		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆		
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
Всего		–	–	–	–	–	–	–	

2. Определение нормы обслуживания подразделений менеджерами отдела управления персоналом.

Условная численность работников по семи подразделениям предприятия составляет 1 363 человек, обслуживать эти подразделения будут 5 менеджеров, норма обслуживания составит 273 человека.

3. Закрепление подразделений за менеджерами.

Подразделение должен обслуживать только один менеджер. Различных комбинаций может быть много. Основной критерий – равномерная нагрузка на каждого менеджера. Можно принять такой вариант распределения:

2 и 5 подразделения: $215 + 88 = 303$ человек;

6 и 7 подразделения: $147 + 105 = 252$ человек;

3 подразделения: 329 человек;

1 подразделения: 237 человек;

4 подразделения: 242 человек.

4. Установление должностных окладов менеджерам с учетом фактической нормы обслуживания.

В соответствии с условием ситуации месячный оклад менеджеров данной категории может колебаться в пределах от 2 500 до 3 300 грн. При установлении окладов работающим менеджерам следует учесть, что минимальный оклад в 2 500 грн обычно устанавливается недавно нанятым менеджерам на период их адаптации (если у менеджеров нет опыта работы), а значит нижняя граница окладов может быть принята в размере 2 600 грн. Следует предусмотреть возможность дальнейшего повышения окладов менеджерам, поэтому верхняя граница составит 3 200 грн, диапазон – 500 грн.

При закреплении менеджеров по подразделениям диапазон работников составил: $329 \text{ чел.} - 237 \text{ чел.} = 92$ человек. Необходимо добавить, что два менеджера обслуживают по два подразделения, а это усложняет работу. Поэтому за обслуживание двух подразделений целесообразно установить надбавку к окладу в размере 50 грн, поэтому диапазон окладов сокращается с 500 грн до 450 грн.

Необходимо определить, насколько увеличится оклад при увеличении количества обслуживаемых на одного работника (выше минимума в 237 человек): $450 : 92 = 4,9$ грн/чел.

Проведем расчет окладов менеджеров. У менеджера, который обслуживает 1 подразделения, оклад минимальный, так как он обслуживает наименьшее количество работников (237 человек), т. е. 2 600 грн.

2 и 5 подразделения обслуживает один менеджер. В этих подразделениях 303 человека, что на 66 человек больше минимума. Увеличение оклада будет в размере: $66 \times 4,9 = 323$ грн. Оклад целесообразно округлять или до 10, или до 5. Примем последнее. Менеджер обслуживает 2 подразделения, значит надбавка к окладу еще 50 грн. Таким образом, оклад менеджера составит: $2\ 600 + 325 + 50 = 2\ 930$ грн.

Ниже приведен расчет других окладов менеджеров.

3 подразделения: 329 человек – 237 человек = 92 человека;

$$92 \times 4,9 = 451 \text{ грн (450 грн);}$$

$$2600 + 450 = 3\ 050 \text{ грн.}$$

4 подразделения: 242 человека – 237 человек = 5 человек;

$$5 \times 4,9 = 24,5 \text{ грн (25 грн);}$$

$$2\ 600 + 25 = 2\ 625 \text{ грн.}$$

6 и 7 подразделения: 252 человека – 237 человек = 15 человек;

$$15 \times 4,9 = 73 \text{ грн (75 грн);}$$

$$2\ 600 + 75 + 50 = 2\ 725 \text{ грн.}$$

Средний оклад составит $2\ 800$ грн.

Оклады по подразделениям:

1 подразделения – $2\ 600$ грн;

2 и 5 подразделения – $2\ 930$ грн;

3 подразделения – $3\ 050$ грн;

4 подразделения – $2\ 625$ грн;

6 и 7 подразделения – $2\ 725$ грн.

Тема 5. "Составление и оформление документов"

Ситуация "Составление докладной записки"

Руководство предприятия провело в цехах фотографию рабочего времени методом моментных наблюдений для выявления потерь рабочего времени. По результатам фотографии было установлено, что потери рабочего времени составляют 28% рабочего времени.

Руководитель предприятия поручил начальнику цеха установить причины потерь и дать предложения по их ликвидации. В цехе были проведены индивидуальные фотографии рабочего времени и самофотографии в необходимом количестве.

Результаты изучения потерь рабочего времени следующие:
потери, связанные с инструментальным обслуживанием – 5 %;
потери из-за ожидания наладчика оборудования – 4 %;
преждевременный уход на перерыв, с работы или опоздание после перерыва и на работу – 6 %;
выявление раковин в литье – 3 %;
другие потери – 6 %.

Условия работы цеха:

основных рабочих-станочников – 80 человек;
система оплаты сдельно-премиальная (5 % премии за выполнение норм времени и 1 % за каждый процент перевыполнения норм. Премия не может быть больше 30 % от заработка);

средний % выполнения норм времени составляет 125 %. Оплата труда по сдельной форме – 3,5 тыс. грн в месяц;

заработная плата кладовщика инструментальной кладовой – 2,5 тыс. грн в месяц, премия – 30 %;

заработная плата наладчика – 3,8 тыс. грн в месяц. Возможна премия в размере 25 %.

Преыдушие расчеты показали, что при увеличении количества кладовщиков инструментальной кладовой на одного человека потери времени сократятся до 2,5 %, а если прибавить двух кладовщиков, то до 1,5 %. Увеличение количества наладчиков на одного работника снизит соответствующие потери до 1,8 %, а на двух работников – до 0,8 %. Мероприятие по установке турникета для улучшения дисциплины на участке позволит сократить потери времени до 2 %. К тому же необходимо учесть, что расходы на установку турникетов составят 190 тыс. грн, а эксплуатационные расходы 20 тыс. грн.

Руководитель поручил менеджеру составить докладную записку на имя директора предприятия, в которой необходимо отобразить следующие положения:

1. Почему потери времени по фотографии методом моментных наблюдений больше, чем по индивидуальным и самофотографии.

2. Почему нельзя или нецелесообразно полностью ликвидировать выявленные потери.

3. Предложить руководству предприятия варианты ликвидации потерь, определив при этом необходимые расходы. Расчеты выполнить для случаев как увеличения объема производства в цехе, так и для неизменного объема. Привести обоснование расчетов.

4. Изложить точку зрения руководства цеха.
5. Докладную записку составить по существующим правилам. Необходимые расчеты привести в приложении к этой докладной записке.
6. Выдержать установленный срок.

Методические рекомендации по выполнению ситуационного задания

1. Рассмотрим целесообразность найма на работу еще одного или двух кладовщиков.

Известно, что при приеме одного кладовщика потери времени, связанные с инструментальным обслуживанием, сократятся с 5 % до 2,5 %. Это означает, что каждый из 80 рабочих цеха будет на 2,5 % лучше использовать имеющийся фонд рабочего времени. Таким образом и продукция, которая будет произведена на протяжении сэкономленного времени, руководству обойдется практически бесплатно, так как изготавливать ее будут рабочие в рамках уже отведенного рабочего времени. Расчеты целесообразности такого мероприятия приведены ниже.

Определим сэкономленную величину рабочего времени в процентах ($5 - 2,5 = 2,5$ %), потом определим величину заработной платы, которая будет сэкономлена в продолжение месяца за счет мероприятия по привлечению еще одного кладовщика:

$$3,5 \times 1,3 = 4,55 \text{ тыс. грн.}$$

В среднем рабочий-станочник получает 4 550 грн, включая премию. Таких рабочих в цехе 80 человек и каждый из них будет на 2,5 % лучше использовать рабочее время. Таким образом, все вместе эти рабочие в сэкономленное время изготовят продукции на сумму:

$$4,55 \times 80 \times 0,025 = 9,1 \text{ тыс. грн.}$$

С другой стороны, привлечение еще одного кладовщика требует определенных материальных затрат. Так, заработная плата кладовщика с премией составляет: $2,5 \times 1,3 = 3,25$ тыс. грн.

Вообще экономия при найме одного кладовщика будет следующей: $9,1 - 3,25 = 5,85$ тыс. грн.

Предположив, что для данного цеха характерно серийное производство, можно ожидать, что каждый из 80 рабочих в определенный момент времени (который практически является случайным) идет в кладовую для получения инструмента. Одновременно туда может

прийти два, три и даже пять рабочих, а значит, они будут вынуждены ожидать своей очереди. Поэтому, даже в случае приема на работу еще одного, двух и более кладовщиков нет гарантии, что в какой-то момент времени около инструментальной кладовой не возникнет очереди. В этом случае время простоя рабочего в этой очереди и будет говорить о потерях времени, связанных с инструментальным обслуживанием. Поэтому полная ликвидация потерь данного типа и других потерь практически невозможна и главное – вряд ли целесообразна.

Аналогичные расчеты при найме второго кладовщика дают экономию в размере 0,39 тыс. грн.

2. Рассмотрим целесообразность найма на работу одного или двух наладчиков оборудования. Зарботная плата наладчика вместе с премией составляет $3,8 \times 1,25 = 4,75$ тыс. грн. Сэкономленная величина рабочего времени в процентах составляет 2,2 % ($4 - 1,8 = 2,2$). Размер заработной платы рабочих, который будет сэкономлен в течение месяца за счет мероприятия по привлечению одного наладчика, равен 8,008 тыс. грн ($4,55 \times 80 \times 0,022 = 8,008$). Экономия при найме одного наладчика будет следующей (с учетом расходов на заработную плату наладчика): $8,008 - 4,75 = 3,258$ тыс. грн. Аналогичные расчеты по второму наладчику свидетельствуют о том, что его найм нецелесообразен (студентам необходимо привести соответствующие расчеты).

3. Рассмотрим целесообразность установки турникета как средство снижения потерь времени, связанных с нарушением дисциплины.

Расчеты, проведенные аналогично предыдущим, показывают, что ликвидация 4 % потерь, связанных с нарушением дисциплины, позволят сэкономить ежемесячно 14,56 тыс. грн ($4,55 \times 80 \times 0,04 = 14,56$), а за год эта сумма составит: $14,56 \times 12 = 174,72$ тыс. грн.

Приняв во внимание, что расходы на установку турникетов составляют 190 тыс. грн, это нецелесообразно. Однако эти расходы можно разделить на 2 года (по 95 тыс. грн за 1 год), и в этом случае ежегодная экономия может составить 27,84 тыс. грн. (с учетом эксплуатации в размере 20 тыс. грн): $174,72 - 95 - 20 = 59,72$ тис. грн.

Поэтому данное мероприятие можно считать целесообразным и оно может быть предложено руководству для внедрения. Однако не все потери, связанные с нарушением трудовой дисциплины, могут быть ликвидированы после установки турникета. По другим нарушениям тоже будут приниматься мероприятия, но из-за того, что они общего характера, то фиксировать и учитывать какую-либо экономию, связанную с этими мерами, нецелесообразно.

4. Рассчитаем целесообразность проведения мероприятий, связанных с улучшением качества литья.

3 % представляют потери рабочего времени, связанные с обработкой заготовок из литья, которая проводится на этом предприятии. Сущность потерь состоит в том, что после определенной обработки заготовки в ней открывается раковина и практически эта заготовка становится бракованной, а значит время, потраченное на ее изготовление, является бесполезным. Поэтому необходимо решать вопросы улучшения качества литья и сокращения потерь времени, связанных с обработкой этих заготовок.

Менеджеры литейного цеха обещали снизить потери времени от брака в 2 раза, но полностью сократить потери времени они не в состоянии. Если потери времени будут сокращены наполовину (т.е. на 1,5 %), то это позволит сэкономить в течение месяца около 5,5 тыс. грн заработной платы основных рабочих: $4,55 \times 80 \times 0,015 = 5,46$ тыс. грн.

Однако на проведение мероприятий, связанных с улучшением качества литья, необходимо израсходовать определенные средства. Для проведения этого мероприятия, по мнению литейщиков цеха, необходимо повысить цену 1 кг литья на 5 грн. В среднем партия 15 штук, вес 1 штуки 10 кг. Расчеты показывают, что в течении месяца обрабатывается 1 200 кг литья, поэтому расходы на его улучшение обойдутся в 6 000 грн, т.е.:

$$\begin{aligned} 15 \times 10 \times 8 &= 1,2 \text{ т (обработка 8 партий за месяц)} \\ 1,2 \text{ т} \times 5 &= 6 \text{ тыс. грн} \\ 5,46 - 6,0 &= -0,54 \text{ тыс. грн.} \end{aligned}$$

Расчеты показали, что расходы на улучшение качества литья и сокращение потерь времени будут превышать ту экономию, которую можно получить от внедрения этого мероприятия. Поэтому менеджеры механического цеха могут считать целесообразным отказаться от такой экономии.

5. Рассчитаем экономию по заработной плате в результате реализации всех этих мероприятий. Просуммируем экономию по заработной плате по всем мероприятиям, переведем эту экономию в годовое исчисление:

$$(5,85 + 0,39) \times 12 + (3,258 \times 12) + 59,72 = 173,696 \text{ тыс. грн.}$$

С учетом отчислений на социальное страхование экономия составит:

$$173,696 \times 1,4 = 243,174 \text{ тыс. грн.}$$

Именно это обоснование и эти расчеты должны быть приведены в докладной записке на имя руководителя предприятия и в приложении к этой докладной записки.

Тема 6. "Организация и проведение совещаний и собраний"

Ситуация "Подготовка к совещанию"

Менеджер филиала организации приехал с докладом о работе в главную компанию. Менеджеру необходимо было проанализировать возможность увеличения объема производства на основе следующих данных (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Исходные данные

Показатели	Вид работы	
	I	II
Трудоемкость изделия, ч:		
А	1,8	0,7
Б	1,3	1,4
Производственная программа, шт.:		
А	50 000	50 000
Б	35 000	35 000
Выполнение норм времени, %	110	115
Полезный фонд времени одного рабочего, ч	1 750	
Режим работы	Односменный	

Менеджер предложил и обосновал возможность увеличения объемов за счет роста производительности труда по первому виду работ ($V_{пт1}$) на P %, а по второй ($V_{пт2}$) – на K % (табл. 6.2).

Исходные данные

№ варианта	Р, %	К, %	Н, %	№ варианта	Р, %	К, %	Н, %
1	12	9	25	14	13	5	23
2	13	5	26	15	14	6	24
3	14	6	27	16	15	5	25
4	15	7	28	17	16	6	26
5	16	8	29	18	17	7	27
6	17	9	30	19	18	4	20
7	18	10	30	20	7	10	25
8	7	12	22	21	6	11	25
9	8	13	23	22	5	12	25
10	9	14	24	23	7	13	26
11	10	15	25	24	8	14	28
12	11	6	20	25	9	15	29
13	12	7	21	26	10	4	20

Неожиданно менеджер узнал, что увеличить объемы производства необходимо на Н %. Поскольку имеющиеся резервы уже использованы, то это можно сделать только за счет увеличения численности рабочих. Следует также учесть, что рост производительности труда по разным видам работ неравномерен.

Через час менеджеру необходимо доложить руководству насколько следует увеличить количество рабочих мест на предприятии.

**Методические рекомендации по выполнению
ситуационного задания**

Численность рабочих по видам работ определяется по формуле:

$$C_p = \frac{T}{K_{BH} \times \Phi_{\text{ч}}}, \quad (6.1)$$

где Т – трудоемкость изготовления программы, ч;
 K_{BH} – коэффициент выполнения норм времени;
 $\Phi_{\text{ч}}$ – полезный фонд времени одного рабочего, чел.-ч.

Объем производства можно увеличить за счет двух факторов: увеличения производительности труда ($V_{пт}$) и увеличения численности ($V_{ч}$). Влияние этих факторов на объем производства выражается следующим образом:

$$iV = V_{пт} \times V_{ч}, \quad (6.2)$$

где i – индекс общего изменения объемов производства.

Выполняя расчеты по формуле 6.2 по каждому виду работ, следует определить, сколько можно высвободить рабочих.

Практические задачи

Задача 1

Согласно разработанной системе оплаты труда на предприятии действует сдельная форма оплаты труда для рабочих. Рабочий отработал H рабочих дней (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Исходные данные

№ варианта	H, дней	Vн, нормо-часов	№ варианта	H, дней	Vн, нормо-часов
1	20	180	14	20	165
2	21	185	15	21	172
3	22	190	16	22	182
4	23	195	17	23	190
5	24	195	18	24	198
6	25	210	19	25	215
7	26	210	20	26	215
8	19	160	21	19	155
9	18	150	22	18	152
10	19	165	23	19	163
11	20	162	24	20	164
12	21	170	25	21	174
13	22	180	26	22	184

Продолжительность рабочего дня 8 часов. За это время он выработал V_n нормо-часов. Тарифная ставка рабочего составляет 14 грн/час.

На предприятии действует следующая система премирования рабочих:

за выполнение норм времени на 100 % выплачивается 10 % премии к сумме сдельного заработка;

за каждый процент перевыполнения выплачивается 0,5 % премии к сумме сдельного заработка.

Определить заработную плату рабочего за месяц (в месяце 24 рабочих дня).

Методические рекомендации по выполнению ситуационного задания

Тарифный заработок (Z_t) определяется по формуле:

$$Z_m = T_c \times V_n, \quad (7.1)$$

где T_c – тарифная ставка, грн/ч;

V_n – количество выработанных нормо-часов.

Для определения возможного процента начисления премии необходимо рассчитать выполнение норм времени рабочим. Выполнение норм времени ($V_{нв}$) определяется по формуле:

$$V_{нв} = \frac{V_n}{K_o} \times 100, \quad (7.2)$$

где V_n – количество выработанных нормо-часов за месяц;

K_o – количество отработанных часов в течение месяца.

$$K_o = H \times T, \quad (7.3)$$

где T – продолжительность рабочего дня, ч.

Общий сдельный заработок (Z_o) с учетом премии определяется по формуле:

$$Z_o = Z_m \times П + Z_m, \quad (7.4)$$

где $П$ – размер премии, %.

Задача 2

Согласно разработанной системе оплаты труда на предприятии действует сдельная форма оплаты труда рабочих. Рабочий отработал H

рабочих дней (табл. 7.2). Продолжительность рабочего дня 8 часов. За это время он выработал К нормо-часов. Тарифная ставка рабочего составляет 15 грн/час.

Таблица 7.2

Исходные данные

№ варианта	Н, дней	К, нормо-часов	№ варианта	Н, дней	К, нормо-часов
1	19	165	14	18	180
2	21	172	15	21	185
3	22	182	16	22	190
4	23	190	17	23	195
5	24	198	18	24	195
6	25	215	19	25	210
7	26	215	20	26	210
8	19	155	21	19	160
9	18	152	22	18	150
10	19	163	23	19	165
11	20	164	24	20	162
12	21	174	25	21	170
13	22	184	26	22	180

На предприятии действует следующая система премирования рабочих:

1. За выполнение норм времени на 105 % выплачивается 11 % премии к сумме сдельного заработка.

2. За каждый процент перевыполнения выплачивается 1% премии к сумме сдельного заработка.

Определить заработную плату рабочего за месяц.

Методические рекомендации по выполнению ситуационного задания

Зарботную плату рабочего за месяц необходимо определить по рекомендациям, приведенными в задаче 1.

Задача 3

На предприятии рабочие получают заработную плату по сдельной форме оплаты труда. Рабочий отработал Н рабочих дней (табл. 7.3).

Продолжительность рабочей смены 8 часов. За это время рабочий выработал K нормо-часов.

Тарифная ставка рабочего составляет 15,5 грн/ч.

По условиям действующей системы премирования премия рабочему начисляется за достижение таких показателей:

1. За выполнение норм времени на 110 % выплачивается 10 % премии.

2. За каждый процент перевыполнения норм выплачивается 1,5 % премии.

Премии начисляются на величину сдельного заработка.

Определить заработную плату рабочего за месяц.

Таблица 7.3

Исходные данные

№ варианта	Н, дней	К, нормо-часов	№ варианта	Н, дней	К, нормо-часов
1	25	215	14	26	210
2	26	215	15	19	160
3	19	155	16	18	150
4	18	152	17	19	165
5	19	163	18	20	162
6	20	164	19	21	170
7	21	174	20	22	180
8	22	184	21	18	180
9	19	165	22	21	185
10	21	172	23	22	190
11	22	182	24	23	195
12	23	190	25	24	195
13	24	198	26	25	210

Методические рекомендации по выполнению ситуационного задания

Зарботную плату рабочего за месяц необходимо определить по рекомендациям, представленными к задаче 1.

Задача 4

На предприятии изготавливается K изделий (табл. 7.4). Трудоемкость каждого из них составляет P человеко-часов. Полезный фонд времени одного рабочего 1 800 человеко-часов. Производительность труда в плановом году увеличится на D %, объем производства останется неизменным.

Необходимо определить, какое количество людей можно высвободить и какой будет трудоемкость одного изделия.

Методические рекомендации по выполнению ситуационного задания

Численность рабочих определяется по формуле 6.1 (с. 29).

Взаимозависимость производительности труда и трудоемкости определяется по формуле:

$$\Delta ПП = \frac{100 \times \Delta T}{100 - \Delta T}, \quad (7.5)$$

где $\Delta ПП$ – изменение производительность труда, %;
 ΔT – изменение трудоемкости, %.

Из этой формулы следует выразить и рассчитать изменение трудоемкости.

Количество персонала, которое может быть высвобождено ($Ч_v$), рассчитывается исходя из базового количества персонала и возможного изменения трудоемкости:

$$Ч_v = Ч_p \times \Delta T, \quad (7.6)$$

Таблица 7.4

Исходные данные

№ варианта	К, ед.	Р, чел.-часов	Д, %	№ варианта	К, ед.	Р, чел.-часов	Д, %
1	5000	20	7	14	6300	20	
2	5100	21	8	15	6400	21	8
3	5200	22	9	16	6500	22	9
4	5300	23	10	17	6600	23	10
5	5400	24	11	18	6700	24	11
6	5500	25	12	19	6800	25	12
7	5600	26	13	20	6900	26	13
8	5700	27	14	21	5010	27	14
9	5800	28	15	22	5020	28	15
10	5900	29	6	23	5030	29	6
11	6000	30	7	24	5040	30	7
12	6100	31	8	25	5050	31	8
13	6200	32	9	26	5060	32	9

Задача 5

На предприятии изготавливается 5 600 изделий (табл. 7.5). Общая трудоемкость партии изготовления составляет P человеко-часов. Полезный фонд времени одного рабочего 1 800 человеко-часов. Руководством предприятия разработано и введено две группы мероприятий, которые позволят повысить производительность труда на D %, объем производства останется неизменным.

Таблица 7.5

Исходные данные

№ варианта	P, чел.-часов	D, %	№ варианта	P, чел.-часов	D, %
1	11 200	13	14	11 350	14
2	11 220	14	15	11 355	15
3	11 250	15	16	11 360	6
4	11 270	6	17	11 370	7
5	11 290	7	18	11 380	8
6	11 300	8	19	11 390	9
7	11 310	9	20	11 400	7
8	11 315	7	21	11 410	8
9	11 320	8	22	11 420	9
10	11 325	9	23	11 430	10
11	11 330	10	24	11 440	11
12	11 335	11	25	11 450	12
13	11 340	12	26	11 460	13

Необходимо определить, какое количество людей можно высвободить и какой станет трудоемкость одного изделия.

Методические рекомендации к выполнению аналогичны рекомендациям, представленным к практической задаче 4.

Рекомендованная литература

Основная

1. Глущик С. В. Сучасні ділові папери : навч. посіб. / С. В. Глущик, О. В. Дияк, С. В. Шевчук. – К. : А. С. К., 2008. – 400 с.
2. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
3. Смольский А. П. Деловой менеджмент : учебно-практическое пособие / А. П. Смольский. – Мн. : Современная школа : Мисанта, 2011. – 304 с.

Дополнительная

4. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.

5. Мельник Л. П. Психология управления / Л. П. Мельник. – К. : МАУП, 2002. – 176 с.

6. Рос Д. Энциклопедия менеджера / Д. Рос, Т. Ричард. – М. : А.Б.Б., 2005. – 676 с.

7. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. П. Маслов. – М. : "Дашков и К", 2002. – 200 с.

8. Тимошенко И. И. Менеджер организации : учебн. пособ. / И. И. Тимошенко, А. С. Соснин. – К. : Изд-во Европ. ун-та, 2001. – 352 с.

9. Школинский В. В. Психология менеджмента / В. В. Школинский. – М. : РАУ, 2000. – 184 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних
і ситуаційних завдань
з навчальної дисципліни
"ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА"
для іноземних студентів
напряму підготовки
6.030601 "Менеджмент"
денної форми навчання**

Укладачі: **Гриньова** Валентина Миколаївна
Потьомкін Сергій Костянтинович
Бутенко Дар'я Сергіївна
Козлова Інна Миколаївна

Відповідальний за випуск *Гриньова В. М.*

Редактор *Зобова З. В.*

Коректор *Маркова Т. А.*

Подано ситуаційні та практичні завдання, а також методичні рекомендації до їх виконання.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" денної форми навчання.

План 2015 р. Поз. № 36.

Підп. до друку 08.04.2015 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.

Ум. друк. арк. 2,5. Обл.-вид. арк. 3,13. Тираж 50 пр. Зам. № 28.

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*