МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
Дніпропетровська державна фінансова академія

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ

збірник ситуаційних вправ, практичних завдань, кейсів, тестів

Дніпропетровськ – 2010

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
Дніпропетровська державна фінансова академія
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ

збірник ситуаційних вправ, практичних завдань, кейсів, тестів

Дніпропетровськ – 2010

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА АКАДЕМІЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ

збірник ситуаційних вправ, практичних завдань, кейсів, тестів

для студентів, які навчаються
з напряму підготовки 0501 «Економіка і підприємництво»
за спеціальністю 6.050109 «Управління персоналом та економіка праці»

Дніпропетровськ – 2010

Гірман А.П., Пятенко Д.А., Організація праці. Збірник ситуаційних вправ, практичних завдань, кейсів, тестів. - Дніпропетровськ: ДДФА, 2010. – 70 с.

Збірник підготовлено відповідно до навчальної програми та робочої навчальної програми нормативної дисципліни «Організація праці».

Збірник містить практичні завдання, ситуації і тести, які можуть використовуватись на практичних і семінарських заняттях, у самостійній роботі і індивідуальних заняттях з дисципліни «Організація праці».

Автори (укладачі) - А.П. Гірман - к.політ.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці Дніпропетровської державної фінансової академії

Д.А. Пятенко - асистент кафедри управління персоналом і економіки праці Дніпропетровської державної фінансової академії

Рецензенти: Ю.В. Борисова - к.соц.н., доцент кафедри соціальної роботи і кадрового менеджменту Дніпропетровського національного університету ім. О.Гончара

А.Л. Бикова - к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці Дніпропетровської державної фінансової академії

Відповідальний за випуск: А.Г. Бабенко - д.е.н., професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці Дніпропетровської державної фінансової академії

Розглянуто та схвалено
Вченою радою
факультету управління персоналом і економіки праці
(протокол № 4 від 31.03.2010 р.)

Розглянуто та схвалено
на засіданні кафедри
управління персоналом і економіки праці
(протокол № 2 від 13.09.2010 р.)

ЗМІСТ

ВСТУП…… 4

РОЗДІЛ І. СИТУАЦІЇ…..…… 5

РОЗДІЛ ІІ. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ……..…… 20

РОЗДІЛ ІІІ. КЕЙСИ…..……..…….…… 40

РОЗДІЛ ІV. ТЕСТИ…….……..…… 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……...…..……..…… 60

ДОДАТКИ……..….. 62

ВСТУП

Збірник підготовлено відповідно до навчальної програми та робочої навчальної програми нормативної дисципліни «Організація праці».

Практикум містить практичні завдання, ситуації, кейси і тести, які можуть використовуватись на практичних і семінарських заняттях, у самостійній роботі та індивідуальних заняттях з дисципліни «Організація праці».

До збірника увійшли як авторські ситуації, так і підібрані з різних джерел та інтерпретовані до даної дисципліни зарубіжні міні-кейси, психологічні тести, що відображають типові ситуації з практики організації праці. Аналіз цих ситуацій допоможе студентам набути практичних навичок аналізу складних ситуацій, що часто зустрічаються у професійній діяльності.

При роботі з кейсами та практичними ситуаціями слід спочатку уважно прочитати ситуацію, усвідомити проблеми і завдання, які належить вирішити. На практичному занятті ситуацію або кейс краще обговорювати та вирішувати у малій студентській групі (3-4-5 осіб). Рішення ситуації (відповіді на запитання) має бути викладено у письмовій формі, обґрунтовано з урахуванням теоретичного матеріалу.

Ситуації та кейси в залежності від запитань і завдань, які запропоновано у них вирішити, можуть бути використані викладачем неодноразово, тобто при вивченні різних тем курсу «Організація праці».

При роботі з практичними завданнями слід уважно ознайомитись з умовами завдання, обрати правильну методику вирішення завдання, у письмовому вигляді викласти методику, формули, зробити розрахунки та висновки. Складні типові завдання наведені у збірнику з прикладами рішення.

Тести можуть використовуватись на практичних, лекційних заняттях, для проведення тестування під час практики, при виконанні курсових і дипломних робіт.

РОЗДІЛ І. СИТУАЦІЇ

Практична ситуація № 1

Уважно прочитайте уривок з твору Ф. Тейлора “Принципи наукового менеджменту”:

“… Сортувальниці – дівчата – працювали по десять з половиною годин на день. Їх робота полягала, коротко, в тому, що вони клали декілька малих полірованих кульок на тильну поверхню лівої руки, в улоговинку між двома пальцями, та, катаючи їх в різні сторони, ретельно роздивлялися їх при сильному освітленні. Дефективні кульки вони вибирали за допомогою магніту, який тримали в правій руці, та відкидали в спеціальні шухляди. Дівчата відшукували 4 види дефектів: зазубрені, пом'яті, подряпані та надтріснуті при загартуванні кульки, при чому дефекти ці настільки дрібні, що зовсім непомітні для очей, не тренованих спеціально на цій роботі. Вона вимагала, таким чином, самої напруженої та сконцентрованої уваги, так що нервова напруга робітниць була дуже висока, в той час як сиділи вони доволі зручно й не втомлювалися фізично…”

Питання та завдання студентів:

1. Зверніть увагу на тривалість робочого часу у 18 столітті. Яка тривалість робочого часу законодавчо встановлена в наш час?
2. Проаналізуйте описану організацію робочого процесу вибракування дефективних куль. Як можна організувати цей процес в теперішній час?
3. Запропонуйте шляхи підвищення продуктивності праці за рахунок вдосконалення її організації.
4. Які заходи покращення умов праці Ви можете запропонувати при нервово-напруженій праці? Які – при фізичних навантаженнях?

Практична ситуація №2

В результаті поганої організації праці, нераціонального використання робочого часу на підприємстві наприкінці планового періоду виникає необхідність організації понадурочних робіт.

Економічна недоцільність збільшення тривалості робочого дня була доказана С.Г.Струміліним ще у 20-х роках минулого століття. Понадурочні роботи знижують ефективність використання робочого часу.

Як слід організувати роботу, щоб уникнути понадурочних робіт?

Питання та завдання студентів:

1. Що слід зробити керівнику та спеціалісту з організації праці, щоб виправити ситуацію?
2. Укажіть шляхи підвищення ефективності використання робочого часу.

Практична ситуація № 3

На початку XX століття фірма «Сірс» злилася з фірмою «Робак». На фірмі «Сірс» було декілька великих магазинів на півдні Чикаго та невеликий відділ, що розсилав товари почтою.

В той час рада директорів збиралася, щоб вирішити яким бізнесом буде займатися фірма, тобто відповісти на питання: «Чому ми займаємося бізнесом?». Відповідь була такою: «Для того, щоб задовільнити потреби наших клієнтів». Цим принципом фірма керувалася протягом наступних 80 років і до 1980 року її прибуток склав 3 % внутрішнього національного продукту США.

В 1980 році «Сірс, Робак» виявила, що з'явився конкурент – мережа магазинів «К-Март і Вілмарт». У відповідь на це вона вирішила сконцентрувати увагу на зниженні витрат, однак через декілька років фірма почала втрачати клієнтів, які були віддані їй протягом 80 років. Наприклад, фірма змінила принцип оплати праці механіків – погодинна система змінилася на комісійні, щоб забезпечити залучення більшої кількості клієнтів. Проте через деякий час розпочався скандал, пов'язаний з тим, що механіки стали рекомендували клієнтам послуги, які були не потрібні.

В результаті фірма, в якій раніше був один з надійніших авторемонтних сервісів, взагалі припинила свій бізнес. Репутація компанії значно постраждала і вона втратила більшість клієнтів.

Питання та завдання студентів:

1. Назвіть основну причину тимчасової невдачі фірми «Сірс, Робак».

Практична ситуація №4

Компанії США на різних етапах розвитку постійно стикалися зі складнощами в управлінні своїми підрозділами. Через це виникла потреба делегувати їм деякі повноваження центрального управління. Так, ще на початку 20-х років, коли концерн «Дженерал Моторс» було розподілено на відділи, його адміністрація, намагаючись спонукати ініціативу низових ланок, передало їм достатньо широкі права (наприклад, затверджувати до виробництва моделі автомобілів та встановлювати на них ціни), залишивши за собою деякі функції контролю. Таким же шляхом пішло більшість інших компаній, наприклад найбільший електротехнічний концерн «Дженерал Електрик», що здійснив на початку 50-х років різку децентралізацію управління численними відділеннями.

В кінці 60-х – початку 70-х років аналогічні процеси відбулися на найбільшому сталеварному концерні «Юнайтед Стейтс Стіл Корпорейшн». Керівники відділів стали нести відповідальність за виробництво, збут та прибуток, а саме госпрозрахункові відділення отримали назву «центри прибутку» та отримали певну самостійність в прийнятті рішень. При цьому центральне управління займалося в основному питаннями фінансового контролю та управління кадрами.

Подібний підхід сприяв кращому сприйняттю робітниками компаній процесів диверсифікації виробництва. З середини 70-х років концерни почали створювати більш великі підрозділи, в основному під впливом широкого використання ЕОМ в управлінні, що сприяло посиленню управлінської централізації.

Цим же шляхом пішов згадуваний концерн «Дженерал Електрик». Він провів реорганізацію своїх підрозділів, перебудував їх в «стратегічні ділові одиниці», керівники яких отримували достатньо широкі повноваження в галузі довгострокового планування, збільшення своїх виробничих потужностей, розширення ринкових позицій.

Концерн «Вестінгауз» перегрупував 120 відділень в 37 основних одиниць, що сприяло значному скороченню звітності.

Усе викладене свідчить про те, що керівництво концернів шукало раціональні варіанти поєднання централізації та децентралізації управління підрозділами.

Як показує досвід промислових компаній, децентралізація управління спрямована на створення умов для незалежності підрозділів без втрати переваг об'єднання, погодження діяльності керівників нижчої ланки зі стратегічною політикою центрального управління компанії, формування кращих можливостей для підготовки та навчання молодих спеціалістів.

Більшість американських дослідників використовують терміни «децентралізація» та «дівізіоналізація» (від англ.. division - підрозділ) як синоніми, проте ряд спеціалістів, наприклад Д.Соломоне, вважає це неправомірним. За думкою Д. Соломоне, суттєвою відмінністю дівізіоналізації від децентралізації є передача підрозділам організації відповідальності за отриманий прибуток.

З такою позицією певним чином кореспондує підхід Р.Ентоні та Д.Дірдена, авторів фундаментальних робіт в галузі управління та бізнесу. Вони вважають, що якщо кожен з підрозділів організації відповідає за виробництво та продаж продукції, то має місце дівізіоналізація. Виходячи з подібних точок зору, можна вважати, що відмінною особливістю дівізіоналізації є розподіл організації на незалежні (автономні) підрозділи та передача їм відповідальності за отриманий прибуток.

Введення дівізіоналізації сприяє й розширенню можливостей децентралізації. Основні моменти дівізіоналізації – відповідальність за прибуток та пов'язана з цим незалежність дій керівних підрозділів – на практиці нерідко обмежуються представниками вищого керівництва компанії.

Масштаби дівізіоналізації в американських компаніях достатньо великі, можливо, в зв'язку з широкою диверсифікацією виробництва та зростанням проблем в управлінні окремими підрозділами. Такого роду компанії як правило умовно розподіляються на три групи:

1) *найбільш диверсифіковані (конгломерати);*
2) *переважно галузевої спрямованості, та разом з тим багатопродуктові;*
3) *ті, що виробляють в основному один продукт.*

Вважається, що потреба в дивізіоналізації більш значна у компаній першої та другої груп, проте це не зовсім точно і залежить від розміру компанії, віддаленості її підрозділів чи філіалів та ряду інших причин. Крім того, навіть компанії, які традиційно випускали однорідну продукцію тепер вивчають виробництво нових виробів.

Питання та завдання студентів:

1. Сформулюйте визначення понять «централізація» та «децентралізація» системи управління. Чи можливо цей процес виміряти? Якщо так, то яким чином?
2. Сформулюйте умови, в яких реалізувався процес централізації та децентралізації в наведеній ситуації. В чому полягають переваги та недоліки цих процесів?
3. Чи спостерігалися аналогічні явища раніше чи це характерно тільки для економіки епохи глобалізації?
4. Чи існує проблема централізації (децентралізації) управління всередині відділень при дивізіональній структурі?

Практична ситуація №5

Типова організаційна структура управління машинобудівним підприємством.

Керівники першого рівня: директор, головний інженер, помічник директора по збуту, заступник директора з кадрів, заступник директора з виробництва, заступник директора з економічних питань, заступник директора з комерційних питань.

Структурні підрозділи:

1) відділ головного технолога;
2) відділ головного конструктора;
3) відділ головного металурга;
4) відділ механізації та автоматизації виробництва;
5) центральна заводська лабораторія;
6) відділ технічної інформації;
7) бюро раціоналізації та винахідництва;
8) інструментально-штамповий відділ;
9) відділ стандартизації;
10) обчислювальний центр;
11) відділ організації праці та заробітної плати;
12) лабораторія економіки та організації виробництва;
13) відділ головного механіка;
14) відділ головного енергетика;
15) виробничо-диспечерський відділ;
16) планово-економічний відділ;
17) бухгалтерія;

18) юридичний відділ;
19) фінансовий відділ;
20) відділ збуту;
21) відділ металлопостачання;
22) відділ технічного постачання;
23) відділ зовнішньої кооперації;
24) відділ інженерно-технічних кадрів;
25) відділ робочих кадрів;
26) відділ технічної освіти та техніки безпеки;
27) адміністративно-господарський відділ;
28) цехи основного виробництва;
29) цехи допоміжного виробництва.

Питання та завдання студентів:

1. Побудуйте схему організаційної структури підприємства.
2. Запропонуйте заходи щодо її удосконалення в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Практична ситуація № 6

Компанія «Напої» виготовляє сік та молоко. Пак молока виробляється на тому самому обладнанні, що належить «Тетра Пак». Один пак білий, другий жовтий, з виробничої точки зору різниці майже ніякої. Проте динаміка того, як купують молоко та як купують сік, зовсім різна, канали розподілу – теж. Наприклад, в нічних клубах більшим попитом користуються соки, а меншим – молоко.

1. *Компанія виробляє вказану продукцію та домінує саме в питаннях виробництва. Вона знає, як виготовити дешевше всіх інших фірм. Бізнес-концепція компанії полягає в тому, що вона дуже кваліфіковано, ефективно обробляє рідину.*
2. *Компанія постачає сік та молоко безпосередньо споживачам. Деяка частина продуктів виготовляється самостійно, проте можлива купівля частини подібних продуктів у інших компаній. Конкурентна перевага компанії полягає в тому, що вона краще за інших може ідентифікувати своїх споживачів та донести до них цінність своєї продукції – через рекламу, ярмарки та інше.*

Питання та завдання студентів:

Оберіть та сформуйте організаційні структури компаній для двох стратегій.

Практична ситуація № 7

Робоча зміна вже почалася, коли до бригади токарів підійшов майстер і сказав, що технологи робочої групи внесли зміни в план бригади на робочий місяць. В зв'язку з цим бригада має виготовити додатково велику партію деталей – стаканів для герметичних сполучень. Їх відсутність затримує роботи в збиральному цеху, тому виконання завдання контролюється дирекцією заводу. Майстер звернув увагу бригадира на те, що робота нова, операції різноманітні за складністю, частина з них потребує підвищеної точності та чистоти обробки. Він передав бригадиру креслення, наряди та попросив організувати виконання завдання якомога швидше .

Бригадир вирішив, що обробляти деталі краще на верстатах Федорова та Саніна. Обидва тільки закінчили налагодження верстатів у відповідності з отриманими завданнями. У обох 4-й кваліфікаційний розряд, кожен може успішно впоратися з обробкою деталей. Але бригадир знав, що неквапливий і повільний Федоров завжди починає сперечатися, якщо йому дають нову роботу. Тільки вчора вони посперечались через це.

Федоров схилявся до виконання звичних процесів роботи. Діяв завжди обережно, хоча норми виконував. Але якщо бригадир або майстер просили закінчити швидше роботу, невдоволено запитував: "Що, знову загорілося?" – та продовжував працювати в тому ж темпі.

Санін, не дивлячись на менший виробничий досвід, завжди охоче брався за нову роботу. Моторний, жвавий, товариський, він часто сам підходив до бригадира й просив дати йому що-небудь нове. Бригадир помічав, що багато хто, проходячи повз верстат Саніна, привітали його, а він у знак вітання завжди відповідав посмішкою.

Бригадир усе обміркував, підійшов до Саніна і сказав: «Тобі доручається нова робота: виготовлення стаканів для герметичних сполучень». Санін мовчки погодився.

Поряд з його верстатом встановили повний контейнер заготовок. До закінчення робочої зміни Санін здав контролеру ВТК першу партію стаканів. Наступного дня справи в нього теж йшли непогано. Але перед закінченням робочої зміни бригадир помітив, що Санін про щось сперечається з контролером. Виявилося, що значну частину стаканів, що були виготовлені Саніним цього дня, контролер вибракував.

Питання та завдання студентів:

1. Чи правильне рішення прийняв бригадир стосовно розподілу робіт?
2. Як ви вважаєте, що необхідно було врахувати бригадиру в такій ситуації?
3. Запропонуйте напрямки розподілу та кооперації робіт в бригаді.

Практична ситуація № 8

Організація працює в сфері надання юридичних послуг 14 років. 25% працівників працюють з дня заснування послуг, 40% - до 10 років та 35% працівників влаштувалися на роботу за останні 3 роки. За час існування фірми рівень кваліфікації підвищували тільки ті працівники, що працюють понад 10 років.

Питання та завдання студентів:

1. Чи необхідно підвищувати кваліфікацію спеціалістам, що працюють в організації?
2. Як часто повинні підвищувати свою кваліліфікацію спеціалісти з вищою освітою?
3. Обґрунтуйте необхідність підвищення кваліфікації робітників підприємства та складіть план підвищення кваліфікації (хто в першу чергу, хто в другу і т.д.).

Практична ситуація № 9

В галузі деревообробної промисловості на початковій стадії робітники спочатку валять дерева за допомогою потужних пилок, потім стовбур звільняють від гілок й звозять до місць обробки та подальшого транспортування. При цьому може бути задіяна така техніка, як крани, бульдозери, трактори.

Питання та завдання студентів:

1. Як ви вважаєте, в даному випадку доцільніше використовувати індивідуальну форму організації праці чи колективну? Чому?
2. Які методи дослідження трудових процесів доцільніше застосовувати в даній ситуації? Обґрунтуйте Вашу відповідь.

Практична ситуація № 10

Однією з розробок, що розвиває ідею гнучких органічних структур управління, є їх побудова у вигляді перевернутої піраміди. В ній на верхній рівень ієрархії виведені спеціалісти-професіонали, а керівництво організації наведено знизу. Такі структури можуть використовуватися там, де професіонали мають можливість використовувати свій досвід та знання, що дає їм можливість діяти незалежно та кваліфіковано працювати безпосередньо з клієнтами.

Прикладом використання цих принципів в організації може слугувати компанія «Nova Care». Це великий реабілітаційний центр охорони здоров'я в США. Професійний склад компанії представлено 5 тисячами спеціалістів –

терапевтів, що працюють самостійно з клієнтами в 2090 пунктах чотирьох штатів.

Робітники середнього рівня виконують функції з обслуговування спеціалістів: ведуть медичну документацію, управляють фінансовою складовою діяльності лікарів. Управлінці середнього рівня можуть мати різну функціональну спеціалізацію, проте їх об'єднує те, що вони обслуговують потреби професіоналів, яких в компанії називають «босами».

Керівники вищого рівня концентрують свої зусилля на розробці та реалізації стратегії організації в цілому.

Питання та завдання студентів:

1. Визначте, який тип організаційної структури використовується в компанії «Nova Care»?
2. В чому полягають принципові відмінності побудови системи управління в умовах перевернутої піраміди від традиційної організації? Які комунікаційні потоки в ній переважають?
3. Запропонуйте сфери бізнесу, в яких може використовуватися принцип перевернутої піраміди.

Практична ситуація № 11

Бригада шахтарів працює у вибої, де добувають вугілля. Робота ця доволі механізована: одні машини прокладають підземні шляхи, інші врізаються в площину вибою. Але видобуток твердих порід, які входять до складу металевих руд, часто потребує багато зусиль і часу, а неправильна конфігурація рудних пластів створює великі труднощі для механізації. Через це поклад металевих руд розробляють, проходячи підготовчі тунелі, а потім за допомогою вибухівки відколюють руду від відкритих робочих забоїв.

Питання та завдання студентів:

1. До якої категорії важкості праці можна віднести перелічені у даній ситуації види робіт?

2. Розкрийте вплив виробничого середовища на працездатність і здоров'я людини. Обґрунтуйте відповідь з точки зору категорій важкості праці.

Практична ситуація №12

З перших днів роботи на авіаремонтному заводі новий директор Романенко виявив бажання ближче познайомитися з колективом: уважно вислуховував підлеглих, намагався більше дізнатися про них, задавав питання і про роботу, і стосовно їхнього життя, знайомився з планами колективу і т. п.

Однак такий стиль роботи Романенка підлеглі зустріли з нерозумінням і, навіть, з опором. Як в такій ситуації має вчинити директор?

Питання та завдання студентів:

1. Які методи керівництва використовував попередній директор; які – новий директор?
2. Що слід зробити новому директору Романенку, щоб подолати опір підлеглих?
3. Запропонуйте методи покращення соціально-психологічного клімату трудового колективу.

Методичні рекомендації

Керівник – це людина, від якої у великій мірі залежить формування соціально-психологічного клімату в колективі.

У психологічному плані особистий авторитет керівника, його популярність істотно залежать від його вміння довести до підлеглих свою думку, переконати їх у правильності лінії своєї поведінки. Керівник повинен вміти переконувати підлеглих, щоб зробити їх своїми прибічниками, однодумцями. Високого авторитету може досягти тільки той керівник, який найбільш вдало виконує ту суспільну роль, яку він отримує разом з призначенням посади; право керувати він має підтвердити вмінням поводити себе у відповідності з очікуваннями колективу і направляти ці очікування в бік більшого прогресу. Керівник повинен проявляти велику витримку, зацікавленість, намагатися робити так, щоб колектив повірив у нього, зрозумів його позицію. Навіть у випадку неправильної поведінки підлеглих керівник повинен зрозуміти їх, поставивши себе на їх місце, тим самим знайти причину нерозуміння і спробувати змінити їхню думку. Тому керівнику слід наполегливо досягати взаєморозуміння, психологічної і соціальної сумісності з довіреним йому колективом.

Керівник не повинен довго залишатися в невідомості відносно того, чому колектив не хоче йти на контакт з ним. Тому директор Романенко провів ряд бесід з метою зясування ситуації, що склалася.

Попередник Романенка відрізнявся досить різким характером, часто виявляв грубість і нетактовність, свої розпорядження висловлював завжди в категоричній формі. Підлеглі звикли до такого стилю і від нового директора рано чи пізно чекали такої ж поведінки.

Дізнавшись про це, Романенко скликав нараду, виклав свої погляди на стиль та методи роботи з підлеглими, і сказав, що дуже сподівається на допомогу колективу.

Нарада стала переломним моментом в стосунках між новим директором і підлеглими. Це реальний шлях вирішення конфліктів.

Якби Романенко, зіткнувшись з небажанням підлеглих йти на контакт з ним, перестав шукати шляхи нормалізації відносин з ними, його позиція “не хочуть – не треба” рано чи пізно привела б його до такого ж стилю керівництва, що використовував в роботі його попередник.

Практична ситуація №13

Один із співробітників фірми, молодий фахівець, заявив: "Я не відчуваю задоволеності від своєї роботи. Вона мені не до душі. Хочу, щоб мені доручили що-небудь цікавіше".

Робота, за яку відповідав цей співробітник, полягала в наступному: він підбирав і розсилав інформаційні матеріали на заяви замовників. На його думку, така робота не потребує спеціальної підготовки. Однак, оскільки замовлення на інформаційні матеріали надходять з-за кордону, цю роботу доручено виконувати працівнику з вищою освітою, що володіє англійською мовою. Очевидно, молодий фахівець хотів виконувати роботу, схожу на діяльність бізнесмена.

Яким чином керівник має відреагувати на таку заяву підлеглого?

А. Точно встановити, яка робота принесла б задоволеність цьому підлеглому, і, якщо можливо, спробувати надати йому таку роботу натомість попередньої.

Б. Очевидно, кожен хотів би мати роботу до душі, тобто таку, що приносить задоволення. Однак в умовах фірми надати таку роботу всім її співробітникам неможливо. В зв'язку з цим необхідно переконливо пояснити працівнику, що в фірмі багато співробітників терпляче працюють на доручених їм ділянках.

В. Потрібно пояснити працівнику, що задоволеність працею визначається тим, як до неї ставитися і як її виконувати. Необхідно довести, що від будь-якої виконуваної роботи можна отримати велике задоволення, якщо бачити в ній джерело творчості.

Методичні рекомендації

Задоволеність працею – це відчуття того, що в процесі роботи ви повністю віддаєте їй свої сили і реалізуєте здібності і що ваша діяльність високо оцінюється оточуючими. Таке відчуття посилюється, коли ви розумієте, що на вас покладають великі сподівання і що ваша робота йде на користь суспільства. Іншими словами, задоволеність роботою з'являється тоді, коли задовільняється потреба в самовираженні, зміцнюється почуття власної гідності.

Одна й та сама робота може породжувати задоволеність або розчарування. Все залежить від вашого ставлення до неї.

Якщо ж працівник буде переведений на бажану роботу, а його ставлення і налаштування на виконувані обов'язки залишуться незмінними, то задоволеність, що тимчасово з'явилась на новому місці, навряд чи довго збережеться. Сама по собі зміна роботи ніколи не приносить користь. Крім того, варто лише виконати бажання одного співробітника, як зразу ж виникне питання про необхідність переводу на нові місця інших. Значить, керівник фірми повинен проводити роз'яснювальну (можливо, профілактичну) роботу, щоб його підлеглі правильно розуміли зміст задоволеності працею.

Практична ситуація №14

У самий напружений період виконання планового завдання в колективі скоєно непорядний вчинок, порушена трудова дисципліна, у результаті чого допущений брак. Начальнику невідомий винуватець. Проте виявити і покарати його необхідно.

Завдання студентів:

1. Оберіть Вашу позицію в даній ситуації:

А. Зупинити з'ясування фактів у цій справі до закінчення виконання планової роботи.

Б. Запідозрених у проступку викликати до себе і круто поговорити віч-на-віч, запропонувати назвати винних.

В. Сповістити про те, що трапилось членів активу колективу, запропонувати їм обговорити цю ситуацію, знайти конкретних винуватців.

Г. Для підвищення дисципліни і продуктивності праці, не гаючи часу на розмови, провести збори колективу, вимагати з'ясування і покарання винних, попередити про недопущення подібних фактів.

2. Обґрунтуйте відповідь.

Практична ситуація №15

Зворотнє делегування чи делегування назад вищестоячому керівнику можливо і навіть бажано, проте в строго визначених ситуаціях. Наприклад, робота щодо нагороди підлеглих чи прийняття рішення в тій сфері, в якій ваш керівник є визнаним авторитетом. В ситуації, наведеній нижче, ця вимога не виконується, розглянемо наслідки.

Підлеглий доносить до свого керівника інформацію про свої труднощі при завершенні останнього розділу підготовленого звіту. Не піднімаючи очей від роботи, шеф (не бажаючи витрачати час на інструктаж «нерадивого» підлеглого), відповідає: «Залиште звіт у мене, я завершу його сам».

Питання та завдання студентів:

1. Оцініть результат даного делегування, чи буде воно довговічним?
2. Як уникнути подібної «пастки» в майбутньому?
3. Як Ви вчините, якщо стане очевидно, що задача не під силу даному робітнику, а невтручання може мати серйозні наслідки?

Практична ситуація №16

Микола Іванович розпочав працювати на посаді начальника цеху 27 числа, 30 числа до нього в кабінет прийшов начальник бюро праці та заробітної плати Валерій Петрович та повідомив, що за результатами кварталу цех отримав

преміальний фонд. Микола Іванович подякував за інформацію та прийнявся за поточну роботу.

Через два дні Валерій Петрович знову з'явився в кабінеті Миколи Івановича і сказав, що премію потрібно розподіляти, щоб встигнути оформити необхідні документи до виплати заробітної плати. Микола Іванович відповів, що поки погано знає робітників і ситуацію в цеху і тому вважає, що розподіляти премію можна таким чином, як це робилося раніше. Валерій Петрович пішов.

Наступного дня він затримався в кабінеті Миколи Івановича після оперативної наради і сказав, що більше відкладати неможна, премії слід розподіляти між робітниками цеху, тому час до обіду у Миколи Івановича виявився несподівано зайнятим. В процесі роботи над розподілом премій він дізнався, що раніше цю роботу робив начальник цеху, а Валерій Петрович отримував готовий документ.

Питання та завдання студентів:

1. Поясніть, хто чи що стало причиною того, що поточна робота по розподілу премій була виконана аврально?
2. Чи правильно вели себе в цій ситуації начальник та підлеглий?

Практична ситуація №17

Іван Петрович Казаков, керівник великого відділу фінансової компанії, має намір зробити так, щоб рішення, які стосуються конкретного напрямку діяльності приймав один з його підлеглих – Василь Степанович Шилов. Керівник навчав цього підлеглого протягом певного періоду часу і сподівався, що він достатньо підготовлений для того, щоб самостійно приймати рішення.

І.П. Казаков діяв наступним чином:

- *передав В.С. Шилову відповідальність та узгодив з ним задачі та ключові параметри діяльності;*
- *пояснив підлеглому, що він приймає на себе відповідальність за рішення проблем та за кінцевий результат;*
- *оголосив, що тепер підлеглий уповноважений приймати необхідні рішення для виконання задач;*
- *попередив, що якщо Василь Степанович потребує допомоги чи шукає нові ідеї, керівник готовий прийти йому на допомогу.*

Через деякий час В.С. Шилов прийшов до керівника і заявив, що він проаналізував проблему й хотів би обговорити її з Іваном Петровичем. Керівник відповів, що він залюбки обмінюється ідеями, проте рішення підлеглий повинен прийняти самостійно. Василь Степанович інформував керівника про проведений аналіз і про три можливі варіанти рішень (А,Б,В). Рішення «А» Іван Петрович розглядає як прийнятне, «Б» - як невірне, «В» - як краще.

Підлеглий поцікавився думкою керівника, проте той знову звернув увагу, що підлеглий повинен сам приймати рішення.

Питання та завдання студентів:

1. Які дії на керівника необхідні у цій ситуації?

Практична ситуація №18

В 1999 році завод з багаторічною історією переживав не найкращі часи. Економічне неблагополуччя, відсутність будь-яких перспектив, здавались самі по собі сприятливим підгрунттям для виникнення та поширення пасивного настрою, проте дана ситуація погіршувалася ще й тим, що керівництво не відступало від своєї закритої інформаційної політики.

Робітникам не було відомо, що відбувається в даний час і що очікує завод і всіх їх у майбутньому. Постійні переживання через невизначеність ситуації не могли не вплинути на емоційний стан та поведінку людей. Наростали апатія та пригніченість, чутно було «ми тут не господарі, від нас нічого не залежить». Середній вік персоналу складав близько 45 років (дві третини робітників це люди пенсійного чи перед пенсійного віку), спостерігалася висока плинність кадрів.

Більшість співробітників займалися поступовим розкраданням заводського майна, а серед робітників часто спостерігалося в кінці робочого дня алкогольне сп'яніння. Відносно висока заробітна плата розглядалася більшістю з них як «моральна компенсація» за невизначеність, відсутність перспектив, а також за байдужість керівництва до пропозицій та побажань робітників.

Питання та завдання студентів:

1. Визначте, яку роль зіграли чутки в рішенні проблем організації?
2. Сформулюйте пропозиції по перебудові процесів комунікації.
3. Поясніть, чи можливо вважати чутки повноправним каналом комунікації в будь-якій організації? Чи можуть чутки бути корисними?
4. Яким було ставлення керівництва до чуток в даній ситуації?

Практична ситуація №19

Одна з проблем вербальної комунікації пов'язана з тим, що слова чи вирази можуть мати подвійний зміст. Ця особливість мови активно використовується в рекламному бізнесі, проте для ділового середовища вона може стати серйозною перешкодою. Пропонуємо обговорити наступні реальні історії.

В одній з організацій ксерокс сильно нагрівався при використанні. В результаті з'явився вислів у переносному значенні – «спалити документ», який використовували для визначення процесу копіювання. Виразом користувалися всі, пока нова секретарка не спалила «за проханням» свого керівника єдиний примірник важливого документа .

Ще один приклад: в одному з цехів механічного заводу був старий станок, який інколи приходилось підгоняти кувалдою. Одного разу, коли станок вийшов з ладу і почав випускати браковану продукцію, майстер попрохав нового

робітника, який працював за станком «роздовбати станок», маючи на увазі налагоджування станку. До виразу старого майстра всі давно звикли, але молодий робітник ще не встиг увійти в курс справи та зрозумів і виконав усе буквально.

Питання та завдання студентів:

1. Визначте винних в даних ситуаціях. Розробіть заходи, що дозволять не допустити подібних помилок в майбутньому.

Практична ситуація №20

В кінці 70-х років штат наукового підприємства одного міністерства поповнився групою молодих дослідників й отримав статус лабораторії, а її лідер – молодий та талановитий вчений – посаду керівника. В колективі створення лабораторії було зустрінуто насторожено. Молоді люди були сповнені ентузіазму і в той же час відрізнялися деякою пихатістю по відношенню до інших співробітників.

Директор інституту підтримував лабораторію, спрямовуючи в неї майже всі основні ресурси. Ця підтримка була не зовсім безкорисною: лабораторія, що розробляла перспективний напрямок в науці, повинна була покращити репутацію інституту, який вважався найбільш консервативним серед подібних наукових підприємств. Частково з цієї причини між директором та керівниками міністерства склалися напружені відносини.

Багато співробітників, в основному старі друзі директора та його учні, разом з якими він створив інститут, були незадоволені зростанням впливу нової лабораторії, відчуваючи загрозу своїй діяльності, оскільки частина старих кадрів не могла засвоїти нові методи. На їх думку, найвірнішим способом дискредитації лабораторії був би доказ неприйнятності для інституту пропонованих нею нових методів дослідження та демонстрація практичної недосвідченості молодих співробітників. В інституті почалися конфлікти, в яких директор намагався грати роль олімпійського миротворця.

Проте старим співробітникам вдалося переконати директора, що керівник лабораторії має намір зайняти його посаду, тим більше, що у останнього налагодилися добрі контакти з директорами суміжних НДІ та керівниками міністерства. Тож лабораторія втратила будь-яку, в тому числі й матеріальну, підтримку директора. Тоді цю функцію взяло на себе міністерство: цільові асигнування стали спрямовуватися прямо в лабораторію через голову директора. Становище в інституті різко загострювалось і щоб оздоровити його, керівництво міністерства вирішило виділити лабораторію зі складу наукового підприємства, причому більша частина фінансування, що була спрямована для інституту, стала направлятися в лабораторію. Відтепер конфлікт переріс в конфлікт між двома організаціями.

Лабораторія швидко зростала. За кваліфікаційним рівнем співробітників вона була вище наукового підприємства, за чисельністю порівняна з ним, а за

результатами діяльності пішла далеко вперед. Керівник лабораторії за своїм положенням став рівним директору наукового підприємства. І коли директор інституту вийшов на пенсію, міністерство віддало наказ про злиття наукового підприємства з лабораторією і про призначення керівника лабораторії його директором. Оскільки створювалась нова організація, всі співробітники лабораторії та НІІ повинні були знову прийматися на роботу. Міністерство брало на себе працевлаштування всіх, кого новий директор не вважав можливим залишити в інституті. Зрозуміло, що лабораторія ввійшла в наукове підприємство в повному складі і її співробітники зайняли передові посади.

Питання та завдання студентів:

1. Проаналізуйте конфліктну ситуацію.
2. Визначте зміст конфлікту, назвіть об’єкти та опонентів конфлікту, кількість конфліктів в описаній ситуації.
3. Визначте можливі варіанти рішення конфлікту.
4. Оцініть варіанти рішення конфлікту, виберіть найбільш оптимальний з них.
5. Порівняйте оптимальне рішення і рішення, яке прийнято в результаті завершення конфліктної ситуації.

РОЗДІЛ ІІ. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання №1

Визначте рівень спеціалізації 26 робітників цеху, які протягом зміни витрачають 645 хв на переналагоджування обладнання.

Практичне завдання №2

Визначити чисельність допоміжних робітників цеху, де працюють 540 основних робітників, що витрачають на виконання допоміжної роботи 15% змінного часу за умови їх зайнятості протягом зміни 440 хв.

Практичне завдання №3

Визначте рівень спеціалізації робітника за даними таблиці. Тривалість зміни 480 хв.

Показник	Варіант задачі				
	1	2	3	4	5
Кількість переналадок за зміну	5	3	2	3	4
Середня тривалість однієї переналадки, хв	10	15	25	12	9

Практичне завдання №4

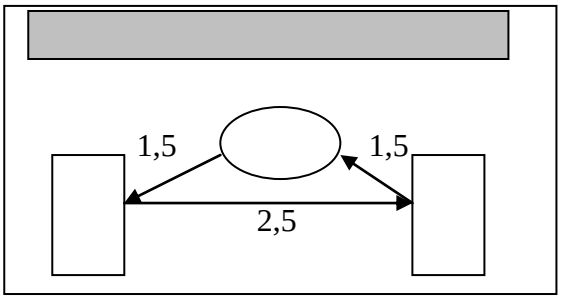
В механічному цеху працюють 96 верстатників, кожний з яких протягом зміни витрачає на заточку ріжучого інструменту в середньому 18 хв, а на транспортування заготівок – 35 хв. Визначте:

а) кількість допоміжних робітників, яких потрібно прийняти на роботу, щоб вони виконували роботи по заточці інструмента та транспортування заготівок з умовою їх зайнятості 420 хв за зміну;

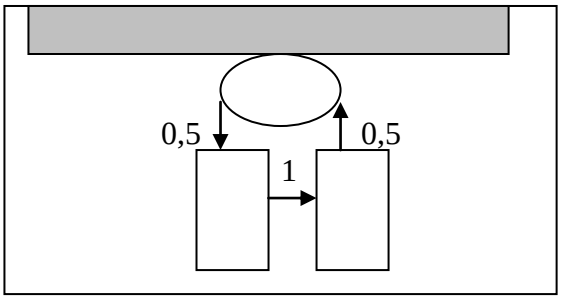
б) як зросте продуктивність праці робітників-верстатників, якщо їх звільнити від виконання функцій по заточці інструмента та транспортування заготівок і таким чином збільшити оперативний час.

Практичне завдання №5

На малюнку наведено варіанти планування робочого місця токаря. Згідно варіанту «а» відстань, яку проходить робітник за час виконання однієї операції складає 5,5 м при $Н_{вир}$=380 шт. Варіант «б» дає можливість зменшити відстань переміщення робітника на 3,5 м. Визначте економію робочого часу та можливе зростання продуктивності праці при використанні варіанта планіровки «б». Швидкість переміщення робітника складає 4,5 км/год.



«а»



«б»

Практичне завдання №6

Доповніть таблицю раціональних режимів праці і відпочинку для різних умов праці. Обґрунтуйте свою відповідь.

Характеристика робіт, для яких розробляється режим	Характеристика перерв на відпочинок	Тривалість і розподіл перерв	Зміст відпочинку
Роботи, пов'язані з середніми фізичними та психічними навантаженнями	Не часто проводити перерви середньої тривалості	Дві перерви по 10 хв протягом зміни: через 2 год після початку роботи і за 1,5 год до її закінчення	Виробнича гімнастика в першій половині зміни та перерва 10 хв у другій
Роботи, пов'язані з великими фізичними та психічними навантаженнями			
Роботи з дуже великими фізичними навантаженнями в несприятливих умовах			
Роботи з великими фізичними навантаженнями в особливо несприятливих умовах			
Роботи при сприятливих умовах, пов'язані з значною напругою уваги			

Практичне завдання №7

В цеху збирання радіоприймачів стрічка конвеєра рухається протягом всієї зміни з постійною швидкістю. Санітарно-гігієнічні умови в цеху оптимальні. Естетичні умови відповідають характеру праці.

Режим роботи: з 8 до 17 години з обідньою перервою з 12 до 13 год. На основі проведених досліджень організації та умов праці отримані наступні дані: зайнятість протягом зміни – 98,0%; працездатність збірників протягом робочого дня непостійна та характеризується такими даними:

Час робочої зміни	1	2	3	4	5	6	7	8
Працездатність, %	89	108	100	92	95	108	100	80

Спираючись на отримані дані, побудуйте криву працездатності та запропонуйте шляхи покращення режимів праці та відпочинку на збірному конвеєрі.

Практичне завдання №8

На чотирьох заводах з однаковим типом виробництва та організацією праці й аналогічними санітарно-гігієнічними умовами в механооброблювальних цехах робітники-верстатники працюють з різними режимами праці та відпочинку. Дані про них наведені в таблиці.

Визначте та обґрунтуйте на якому заводі найраціональніший режим праці та відпочинку.

Параметр	Величина параметрів на заводах:			
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4
1	2	3	4	5
Тривалість роботи до обідньої перерви, год	4	4	5	5
Тривалість перерви, хв	60	30	45	45
Регламентовані перерви:				
а) проведення фізкультпаузи, хв	Перша половина зміни – 10	Перша половина зміни – 5	Перша половина зміни – 10	-
б) регламентована перерва, хв	-	Друга половина зміни – 5	Друга половина зміни – 10	-
Корисне використання робочого часу, %	92	96	98	99
Рівень виконання норм виробітку, %	85-113	90-110	97-125	92-132

Практичне завдання №9

Існуючим режимом (початок роботи о 8 год, обідня перерва з 12:00 до 12:30, кінець зміни о 16:30) передбачено внутрішньозмінна перерва на відпочинок 15 хв в першій та в другій половині зміни. При цьому продуктивність праці за кожну годину до перерви знижується на 5%. За результатами проведених досліджень було запропоновано кожні півзміни надавати дві перерви по 10 хв, що дозволить уникнути зниження продуктивності праці. Розрахуйте як зміниться продуктивність праці при впроваджені запропонованого режиму праці та відпочинку.

Практичне завдання №10

На двух заводах в механічних цехах з аналогічними організаційно-технічними та санітарно-гігієнічними умовами працюють верстатники з різними режимами праці та відпочинку. Погодинна продуктивність праці (у відсотках від середньої продуктивності) наведена даними таблиці. На обох заводах восьмигодинний робочий день при однозмінній роботі. Початок роботи о 7 годині, кінець - о 16 год.

На першому заводі обідня перерва тривалістю 60 хвилин починається через 4 години роботи; через 2 години після початку роботи передбачена десятихвилинна фізкультурна пауза.

На другому заводі обідня перерва тривалістю 30 хв починається через 5 годин роботи. Побудувати графіки динаміки працездатності верстатників на першому та другому заводах. Порівняти їх та обґрунтувати, на якому заводі у верстатників механічного цеху більш раціональний режим праці та відпочинку та чи можливо його покращити, використовуючи при цьому типовий графік зміни працездатності протягом робочої зміни, який наведено в додатку 1.

Завод	Години робочої зміни							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Перший	97,5	98,6	100,8	101,5	99,9	99,6	100,4	99,8
Другий	90,0	109,0	111,0	108,0	85,0	101,0	99,0	97,5

Практичне завдання №11

На приладобудівельному заводі слюсарі-збиральники працюють в одну зміну з обідньою перервою тривалістю 60 хвилин. Обідня перерва починається через 4 години після початку роботи. Передбачено дві регламентовані перерви по 10 хвилин: через 2,5 години після початку роботи у першу зміну та через 1,5 години після обідньої перерви у другій половині зміни. Початок робочого дня о 8 годині. В результаті проведеного дослідження встановлено, що продуктивність праці у групи збіральників протягом тижня змінювалася наступним чином (у відсотках від середньої продуктивності за п’ятиденний тиждень): понеділок – 99,0, вівторок – 97,0, середа – 101,0, четвер – 103,0, п’ятниця – 98,0.

Спираючись на дані дослідження, побудуйте графік працездатності протягом п’ятиденного тижня; поясніть чи можливо вважати оптимальним п’ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями та чи позитивно він впливає на стан працездатності працюючих; визначте які ще переваги дає п’ятиденний робочий тиждень. Типовий графік зміни працездатності протягом тижня відображений в додатку 2.

Практичне завдання №12

На заводі при трьохзмінній роботі приблизно о 3 годині ночі у робітників спостерігається загальна слабкість, оскільки в цей час організм менш за все налаштований на виконання роботи. Продуктивність праці в денну зміну вище на 6% ніж у вечірню, у вечірню зміну вище на 20%, ніж в нічну. Дайте пропозиції щодо організації багатозмінної роботи, щодо скорочення плинності робочої сили та підвищення продуктивності праці, якщо коефіцієнт змінності роботи робітників рівний 3. Типовий графік зміни працездатності протягом доби наведено в додатку 3.

Практичне завдання №13

Проведіть порівняльний аналіз управління організацією праці на державному рівні та на рівні окремого підприємства.

Управління організацією праці на державному рівні	Управління організацією праці на рівні підприємства
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Практичне завдання №14

Визначте, до якого виду належить робоче місце менеджера з персоналу згідно класифікації робочих місць:

Класифікаційна ознака	Вид робочого місця

Практичне завдання №15

Бригада збиральників з трьох осіб виконала протягом місяця (21 робочий день) наступний обсяг робіт:

Назва роботи	Обсяг роботи, шт	Норма часу на збирання одного виробу, люд-год
Збирання вузла ДВ-12	210	0,75
Збирання приладу КБ-6	340	1,10
Налагоджування приборів	340	0,10

Визначте відсоток виконання норм виробітку за місяць.

Практичне завдання №16

За півроку отримані наступні дані про рівень виконання норм виробітку робітниками механообробного цеху:

Розподіл збірників за рівнем виконання норм, %	Чисельність робітників, осіб
До 100	16
100-105	45
106-110	76
111-120	110
121-130	95
131-150	74
Більше 150	34
Всього	450

Визначте середній відсоток виконання норм виробітку по цеху, питому вагу робітників, що не виконують норми виробітку. Зробіть висновок про стан нормування праці в цеху.

Практичне завдання №17

Робітники дільниці чисельністю 23 особи відпрацювали протягом місяця в середньому 20,1 зміни (по 8 год). При цьому виконано роботи на 3978 нормо-годин. Додаткові затрати на виправлення браку не з вини робітників склали 98 нормо-годин, з вини робітників – 45 нормо-годин, додаткові витрати на відхилення від нормальних умов праці склали 67 нормо-годин. Розрахуйте середній відсоток виконання норм виробітку.

Практичне завдання №18

Розрахуйте місячний заробіток кожного робітника бригади, праця яких оплачується за відрядною системою, з урахуванням відпрацьованого часу та розрядів, якщо за роботу бригаді нараховано 8460 грн. Бригада складається з 6 чоловік, троє з яких мають 4 розряд, двоє – 5 розряд і один (бригадир) – 6 розряд. Доплата бригадиру складає 10% до тарифної ставки. Усі члени бригади відпрацювали повний місяць – 22 робочих дня. Годинна тарифна ставка робітника I розряду – 4,55 грн. Тарифні коефіцієнти: для IV розряду – 1,350; для V – 1,531; для VI – 1,80.

Практичне завдання №19

Раціональне використання робочого часу залежить від багатьох факторів. Назвіть чотири елементи витрат робочого часу. Дайте характеристику кожної групи елементів, зміст витрат робочого часу за кожним елементом для виробничого та для управлінського персоналу. Розкрийте вплив кожного з елементів на ефективність викоританя робочого часу.

Практичне завдання №20

Визначити коефіцієнт організації робочих місць, якщо чисельність робітників, зайнятих на робочих місцях, що відповідають вимогам типових проектів – 221 чол., середньоспискова чисельність робітників – 320 чол.

Практичне завдання №21

Проаналізуйте можливість суміщення наступних функцій (професій):

№ з/п	Функції (професії), які суміщуються	Позитивні моменти суміщення	Негативні моменти суміщення
1.	Вчитель та менеджер з персоналу		
2.	Токар та прибиральник		
3.	Системний адміністратор та кредитний експерт		
4.	Юрист та психолог		
5.	Бухгалтер та начальник відділу кадрів		

Укажіть позитивні та негативні моменти суміщення функцій (професій).
Яке суміщення буде найбільш ефективним? Чому?
Обґрунтуйте відповідь.

Практичне завдання №22

Запропонуйте заходи з покращення умов праці, які необхідно застосовувати при фізичних навантаженнях, а які – при нервово-напруженій праці.

№ з/п	Заходи з покращення умов праці	
	При фізичних навантаженнях	При нервово-напруженій праці
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Обґрунтуйте відповідь.

Практичне завдання №23

Складіть оптимальний режим праці та відпочинку студента під час сесії в день екзамену.

Час	Дії студента

Які навантаження на організам студента переважають в період сесії – фізичні чи нервово-психічні?

Доведіть доцільність, складеного вами режиму праці та відпочинку студента.

Практичне завдання №24

Укажіть позитивні та негативні наслідки пооперaційного поділу праці.

Позитивні наслідки пооперaційного поділу праці	**Негативні наслідки пооперaційного поділу праці**

Який рівень поділу праці буде найбільш ефективним при дрібносерійному виробництві? Обґрунтуйте відповідь.

Практичне завдання №25

Розкрийте сутність кожного виду праці, заповнюючи таблицю.

Вид праці	Характеристика праці	Приклад
Вільна праця		
Примусова праця		
Особиста праця		
Суспільна праця		
Індивідуальна праця		
Колективна праця		
Змістовна праця		
Розумова праця		
Творча праця		
Праця при сприятливих умовах		
Праця особливо важка		
Праця особливо напружена		

Практичне завдання №26

Дайте характеристику всім категоріям важкості праці. Запропонуйте заходи щодо відновлення організму людини при виконанні роботи кожної категорії важкості. Заповніть таблицю.

Категорія важкості праці	Характеристика категорії	Заходи по відновленню організму людини
Перша		
Друга		
Третя		
Четверта		
П’ята		
Шоста		

Практичне завдання №27

Розкрийте сутність кожної групи факторів росту продуктивності праці, заповнюючи наступну таблицю:

Групи факторів	Характеристика групи	Приклад
Матеріально-технічні		
Соціально-економічні		
Природньо-кліматичні		
Організаційні		
Структурні		

Практичне завдання №28

Розрахуйте коефіцієнт раціоналізації прийомів праці за наступних умов:

- середні витрати часу на виконання операції групою досліджуваних робітників – 20 хв.;
- середні затрати часу на виконання операції передовими робітниками – 18 хв.;
- кількість повторювань операції становить 400 шт.;
- кількість робітників в досліджуваній групі – 20 осіб;
- тривалість зміни – 8 год.

Практичне завдання №29

Визначте коефіцієнт трудової дисципліни робітників, якщо кількість досліджуваних становить 200 осіб, сумарні внутрішньозмінні витрати робочого часу, які викликані порушенням трудової дисципліни складають 2000 хв, кількість працівників підрозділу – 220 осіб, сумарні цілоденні втрати робочого часу, викликані порушенням трудової дисципліни – 5 днів; плановий фонд робочого часу одного робітника за розглядуваний період – 22 дня. Тривалість зміни – 8 год.

Практичне завдання №30

Середній кваліфікаційний розряд робітників рівний 3,0 при середньому розряді виконуваних робіт 3,2. Визначте коефіцієнт використання кваліфікації робітників.

Практичне завдання №31

В цеху працюють 150 робітників на 60 робочих місцях. Фактичне освітлення на 25 місцях 150 лк при нормі 200 лк, на 20 місцях – 170 лк при нормі 250 лк і на інших 15 місцях – 200 лк при нормі 250 лк. Визначте індекс відповідності фактичного освітлення нормативному.

Практичне завдання №32

Визначте коефіцієнт умов праці при наступних індексах відхилення фактичних умов від нормативних: $a_1 = 0,71$ (освітлення), $a_2 = 0,9$ (температура), $a_3 = 1,0$ (загазованість), $a_4 = 0,9$ (шум).

Практичне завдання №33

Вкажіть кваліфікаційні вимоги до спеціаліста з організації праці. Складіть обяву про конкурс на заміщення вакантної посади спеціаліста з організації праці і категорії.

Виконати завдання Вам допоможе інформація, що наведена у додатку 4 (Професійно-кваліфікаційні вимоги до фахівців з організації праці).

Практичне завдання№34

Складіть типовий проект організації робочого місця менеджера з персоналу з дотриманням вимог до подібних робіт.

Практичне завдання №35

Розкрийте сутність та соціально-економічне значення соціального поділу праці. Чи впливають форми поділу праці на рівень підготовки працівників? Відповідь обгрунтуйте. Розкрийте передумови виникнення границь розподілу праці. Які границі розподілу праці ви знаєте та в чому вони полягають? Розкрийте економічну та соціальну ефективність запровадження раціональних форм поділу та кооперації праці.

Практичне завдання №36

Дайте характеристику вимог до проектування організації праці на нових об’єктах. Чи потрібне проектування організації праці на діючих підприємствах? Чому? Які до нього вимоги?

Практичне завдання №37

Яким вимогам повинно відповідати робоче місце менеджера з персоналу? Вкажіть форми його планування та види оснащення.

Групи оснащення	Предмети оснащення
Основне технологічне обладнання	
Допоміжне обладнання	
Технологічна оснастка	
Робоча документація та спеціальна література	
Засоби безпеки	
Засоби освітлення	
Засоби зв’язку	
Засоби сигналізації	
Робоча тара	
Засоби для підтримки мікроклімату	
Предмети естетизації	
Господарчі засоби	

Практичне завдання №38

При струганні брусків верстатником IV розряду фактичний оперативний робочий час складав 383 хвилини. Внаслідок раціоналізації робочого місця фактичний оперативний робочий час складає до 435 хвилин. Визначити коефіцієнт використання робочого часу (до і після раціоналізації) та коефіцієнт росту продуктивності праці, якщо тривалість зміни – 8 годин.

Практичне завдання №39

Практика показує, що найбільш раціональна організація робочого місця здійснюється при використанні типових карт організації праці. Укажіть зміст карти організації праці на робочому місці.

<table>
<tr><td colspan="2">Підприємство</td><td colspan="2">Карта організації праці на робочому місці</td><td colspan="2">Цех _____
Підрозділ _____
Робоче місце_____</td></tr>
<tr><td>1. Вихідні дані</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>2. Трудовий процес</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>3. Робоче місце</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>4. Обслуговування робочого місця</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>5. Умови та охорона праці</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">6. Норми праці</td><td>7. Вимоги до виконавців робіт</td></tr>
<tr><td colspan="2">Карту склали: (дата, підпис)</td><td colspan="2">Погоджено: (з ким, дата, підпис)</td><td>Затвердив: (дата, підпис)</td><td>Зміни (умовний код)</td></tr>
</table>

Практичне завдання №40

Важливим засобом регламентування режимів праці й відпочинку як у безперервному, так і у звичайному виробництві з багатозмінною працею є графіки змінності, які визначають кількість і порядок чергування змін, їхню тривалість, час відпочинку між змінами. На підприємствах використовуються різні графіки змінності: одно-, дво-, три і чотиризмінні (для однієї, двох, трьох, чотирьох і п'яти бригад); для звичайного й безперервного робочого тижня з постійними та змінними вихідними днями.

Перехід з однієї зміни в іншу, як правило, має відбуватися через кожний робочий тиждень у години, визначені графіками змінності. Тривалість перерви в роботі між змінами має бути не меншою подвійної тривалості роботи в попередній зміні.

Завдання:

1. Складіть графік змінності для роботи трьох бригад (А, Б і В) протягом червня місяця за умови 5-денного робочого тижня. Графік слід представити у вигляді таблиці:

Таблиця

Графік змінності на червень для трьох бригад (А, Б і В) при п'ятиденному робочому тижні

Зміна	Число місяця																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
I																														
II																														
III																														
Умовні позначення: А, Б, В – умовні назви бригад; О – день відпочинку																														

2. Укажіть, ким установлюється та в якому документі відображається порядок використання робочого часу на підприємстві (режим змінності, початок і кінець робочої зміни, тривалість обідньої перерви, режим праці й відпочинку).

3. Якими законами і як саме регламентується робочий час на державному рівні?

Практичне завдання №41

Трудомісткість виробничої програми – 180 тис. н-год.; середня годинна тарифна ставка – 8,6 грн.; премії за виконання виробничих завдань – 30%; доплати за роботу у нічний час – 0,2 тарифної ставки 3-го розряду за одну годину роботи у нічний час; доплати бригадирам за керівництво бригадою – 0,21% до нормованої заробітної плати з премією; доплати за скорочений робочий день і за перерви в роботі, передбачені законодавством – 0,1% до нормованої заробітної плати з премією; середня тривалість чергових і додаткових відпусток – 26,5 днів.

Розрахувати річний фонд оплати праці основних робітників та їх середню заробітну плату.

Методичні вказівки: значення даних, які стосуються режиму роботи підприємства, студент визначає самостійно.

Розв'язок:

Приймемо, що підприємство працює 250 днів у 2 зміни (2 години роботи у нічний час); тарифна година ставка III розряду дорівнює 10,03 грн.

1. Знайдемо нормовану заробітну плату основних робітників за формулою:

$$ЗП_Н = Т_{в.пр.} * ГТС_{сер.},$$

де $Т_{в.пр.}$ – трудомісткість виробничої програми (тис. н-год.);

$ГТС_{сер.}$ – середня тарифна годинна ставка, грн.

Отримаємо:

$$ЗП_н = 180000_{н-год.} * 8,6_{грн.} = 1548000\ грн.$$

2. Знайдемо нормовану заробітну плату з премією за формулою:

$$ЗП_н^{пр} = ЗП_н * \frac{100 + \%пр}{100},$$

де % пр – відсоток премії (%).

Отримуємо: $ЗП_н^{пр}$ = 1548000 грн. $* \frac{100\% + 30\%}{100\%}$ =2012400 грн.

3. Знайдемо чисельність основних робітників за формулою:

$$Ч_р = \frac{Т_{в.пр}}{n_{дн.} * t_{зм}},$$

де $n_{дн}$ – кількість робочих днів, що визначається як різниця між 250 днями і тривалістю відпусток – 26,5 днів, і дорівнює 223,5 днів;

$t_{зм}$ – тривалість зміни (8 год.)

$$Ч_р = \frac{180000\ н-год.}{223,5днів * 8год.} = 100,7осіб.$$

4. Знаходимо розмір доплат за роботу у нічний час за формулою:

$$Д_н = \frac{Чр}{2} * t_н * n_{дн} * ГТС_{ІІІр.} * Ч_{д.н.ч.},$$

де $t_н$ – час роботи у нічний час в один день,
$Ч_{д.н.ч.}$ – частка доплат за роботу у нічний час.

$$Д_н = \frac{100,7 чол.}{2} * 2 год. * 223,5 дні * 10,03 грн. * 0,2 = 46360,33 грн.$$

5. Знаходимо розмір доплат бригадирам і за скорочений робочий день, за перерви в роботі, передбачені законодавством, за формулою:

$$Д = ЗП_н^{пр} * \frac{\%}{100},$$

де % - відповідний відсоток доплат.

$$Q^{пл} = Q^{баз} * (\frac{100 + \%_{зб}}{100}),$$

$$Д_{пер} = 2012400 грн * \frac{0,1\%}{100\%} = 2010,24 грн.$$

6. Знайдемо фонд заробітної плати денний:

$$ФЗП_д = ЗП_н^{пр} + Д_н + Д_{бр} + Д_{пер},$$

$ФЗП_д$ = 2012400 грн. + 4636,33 грн. + 422,60 грн. + 2010,24 грн. = 2019469,17 грн.

і середньоденний фонд заробітної плати:

$$ФЗП_{сер.д} = \frac{ФЗП_д}{n_{дн.} * Ч_р} = \frac{2019469,17 грн.}{223,5 дні * 100,7 осіб} = 89,73 грн.$$

7. Оплата відпусток вираховується за наступною формулою:

$$О_{відп} = ФЗП_{сер.д} * Т_{відп} * Ч_р,$$

$$О_{відп} = 89,73 грн * 26,5 дні * 100,7 осіб = 239448,99 грн.$$

8. Річний фонд оплати праці визначається так:

$$ФЗП_р = ФЗП_д + О_{відп} = 2019469\ ,17\ грн. + 239448\ ,99\ грн. = 2258918\ ,16\ грн.,$$

а середня заробітна плата:

$$ЗП_{сер} = \frac{ФЗП_д}{Ч_р} = \frac{2258918\ ,16}{100\ ,7} = 22432\ ,15\ грн.на\ \ рік,$$

або 1869,35 грн. на місяць.

Відповідь: річний фонд оплати праці працівників за планом складає 2258918,16 грн., а середня заробітна плата – 1869,35 грн. на місяць.

Практичне завдання № 42

Розрахувати річний фонд оплати праці основних робітників та їх середню заробітну плату за даними: трудомісткість виробничої програми – 180 тис. н-год; премії за виконання виробничих завдань – 30%, доплати за роботу у нічний час - 0,2 тарифної ставки 3-го розряду за одну год. роботи у нічний час, доплати бригадирам – 0,21% до нормативної заробітної плати з премією, доплати за скорочений робочий день і за перерви в роботі – 0,1% до нормативної заробітної плати з премією.

Практичне завдання № 43

Існуюча технологічна собівартість операції – 3,2 грн./шт. Планова технологічна собівартість після впровадження пропозиції – 1,4 грн./шт. Впровадження пропозиції вимагає додаткових капіталовкладень для придбання обладнання 12000 грн. Річна програма випуску складає 3500 виробів.

Визначити доцільність впровадження раціоналізації пропозиції щодо механізації технологічної операції.

Практичне завдання №44

Період поставки 8 днів, а період зриву поставки - 2 дні. Для забезпечення виконання денної програми слід використати 960 кг борошна, причому його втрати становлять 2%. Протягом місяця хлібозавод працює 25 робочих днів.

Визначити місячну потребу хлібозавода в борошні, його середній і максимальний запас.

Розв'язок:

$З_{min}=Д*Т_{зрив.пост}=960*1,02*2=979,2=1958,$ *кг.*

$З_{сер}=З_{min}+0,5*З_{поточні};$

$З_{поточні}=Д*Т_{пост}=979,2*8=7833,6$ *кг.*
$З_{сер}=1958,4+0,53*7833,6=5875,2$ *кг.*
$З_{max}= З_{min}+ З_{поточні}=1958,4+7833,6=9792$ *кг.*

Місячна потреба в борошні обчислюється:

*979,2 * 25 = 24480 кг = 24 т 480 кг.*

Відповідь: місячна потреба в борошні становить 24 т 480 кг.

Практичне завдання № 45

Фактична вага сировини, що поступила у виробництво, - 840 тонн. Вага готової продукції - 315 тонн. Коефіцієнт виходу готової продукції в попередньому році - 0,350; середній по галузі коефіцієнт виходу готової продукції - 0,380.

Розрахувати коефіцієнт виходу готової продукції і виявити резерви росту випуску продукції за рахунок більш повного використання сировини.

Практичне завдання № 46

Визначити річний економічний ефект у виробника від впровадження нової моделі виробу та термін окупності додаткових капіталовкладень за наступними даними:

Показники	Базова модель	Нова модель
Програма випуску, тис. грн.	80	80
Додатковий капітал, тис. грн.	-	400
Собівартість виробу, грн.	165	205
Ціна підприємства, грн.	180	225

Розв 'язок:

1. Визначимо прибуток виробника за базовою моделлю:

$$П_б = В_б — С_б,$$

де $В_б$ - базова виручка, грн.;
$С_б$ - витрати, грн.

$$В_б = N_б\text{-}Ц_б ,$$

де $N_б$ - програма випуску базова, грн.;
$Ц_б$ - базова ціна, грн.

$$С_б = С_в * N_б ,$$

де $С_в$ - собівартість виробу.

$В_б = 180 * 80 = 14400000$ грн.
$С_б = 165 * 80000 = 13200000$ грн.
$П_б = 14400000 - 13200000 = 1200000$ грн.

2. Аналогічно визначаємо прибуток за новою моделлю.

$$В_н = 225 * 80000 = 18000000 \text{ грн.}$$
$$С_н = С_{нв} * N_н + К,$$

де К - капітальні вкладення

$С_н = 205 * 80000 + 400000 = 16800000$ грн.
$П_н = 18000000 - 16800000 = 1200000$ грн.

3. Розрахуємо річний економічний ефект за перший рік впровадження нової моделі:

$$Е = П_н - П_б;$$
$$Е = 1200000 - 1200000 = 0.$$

4. Визначимо термін окупності ($Т_о$):

$$Т_о = (365*400) /1200 = 121 \text{ день.}$$

Тобто ці витрати окупляться майже за півроку.

5. Визначимо річний економічний ефект на наступний рік.

$С_н = 205 * 80000 = 16400$ тис. грн.
$П_н = 18000000 - 16400000 = 1600000.$
$Е_н = 1600000 - 1200000 = 400000$ грн.

Відповідь: річний економічний ефект на наступний рік дорівнює 400000 грн.

Практичне завдання № 47

Річна програма випуску - 110 тис. шт., наявне обладнання - піч камерна, потужністю 60 кВт та вартістю - 5600 грн., норма часу на обробку 100 виробів - 6,1 год., розцінка за 1 виріб складає 65 коп.

Визначити ефективність організаційно-технічного заходу щодо відміни технологічної операції.

РОЗДІЛ ІІІ. КЕЙСИ

Кейс № 1.Аналіз показників і причин плинності персоналу на ЗАТ ДМК

Закрите Акціонерне товариство «Дніпропетровський меблевий комбінат» (ЗАТ «ДМК») - одне з найстаріших підприємств Дніпропетровської області, яке засноване в 1901 році як «Дніпропетровський меблевий комбінат». Йому 107 років. До 1993 року воно входило до «Спілки державних підприємств деревообробної галузі Дніпропетровського регіону». З 1993 року - це ЗАТ «Дніпропетровський меблевий комбінат». Нині це ще державне підприємство.

Метою діяльності комбінату є задоволення потреби споживачів у якісних меблях і для цього – здійснення виробничо-господарської діяльності та ринкових відносин з метою одержання прибутку, забезпечення і росту добробуту учасників Товариства і членів трудового колективу.

Акціонерне товариство закритого типу - це товариство, акції якого розповсюджуються тільки між його засновниками.

За період свого становлення і розвитку воно пройшло складний і досить тривалий шлях; неодноразово відбувалися реорганізація, скорочення штату, перепрофілювання, модернізація, скорочення виробничих потужностей.

Зараз ЗАТ «ДМК» знаходиться на перехідному етапі свого розвитку. Воно не належить до приватної форми власності, а через відсутність будь-якої державної підтримки, стан невизначеності значно знизилась рентабельність підприємства. Негативні зміни позначились на різних сторонах його діяльності:

- виробничо-господарській;
-фінансовій;
-забезпеченості кадрами необхідної кількості з відповідними якісними показниками;
-конкурентному становищі на ринку.

У зв'язку з цим з'явилася низка проблем, таких як:

- зниження продуктивності праці;
- погіршення якості продукції;
- зниження конкурентоспроможності;
- спад рентабельності;
-зростання плинності кадрів.

Однією з найвагоміших проблем ЗАТ «ДМК» є плинність кадрів, що з роками набуває все більшого розмаху. Плинність персоналу нерозривно пов'язана з проблемами системи управління підприємством, недоліками роботи кадрової служби, системи організації праці.

Високий рівень плинності персоналу призводить до таких негативних явищ, як:

- нестабільність кадрового складу;
- зниження середнього тарифного розряду працівників і робіт;
- недовиконання програм виробництва;
- недоотримання прибутку підприємством;
- зниження конкурентоспроможності підприємства;
- погіршення іміджу підприємства.

Неефективна робота з персоналом, що покладена на відділ кадрів комбінату, неминуче призведе до таких негативних наслідків, як:

- погіршення рівня трудової дисципліни;
- зниження продуктивності праці;
- зростання масового невдоволення працею;
- активізація процесів руху персоналу, серед яких особливо виділяється плинність персоналу.

Всі ці явища, - в більшій чи меншій мірі, вже спостерігаються на підприємстві. Отже, плинність персоналу є «похідною» від загальних проблем системи управління підприємством, і неминуче веде за собою цілу низку інших проблем. Необхідно зробити аналіз стану плинності кадрів та та запропонувати заходи для покращеня ситуації.

Дані для аналізу плинності кадрів на ЗАТ «ДМК» представлено в табл. 1 і табл. 2.

Методичні рекомендації щодо розв'язання завдань кейсу.

Аналіз основних показників руху робочої сили показав, що:

1) протягом 2001-2005 років проявилась тенденція до зростання кількості звільнень, більшу частину яких становлять звільнення за власним бажанням, що визначають ріст коефіцієнта плинності персоналу;

2) кількість звільнень за порушення трудової дисципліни коливається від 1 до 3,5% від загальної кількості звільнень;

3) з роками зростають значення коефіцієнтів обороту робочої сили, що свідчить про рух робочої сили; значення коефіцієнта приймання за ряд років на порядок нижче, ніж коефіцієнта вибуття, що є свідченням скорочення штату;

4) коефіцієнт плинності персоналу має тенденцію до зростання: з 2001 по 2003 роки відбувалося постійне зростання плинності персоналу; у 2004 році - спад, порівняно з 2003 роком на 4,9%; у 2005 році - ще на 0,1%;

5) значення коефіцієнта плинності кадрів за 2001-2005 роки відхиляється від максимально допустимого нормального рівня (10%) на 15,8 - 27,8%;

6) найвищий рівень плинності персоналу було зареєстровано у 2003 році - 37,8% (пік);

7) додатково проаналізовано скорочення штату працівників; чисельність працівників у 2005 році порівняно з 2001 скоротилася на 273 чол. і становить 204 особи.

Динаміка чисельності персоналу, скорочення штату, звільнення персоналу, коефіцієнту плинності персоналу за 2001-2005 роки наведені відповідно на рис. 1, 2, 3 і 4. Вони наочно ілюструють викладені вище тенденції.

Таблиця 1

Аналіз руху робочої сили на ЗАТ «ДМК» за 2000-2005 роки

Показники	2000 рік	2001 рік	2002 рік	2003 рік	2004 рік	2005 рік
1. Середньооблікова чисельність, чол.	637	477	349	249	213	204
2. Скорочення штату по рокам, чол.	-	160	128	100	36	9
3. Прийнято на роботу протягом року, чол.	108	126	119	95	72	68
4. Вибуло протягом року, чол.	102	290	249	198	109	79
5. Вибуло протягом року без врахування скорочення штату, працівників:	102	130	121	98	73	70
а) з поважних причин, чол.	5	7	6	4	3	3
б) за власним бажанням, чол.	96	121	111	94	70	66
в) за порушення трудової дисципліни, чол.	1	2	4	-	-	1
6. Коефіцієнт обороту (обігу): - з приймання,%	16,9	26,4	34,0	38,2	33,8	33,3
- з вибуття, %	16,0	27,3	34,7	39,4	34,3	34,3
- загального обороту, %	32,9	53,7	68,7	77,6	68,1	67,6
7. Коефіцієнт плинності персоналу, %	15,3	25,8	32,9	37,8	32,9	32,8

Таблиця 2

Динаміка плинності персоналу на ЗАТ «ДМК» за 2000-2005 роки

Коефіцієнт плинності кадрів, %	**2000 рік**	**2001 рік**	**2002 рік**	**2003 рік**	**2004 рік**	**2005 рік**
1. Показник рівня плинності персоналу, %	15,3	25,8	32,9	37,8	32,9	32,8
2. Відхилення показника (+/-) звітного року порівняно з базовим (попереднім) роком, %	-	10,5	7,1	4,9	-4,9	-0,1
3. Відхилення (+/-) рівня плинності кадрів від максимального природного рівня (10%) по рокам, %	5,3	15,8	22,9	27,8	22,9	22,8

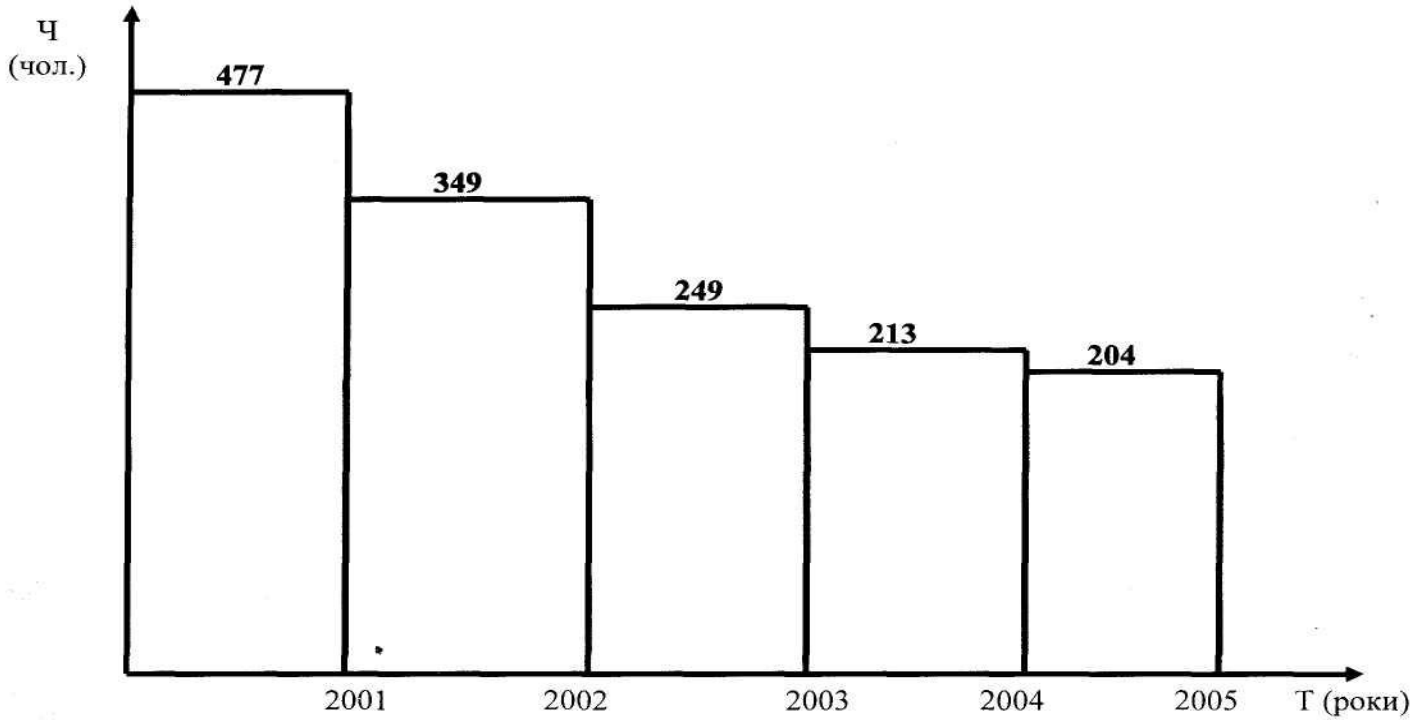


Рис. 1. Динаміка чисельності персоналу ЗАТ «ДМК» за 2001-2005 роки

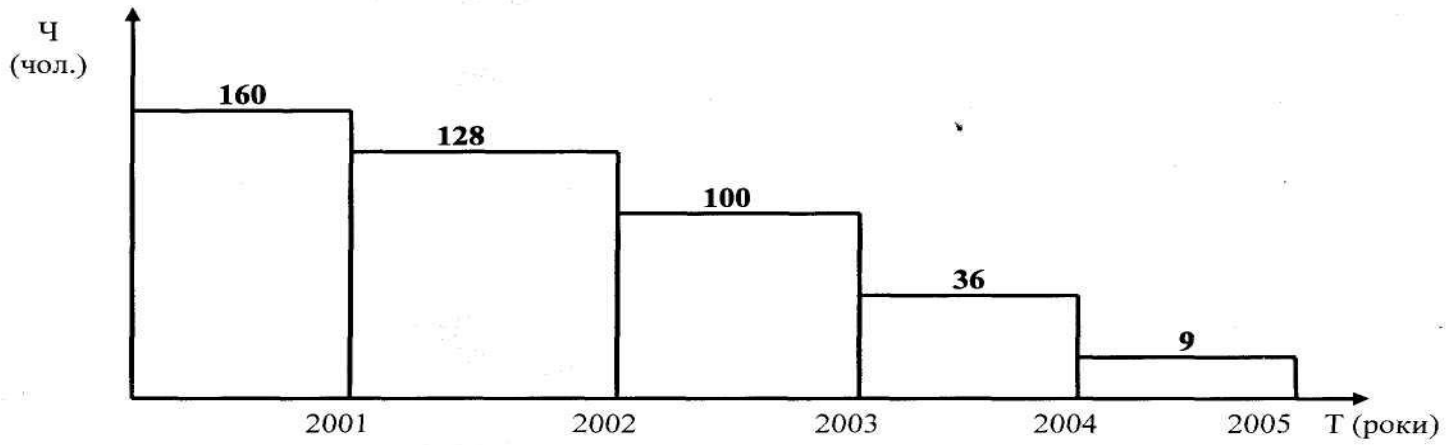


Рис. 2. Скорочення штату ЗАТ «ДМК» за 2001-2005 роки

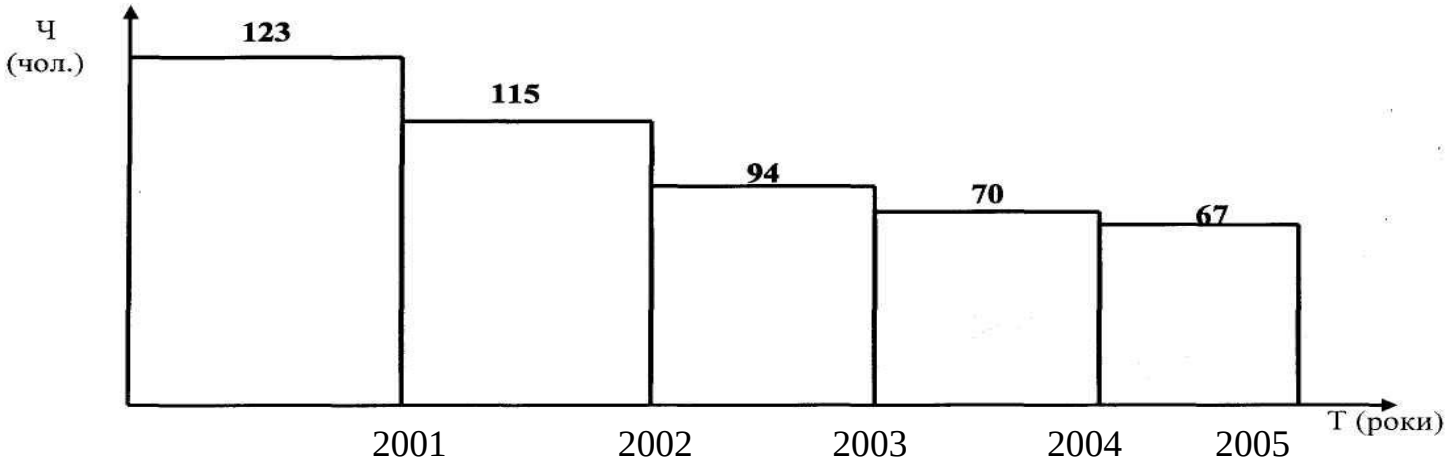


Рис. 3. Динаміка звільнення персоналу за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, що входять в розрахунок коефіцієнта плинності кадрів за 2001-2005 р.

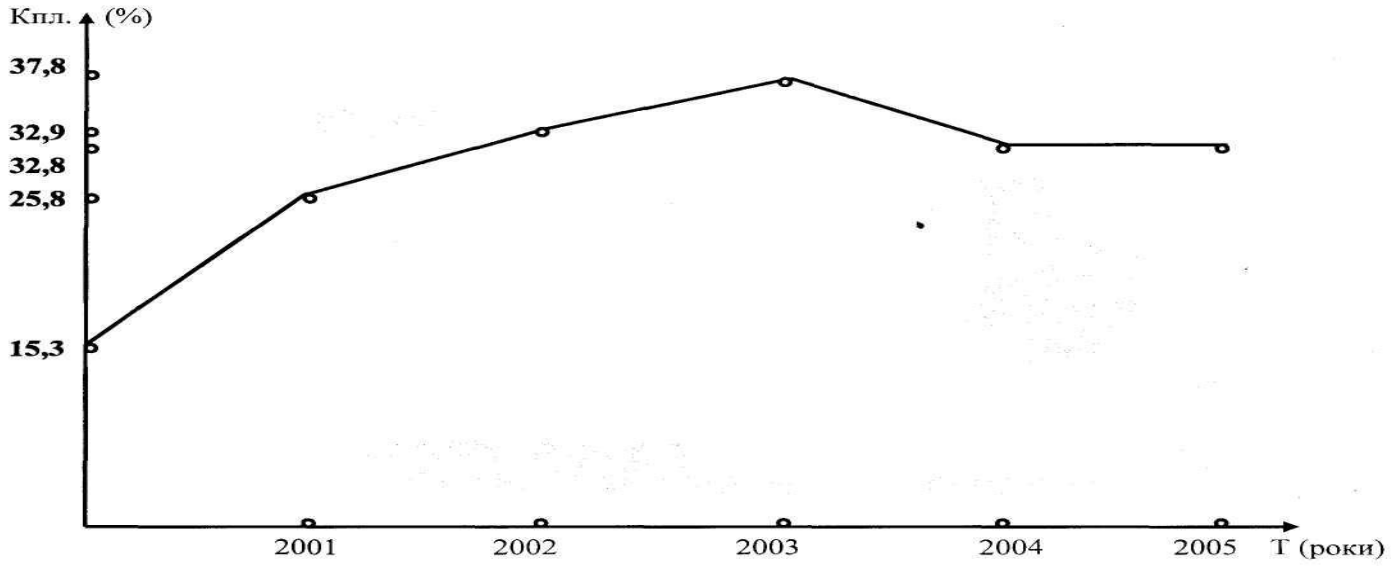


Рис. 4. Динаміка плинності персоналу ЗАТ «ДМК» за 2001-2005 роки

Основними причинами, що лежать в основі плинності кадрів на ЗАТ «ДМК», є наступні:

1) низький рівень матеріального забезпечення працівників, відсутність системи стимулювання і мотивації праці;
2) несприятливі умови праці на виробництві;
3) низький рівень соціального захисту;
4) недорозвинена соціальна інфраструктура комбінату;
5) вагомі недоліки в роботі відділу кадрів.

Завдання студентів:

1. Проаналізуйте стан плинності кадрів на підприємстві, використовуючи наведені данні.
2. Запропонуйте заходи для покращення ситуації на ЗАТ ДМК.

Кейс № 2. Піжамна фабрика

Декілька років тому у Харвудської компанії обробляючої промисловості проводився експеримент. На підприємстві працювало біля 500 жінок та 100 чоловіків, зайнятих виготовленням піжам. Середній вік робітників складав 23 роки, середній рівень освіти складав 8 класів звичайної середньої школи. Більшість робітників були родом з сільських районів, що оточують місто, та не мали попереднього досвіду роботи на виробництві. Із самого початку своєї діяльності компанія проводила політику формування добрих трудових відносин.

Експеримент був задуманий для того, щоб зрозуміти, чому робітники часто чинять опір змінам, які здійснюються стосовно різних аспектів їх роботи. Одночасно з цим адміністрація прийшла до висновку, що необхідно змінити методи роботи, щоб зменшити витрати виробництва, та використала цю можливість для вивчення протистояння робітників змінам.

Одна група робітників – контрольна група – робила звичайну роботу на фабриці, коли їх робота дістала змін. Виробничий відділ модифікував роботу, та була встановлена нова відрядна ставка оплати праці. Потім були проведені збори, на яких контрольній групі сказали, що через умови конкуренції необхідні зміни, та що встановлена нова відрядна ставка оплати праці. Ця ставка була детально роз'яснена нормувальником, та на всі питання були надані відповіді.

З експериментальною групою розпорядилися інакше. На зборах групи, які були проведені за участі всіх робітників, яких стосувалися зміни, необхідність змін була представлена настільки вражаюче, наскільки можливо. Це було зроблено на прикладі двох однакових предметів одягу, що виробляється на фабриці: один вироблявся в 1996 р. та продавався у два рази дорожче, ніж той, що вироблявся у 1997 р. Групу попросили визначити більш дешевий виріб, та вони не змогли цього зробити, що наявно продемонструвало потребу у зниженні собівартості. Була досягнута спільна згода з приводу того, що економія може бути досягнута за рахунок відмови від оборок та орнаментів на одязі, при цьому від людей, зайнятих створенням складок на одязі, не вимагалось більш високої продуктивності. Потім адміністрація представила план початку нової роботи та встановлення нової відрядної ставки оплати праці:

1) провести контрольне обстеження виконання роботи;
2) виключити всю непотрібну роботу;
3) навчити декількох операторів правильним методам роботи;
4) встановити відрядну ставку оплати праці, вивчивши затрати часу цих спеціально підготовлених операторів;
5) роз'яснити всім операторам характер нової роботи та розказати про нову ставку;
6) навчити всіх операторів новим методам, щоб вони могли досягнути високої продуктивності за короткий період.

Група схвалила цей план та обрала операторів, що повинні пройти спеціальну підготовку. Одразу ж після зборів зі всією групою було проведено невеликі збори із відібраними операторами. Вони виявили готовність до співробітництва та зацікавлене ставлення та одразу ж подали багато нових

пропозицій. Ця налаштованість виявилась також щодо розробки деталей нової роботи. Коли було урегульоване питання з новою роботою та визначені нові відрядні тарифні ставки оплати праці, «особливі» оператори почали справлятися про «нашу роботу», «нашу ставку» тощо. «Особливі» оператори почали допомагати навчанню нової роботи інших операторів.

Результати роботи двох груп, що працювали під керівництвом одного й того ж начальника, були дуже різними. Контрольна група незначно покращила свої попередні показники. Опір виник практично одразу ж після того, коли відбулися зміни. З'явились нові агресивні реакції, такі, як конфлікт з інженером з організації праці, виявлення ворожості по відношенню до керівника, навмисне обмеження продуктивності та відсутність співробітництва з керівником. В першу сорок днів було 17% звільнень. Експериментальна група, навпаки, продемонструвала незвичайно добру криву перенавчання. Через 14 днів їх група досягнула показника 61 одиниця продукції за годину. Протягом 14 днів їх відносини були відносинами терплячості та співробітництва. Вони добре працювали з інженером з організації праці, навчальним персоналом та керівником. В перші 40 днів звільнень у цій групі не було.

Завдання студентів:

1. Який вплив становить участь робітника у визначенні методів виконання їм своєї роботи?
2. Чому робітники в контрольній групі ведуть себе інакше по відношенню до начальників, ніж ті, хто працює в експериментальній групі?
3. Чи є гарним прикладом практики ділових відносин участі робітників в обговоренні методів роботи та інших питань, що мають відношення до роботи? Чому?
4. Чи спостерігали ви коли-небудь протистояння змінам в самому собі? Які фактори викликали протистояння?
5. Яке відношення повинно бути у керівника до тих робітників, що противляться змінам? Що він може зробити, щоб зменшити протистояння?
6. Схарактеризуйте психологічний клімат в обох групах працівників.

РОЗДІЛ IV. ТЕСТИ

Тести №1

Чи задоволенні Ви своєю роботою?

З яким настроєм Ви збираєтесь на роботу? Із задоволенням чи ні Ви виконуєте свої службові обов'язки? Які у Вас взаємовідносини із співробітниками, з керівництвом? Чи задовольняє Вас рівень Вашої заробітної плати? Відповіді на ці питання допомагають зрозуміти, в якій мірі Ви задоволені своєю роботою.

Частина І. Чи комфортно Вам на службі?

1. Як Ви почуваєте себе вранці перед тим, як піти на роботу?
   а) чудово (10 балів);
   б) впевнено (9 балів);
   в) байдуже (8 балів);
   г) втомлено (-1 бали);
   д) схвильовано (-3 бали);
   е) дратівливо (-6 балів).
2. На робочому місці Ви себе почуваєте:
   а) у чудовій формі (10 балів);
   б) впевнено (9 балів);
   в) байдуже (8 балів);
   г) втомлено (-1 бал);
   д) схвильовано (-3 бали);
   е) дратівливо (-6 балів).
3. Повернувшись додому, Ви почуваєте себе:
   а) чудово (10 балів);
   б) впевнено (9 балів);
   в) байдуже (8 балів);
   г) втомлено (-1 бали);
   д) схвильовано (-3 бали);
   е) дратівливо (-6 балів).
4. Чи займаєтесь Ви інколи надурочною роботою?
   а) так, коли в мене з'являється бажання (10 балів);
   б) так, коли цього вимагає службова ситуація (5 балів);
   в) так, примусово та з поганим настроєм (-5 балів);
   г) ні, але якщо виникає необхідність, то іноді можу зайнятися цією роботою (8 балів);
   д) ні, ніколи не погоджуюся на неї (-5 балів).
5. Чи запізнюєтесь Ви?
   а) ніколи (4 бали);
   б) іноді (2 бали);

в) часто (-2 бали);
г) постійно (-2 бали).

6. Чи боїтесь Ви людей, які займають більш високі від Вас посади?
   а) ні, але уважно прислухаюся до їх думок, оскільки вони часто бувають праві (8 балів);
   б) ні, говорю завжди відверто те, про що думаю (10 балів);
   в) так, але головним чином внаслідок поваги (5 балів);
   г) так, але наші стосунки при цьому є нормальними (2 бали);
   д) так, до того ж я часто почуваю себе неправим (ою) під час бесіди з ним (-7 балів);
   е) іноді, часто вступаю з ним в конфлікт (-5 балів);
   є) так, при цьому я часто залишаюся неправим (ою) (-10 балів).
7. Чи розмовляєте Ви зі своїми близькими про роботу?
   а) часто і охоче (16 балів);
   б) ні, але це – із сором'язливості (10 балів);
   в) іноді – і про погане, і про хороше (0 балів);
   г) рідко, бо це було б нецікаво (-6 балів);
   д) так, дуже часто, щоб пожалітися (-6 балів);
   е) я постійно відчуваю потребу у тому, щоб мене вислухали (-10 балів).
8. Чи спілкуєтесь Ви зі своїми колегами після роботи?
   а) часто або іноді (3 бали);
   б) дуже рідко (0 балів);
   в) ніколи (-3 бали).
9. Чи думаєте Ви про роботу у вільний від неї час?
   а) так, із задоволенням (10балів);
   б) рідко, оскільки у мене дуже насичене особисте життя (3 бали);
   в) іноді, але мені це не заважає (0 балів);
   г) так, але мене це нервує (-4 бали);
   д) часто, і це остаточно псує мій настрій (-10 балів).

Підрахуємо бали. Підрахуйте бали, враховуючи знак.

Понад 60 балів. Ваша професійна (службова) ситуація чудова. Кожного дня Ви йдете на роботу як на свято. Це тому, що робота дає Вам задоволення. Стосунки з керівництвом та співробітниками чудові. У Вас є всі можливості досягти того результату, на який Ви розраховуєте.

41 – 59 балів. Ваша професійна ситуація може вважатися задовільною. Стосунки з колегами по роботі в цілому Вас задовольняють, обсяг робіт і матеріальна винагорода також. Але... Звісно, Ви мрієте про більше. Розберіться зі своїми пріоритетами та будьте послідовними у досягненні своєї мети. Тоді на робочому місці Ви будете почуватися більш комфортно.

25 – 40 балів. Комфортною ситуацію на роботі назвати не можна. Можливо, проблема в тому, що Вас не влаштовує хтось із працівників Вашої організації. Або ж Ви незадоволені своїм статусом (зарплатою). А можливо, Вам доводиться виконувати, окрім своєї, ще й чиюсь роботу? Поставте собі ціль: зробити час знаходження на робочому місці цікавим, або, принаймні, таким, що не завдає шкоди Вашому психічному стану.

15 – 24 бали. Вже зранку Ви почуваєте втомленість. Ви чудово розумієте сутність вислову: "на роботу – як на каторгу". Вам доводиться переборювати себе, виконуючи намічене коло робіт (або доручень). Вам слід терміново подумати над тим, як запобігти стресу, незважаючи на причину такого становища (чи це несприятливий клімат у Вашому колективі, чи це надважкі для Вас задачі).

Частина ІІ. У чому проблеми?

Друга частина тесту допоможе з'ясувати причини Ваших проблем на роботі. Дайте відповіді "так" або "ні" на перелічені нижче питання. Проаналізуйте свої відповіді. Особливу увагу слід звернути на негативні відповіді: це і є ті проблемні точки, які Вас не влаштовують , заважають Вам почувати себе на робочому місці максимально комфортно.

Характер праці

1. Чи подобається Вам Ваша робота?
2. Чи нормальним є обсяг роботи?
3. Чи стабільним є Ваше становище?
4. Чи відповідає рівень зарплати обсягу роботи?
5. Чи отримуєте Ви подяку від керівництва, коли заслуговуєте на неї?
6. Чи визначені чітко Ваші обов'язки?
7. Чи розумієте Ви свою роль?
8. Чи різноманітною за характером є Ваша праця?
9. Чи бувають у Вас стреси?
10. Чи достатнім є рівень Вашої самостійності?
11. Чи берете Ви участь у рішенні проблем Вашої організації?
12. Чи змінили б Ви професію, якби була така можливість?

Ваше майбутнє

1. Чи можете Ви отримати підвищення посади?
2. Чи вважаєте Ви себе вільним, щоб піти на іншу роботу?
3. Чи є у Вас наміри ще довго працювати на теперішній роботі?

Ваша організація (підприємство, фірма)

1. Чи задоволені Ви становищем своєї організації?

2. Чи надійним є становище Вашої організації?
3. Чи прозорими та зрозумілими є перспективи та цілі Вашої організації?
4. Чи властива Вашій організації гласність?
5. Чи доводить керівництво організації до Вас свої плани?

Клімат (атмосфера) на роботі

1. Чи запобігають Ваші колеги взаємних посмішок?
2. Чи запобігають вони іронії по відношенню до клієнтів?
3. Чи існує взаємна довіра у колективі?
4. Чи є солідарність у колективі?
5. Чи проявляєте Ви тенденцію до самоізоляції?

Ваше керівництво та підлеглі

1. Чи заслуговують Ваші керівники бути на своїх посадах?
2. Чи поважаєте Ви їх?
3. Чи чітко вони віддають свої накази, чи вдається Вам їх виконувати?
4. Чи можете Ви говорити про те, що Вам не подобається, чи прислухаються до Вас?
5. Чи відчуваєте Ви справедливу оцінку себе з боку керівництва?
6. Чи поважають Вас підлеглі?
7. Чи вважаєте Ви, що підлеглі дають Вам правильну інформацію?

Тест №2

Клімат у колективі

Дайте відповіді «так» або «ні» на всі питання. Краще записати їх у зошиті у формі: 1-так; 2-ні; 3-так і т.д. А потім звернутися до ключа тесту.

№ з/п	Питання	Так	Ні
1	2	3	4
1	Чи є хорошим психологічний клімат у Вашому колективі?		
2	Чи є нормальними стосунки колективу та адміністрації?		
3	Чи є реальною участь співробітників в управлінні колективом?		
4	Чи є регламентуючі документи обов'язковими для виконання усіма членами колективу?		
5	Більшість співробітників мають мінімальні стреси на роботі?		
6	Чи у більшості працівників позитивна мотивація до праці?		
7	Чи є нормальними взаємовідносини між малими соціальними групами (бригадами, відділами)?		
8	Чи можете Ви характеризувати колектив як працездатний?		
9	Чи влаштовує Вас соціальна структура колективу (стать, вік)?		
10	Чи оцінюєте Ви роботу колективу за підсумками року як ефективну?		
11	Чи має довіру до керівництва Ваш колектив?		
12	Чи оцінюєте Ви Ваші стосунки з вищестоящим керівником як хороші?		
13	Чи поважають права особистості у Вашому колективі?		
14	Чи оцінюєте Ви кадрову політику організації як стабільну і довгострокову?		
15	Чи вважаєте Ви шанобливе ставлення колег і підлеглих нормальним правилом роботи?		
16	Чи вважаєте Ви, що більшість співробітників організації є відданими і не підуть з неї у важкий період?		
17	Чи задоволена значна частина працівників стилем керівництва?		
18	Чи є можливість обирати керівників підрозділів?		
19	Ваша оцінка працездатності керівництва організації є позитивною?		
20	Чи бажає більша частина колективу працювати в майбутньому у Вашій організації?		
УСЬОГО			

Ключ до тесту:

Підрахуйте кількість відповідей «так» і порівняйте з варіантами:

- більше ніж 16 балів – у Вас в організації чудовий клімат, або ж завищені оцінки;
- від 12 до 15 балів – у Вашому колективі хороший клімат;
- від 8 до 11 балів – клімат у колективі задовільний. Існують проблеми, які можна вирішити разом з адміністрацією;
- менше 6 балів – соціально-психологічний клімат у колективі незадовільний.

Краще змінити місце роботи, тому що змінити керівництво може тільки власник.

Тест №3

Ваша фірма (по А. Яссингеру)

Даний тест розроблено психологом із Братислави А. Яссингером. Він дає можливість визначити, наскільки добре організовано роботу на Вашому підприємстві (фірмі). Кожна частина тесту адресована спеціалістам певного рівня. Ключ один до всіх частин тесту.

Частина 1. Для керівників першого рівня та провідних спеціалістів (наприклад, старшого інженера, провідного конструктора і т. п.)

1. Ви вважаєте, що Ваша посада і, відповідно, робота для підприємства:
   а) необхідна;
   б) недоцільна;
   в) доцільна, але не є необхідною.
2. Як Ви оцінюєте службову кваліфікацію своїх співробітників:
   а) дуже висока;
   б) поверхнева;
   в) дуже низька.
3. Чи вважаєте Ви, що Ваші співробітники:
   а) тільки роблять вигляд, що працюють;
   б) працюють так само добре, як і Ви;
   в) працюють більше за Вас.
4. Чого Ви очікуєте від свого безпосереднього керівника:
   а) що він допоможе Вам краще виконувати свою роботу;
   б) більшої уваги до координації робіт у Вашому підрозділі;
   в) що Ви зможете дечого навчитися у нього.
5. Як Ви уявляєте задачі підрозділу, в якому працюєте?
   а) вивчення поточних та перспективних задач Вашої організації;
   б) виконання робіт, схожих за характером;
   в) Ваші функції зводяться лише до виконання кола прямих обов'язків і Вас не хвилюють загальні задачі підрозділу.
6. Коли Ви очікуєте винагороди за понадурочні роботи?
   а) в найближчу зарплату;
   б) протягом двох місяців;
   в) ще пізніше.
7. Приміщення, у якому Ви працюєте, призначено:
   а) для чотирьох і більше чоловік;
   б) для двох – чотирьох чоловік;
   в) для одного – двох чоловік.
8. Як освітлено Ваше робоче місце?
   а) лампами денного освітлення та світлом з вікон;
   б) тільки світлом з вікон;
   в) тільки лампами денного освітлення.

9. Які джерела шуму у Вашій кімнаті?

а) постійні розмови співробітників;

б) гучні керівні вказівки начальника;

в) шум комп'ютерів та телефонними дзвінками.

10. Скільки чоловік у Вас користується одним телефонним апаратом?

а) четверо й більше;

б) двоє – четверо;

в) кожний працівник має телефонний апарат.

11. Що Вам відомо про головних постачальників Вашого підприємства?

а) тільки назва організації;

б) характер виробництва;

в) навіть прізвище директора та ім'я його секретарки.

12. Що Ви знаєте про продукцію Вашого підприємства:

а) що вона використовується іншими підприємствами як напівфабрикат;

б) Вам відомі основні її параметри (характеристики) та значення для споживачів;

в) подальше просування та використання продукції Вас взагалі не цікавить.

13. Як організовано на Вашому підприємстві інформаційне обслуговування:

а) кожен працівник повинен і може отримати для своєї роботи всю необхідну інформацію;

б) Вашому керівникові байдуже, де і як Ви її отримуєте;

в) керівники Вашого підприємства вважають, що збір інформації – то пусте витрачання часу.

14. Як Ви оцінюєте рекламу продукції Вашого підприємства?

а) Вас не цікавлять ці питання;

б) Ви вважаєте, що реклама не потрібна;

в) Ви завжди з гордістю розповідаєте на якому підприємстві Ви працюєте.

Частина II. Для керівників відділів, начальників цехів та інших керівників такого ж рівня

1. Ви побоюєтесь, що Ваш підрозділ без вас :

а) не обійдеться ані дня;

б) може спокійно працювати без Вас;

в) може обійтися без Вас тільки деякий час.

2.Ваше співробітництво та контакти з іншими підрозділами підприємства :

а)задовільні;

б) обмежені (одиничні).

3. Ви вважаєте, що деякі підрозділи та цехи на Вашому підприємстві слід :

а) ліквідувати;

б) залишити як є;

в) привести кількість зайнятих там робітників у відповідність до завдань, що вирішуються.

4. Як Ви оцінюєте керівників свого підприємства :

а) вони повністю задоволені своєю роботою;
б) працюють продуктивно;
в) роблять все, що можливо.

5. Яке Ваше ставлення до забезпечення підлеглих повноцінною інформацією?
а) вважаєте це необхідною передумовою нормальної роботи всього підрозділу або цеху;
б)способом перекладання на них своєї роботи;
в) зайвою справою.

6. Що Ви робите, коли необхідно зробити матеріальне заохочення підлеглих?
а) вирішуєте питання самостійно;
б) консультуєтесь з вищім керівником;
в) практично не маєте такої можливості.

7. Якщо Вам вдалось отримати додаткову кімнату, як Ви її використовуєте?
а) для розміщення своїх співробітників;
б) для облаштування нового кабінету для себе та своєї секретарки;
в) для облаштування кабінету особисто для себе.

8. Як Ви поставите свій письмовий стіл?
а) щоб світло падало на нього спереду;
б) щоб Ви виглядали якомога вражаюче;
в) щоб світло падало зліва.

9. Як Ви ставитесь до куріння під час наради у Вашому кабінеті?
а) забороняю курити;
б) роблю перерви для курців;
в) дозволяю курити.

10. Яка Ваша думка щодо оснащення робочих місць своїх підлеглих засобами оргтехніки?
а) Ви вважаєте це другорядним питанням;
б) вважаєте, що одного комп'ютера та принтера на відділ достатньо;
в) надаєте важливе значення цій „дрібниці".

11. Які Ваші думки про постачальників?
а) байдуже, хто постачальники, аби не порушувались терміни постачання;
б) Ви згодні допомагати постачальникам вдосконалювати їх продукцію;
в) Ви вивчаєте результати застосування їх продукції у Ваших виробах.

12. Як Ви вважаєте, продукція :
а) чудово розповсюджується сама;
б) може бути успішно реалізована з мінімальними зусиллями відділу збуту;
в) вимагає реклами.

13. Яке Ваше ставлення до професійних семінарів і конференцій?
а) це прекрасна можливість налагодити нові контакти;
б) позитивне, оскільки вони допомагають дізнатися про новини у Вашій галузі діяльності;
в) вважаєте їх втратою часу.

14. Що, на Ваш погляд, має найбільше значення для укріплення іміджу Вашого підприємства?
а) гарні службові та між особисті відносини у колективі;

б) чітка робота відділу пропаганди та реклами;
в) висока якість продукції.

Частина ІІІ. Для директорів та їх заступників

1. Що робиться на підприємстві, коли Ви відсутні (наприклад, тривале службове відрядження)?
   а) кожен робить, що йому заманеться;
   б) через місяць починає знижуватись продуктивність;
   в) справи йдуть нормально, але є загроза зриву.

2. Ви вважаєте своїх заступників:
   а) найближчими помічниками, які разом зі мною управляють організацією;
   б) не шкідливими, а іноді – корисними співпрацівниками;
   в) тайными соперниками, с которыми надо постоянно бороться.

3. Що Ви відчуваєте, коли отримуєте термінове завдання міністерства?
   а) очікуєте, що з'являться об'єктивні труднощі;
   б) готові впоратися з будь-якими труднощами;
   в) впевнені, що немає такої ситуації, з якої немає виходу.

4. Що Ви вважаєте основою Вашої керівної діяльності:
   а) оперативне рішення проблем, що виникають;
   б) концептуальний підхід до управління;
   в) координацію планових завдань та оперативне рішення проблем, що виникають при їх виконанні.

5. З якою метою Ви збираєте різні наради?
   а) щоб знайти альтернативні шляхи рішення проблем підприємства;
   б) щоб довести до відома підлеглих Ваші погляди;
   в) щоб не порушувати давню традицію – періодичну «накачку» підлеглих.

6. Хто, на Вашу думку, повинен мати право приймати рішення щодо матеріального заохочення підлеглих?
   а) кожен керівник підрозділу;
   б) лише дехто з нижчестоящих керівників;
   в) це тільки Ваша прерогатива.

7. Де розташований Ваш особистий секретаріат?
   а) там, де знайдеться місце;
   б) поряд з вашим кабінетом;
   в) на тому ж поверсі, де і секретаріати Ваших заступників.

8. Яку площину займає Ваш секретаріат?
   а) більше 25 м кв.;

б) менше 15 м кв.;
в) приблизно 25 м кв.

9. Чому Ви віддали б перевагу, коли б облаштовували свій кабінет?
   а) книгам;
   б) квітам;
   в) телевізору.

10. Яка тривалість Ваших нарад?
   а) не більше двох годин;
   б) не більш як півтори години.

11. Чи добре Ви знаєте керівників підприємств-постачальників та підприємств-споживачів (замовників)?
   а) дуже поверхнево;
   б) добре;
   в) лише за листуванням.

12. Від чого, на Ваш погляд, залежать стосунки між Вашим підприємством та замовниками?
   а) від ініціативної політики збуту та якості Вашої продукції;
   б) від вимог інструкцій, затверджених багато років тому;
   в) від методів планування.

13. Чого Ви очікуєте від закордонного відрядження?
   а) отримання інформації та встановлення корисних службових контактів;
   б) можливості рекламувати продукцію підприємства;
   в) інформації про іншу країну та її ринок.

14. Ви вважаєте рекламу продукції Вашого підприємства:
   а) необхідним, хоча й дорогим заходом;
   б) тим, на чому не можна економити;
   в) невід'ємною частиною діяльності підприємства.

Ключ до тесту „Ваша фірма”

Підрахунок балів. За відповіді: 1а, 2в, 3б, 4б, 5в, 6в, 7а, 8а, 9в, 10а, 11б, 12в, 13в, 14а, - нарахуйте собі по 3 бали.

За відповіді: 1в, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8в, 9б, 10б, 11а, 12а, 13б, 14б – нарахуйте собі по 2 бали.

За відповіді: 1б, 2а, 3в, 4в, 5а, 6а, 7в, 8б, 9а, 10в, 11в, 12б, 13а, 14в – нарахуйте собі по 1 балу.

Підрахунок дійсний для будь-якої з трьох частин тесту.

Менше 20 балів. Вам нема чим пишатися, ситуація на Вашому підприємстві складна. Необхідні суттєві зміни, навіть в самій концепції управління виробництвом.

21-28 балів. Ваше підприємство постійно „лихоманить”. Час працює проти Вас. Необхідно прискорити аналіз системи управління та розвиток підприємства.

29-37 балів. Ви працюєте на гарному підприємстві. Але все ж таки не можна забувати про те, що для стабільного успіху Вам слід постійно вдосконалювати методи керівництва та діяльність Ваших підлеглих. Відпочивати на лаврах – небезпечно. Це може призвести до погіршення ситуації у Вашому підрозділі і на підприємстві в цілому.

38 балів і більше. Ви можете з гордістю розповідати, де Ви працюєте. Ваше підприємство працює стабільно і добре керується. Але це не означає, що нічого не можна вдосконалити. Ми радимо Вам час від часу консультуватись у експертів щодо організації виробництва для того, щоб зберегти досягнутий високий рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України “Про зайнятість населення”. – К., 1996.
2. Закон України “Про колективні договори й угоди”. – К., 1996.
3. Закон України “Про охорону праці”. – К., 1996.
4. Закон України “Про пенсійне забезпечення”. – К., 1996.
5. Закон України “Про оплату праці”. – К., 1997.
6. Закон України “Про професійно-технічну освіту”. – К., 1998.
7. Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”. – К., 1999.
8. Закон України “Про вищу освіту”. – К., 2002.
9. Кодекс законів про працю України. – К., 1997.
10. Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. – Одеса, 1995.
11. Афонин А. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты. – К., 1994.
12. Бандур С.И. Резервы трудосбережения: территориально-отраслевой аспект. – К.: Наукова думка, 1990.
13. Белецкий С.Д. и др. Опыт профессиональной подготовки и повышения квалификации рабочих кадров за рубежом. – К.: Укр НИИНТИ, 1991.
14. Васильченко В.С. Ринок праці та зайнятість. – К., 1996.
15. Веселков Ф.С. Управление трудом в условиях экономической реформы.– Санкт-Петербург, 1992.
16. Волин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). – М.: Дело, 1992.
17. Ганслі Теренс. Соціальна політика та соціальне забезпечення ринкової економіки: Пер. з англ. О. Перепадя. – К.: Основи, 1995.
18. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник.-3-тє видання, випр. І доп.-К.: Т-во «Знання», КОО, 2007.-559 с.
19. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник.-М.: ИНФРА – М, 2008.-320 с.
20. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М., 1998.
21. Жуков Л.И., Горчиков В.В. Справочное пособие по труду и заработной плате. – М.: Финансы и статистика, 1990.
22. Казановський А.В., Колот А.М. Соціальне партнерство на ринку праці. – Краматорськ: Нац. центр продуктивності, 1995.
23. Казарновский А.С. Организационное проектирование на предприятии. – К.: Наукова думка, 1990.
24. Калина А.В. Организация и оплата труда. – К., 1995.
25. Козаченко А.В. и др. Арендный и коллективный подряд на машиностроительном предприятии. – К.: Техника, 1991.
26. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та вдосконалення. – К.: Фірма “Праця”, 1997.

27.Крыжко И.Д, и др. Методика комплексной оценки способности руководителей промышленных предприятий и предпринимательской деятельности. – Донецк, 1995.

28.Лукьянченко Н.Д. Управление трудом на промышленных предприятиях. – Донецк, 1996.

29.Межотраслевые нормативы организационного уровня производства для аттестации и рационализации цехов и участков. – М.: Экономика, 1989.

30.Межотраслевые рекомендации по разработке рациональных режимов труда и отдыха. – М.: Экономика, 1985.

31.Межотраслевые требования и нормативные материалы по научной организации труда, которые должны учитываться при проектировании новых и реконструкции действующих предприятий, разработке технологических процессов и оборудования. – М., 1974.

32.Методические основы совершенствования управления организационным развитием предприятий. – М.: Экономика, 1989.

33.Пашуто В.П. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2007. – 240 с.

34.Погорєлов І.М., Погорєлов М.І., Перерва П.Г. та інші Економіка та організація праці. – Х.: Фактор, 2007. – 640 с.

35.Погосян Г.Р., Жуков Л.И., Горшков В.В. Практикум по экономике, организации, нормированию труда. – М.: Экономика, 1991.

36.Положение о порядке проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. //Человек и труд. – 1997. - №9.

37.Положение об аттестации, рационализации, учете и планировании рабочих мест в машиностроении. – М.: Экономика, 1986.

38.Проблемы организации, нормирования и производительности труда: Материалы “Круглого стола”. /Под ред. А.Ф. Зубковой. /НИИ труда. – М., 1995.

39.Рофе А.И. Научная организация труда: Учебное пособие. – М., 1998.

40.Саруханов Э.Р., Сотникова С.И. Маркетинг рабочей силы: социально-экономический анализ. – Санкт-Петербург, 1995.

41.Смирнов Е.Л. Справочное пособие по НОТ. – М.: Экономика, 1986.

42.Стеценко С.Г., Швець В.Г. Статистика населения. – К.: Вища школа, 1993.

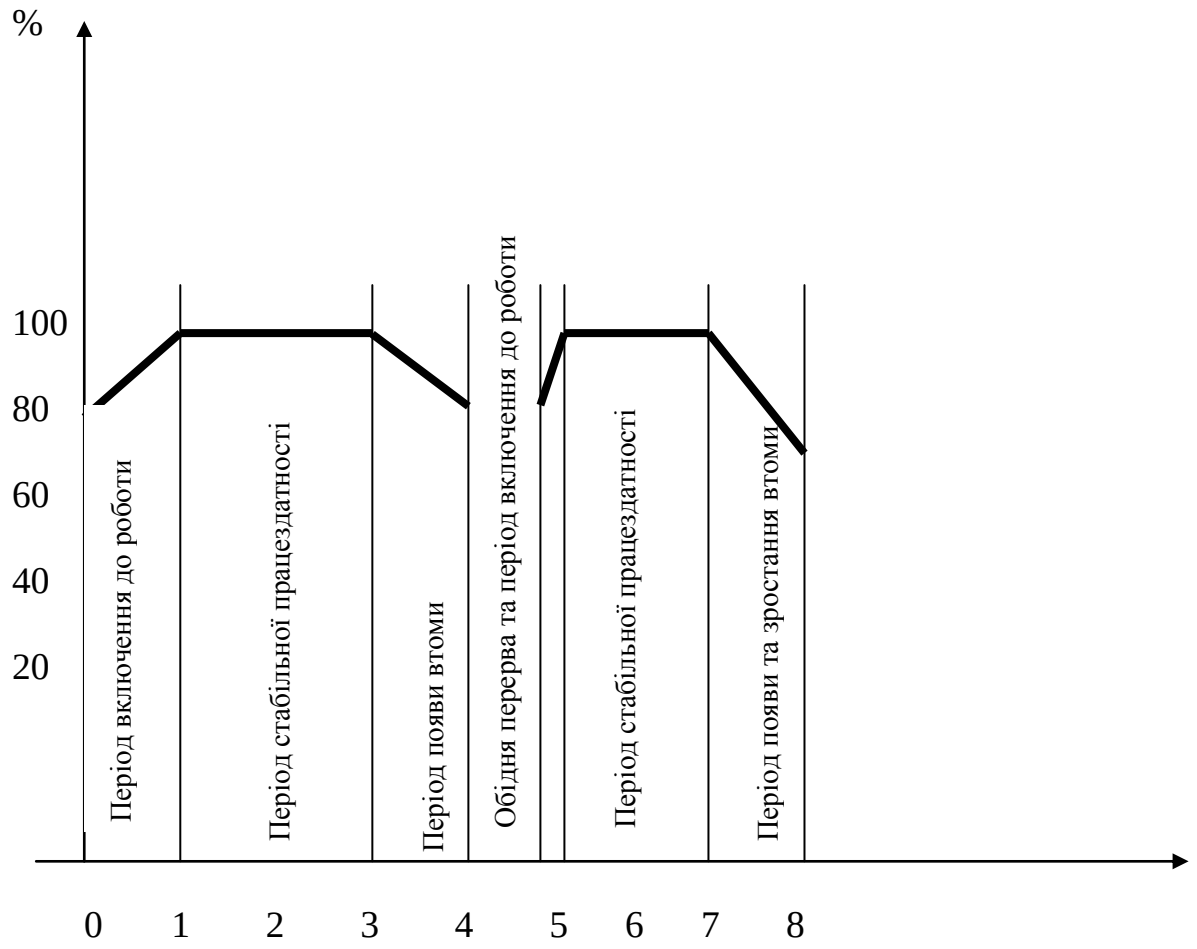
43.Типовое положение об оценке условий труда на рабочем месте. – М.: Госкомтруд, 1986.

44.Экономика труда и социально-трудовые отношения. /Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М., 1996.

ДОДАТКИ

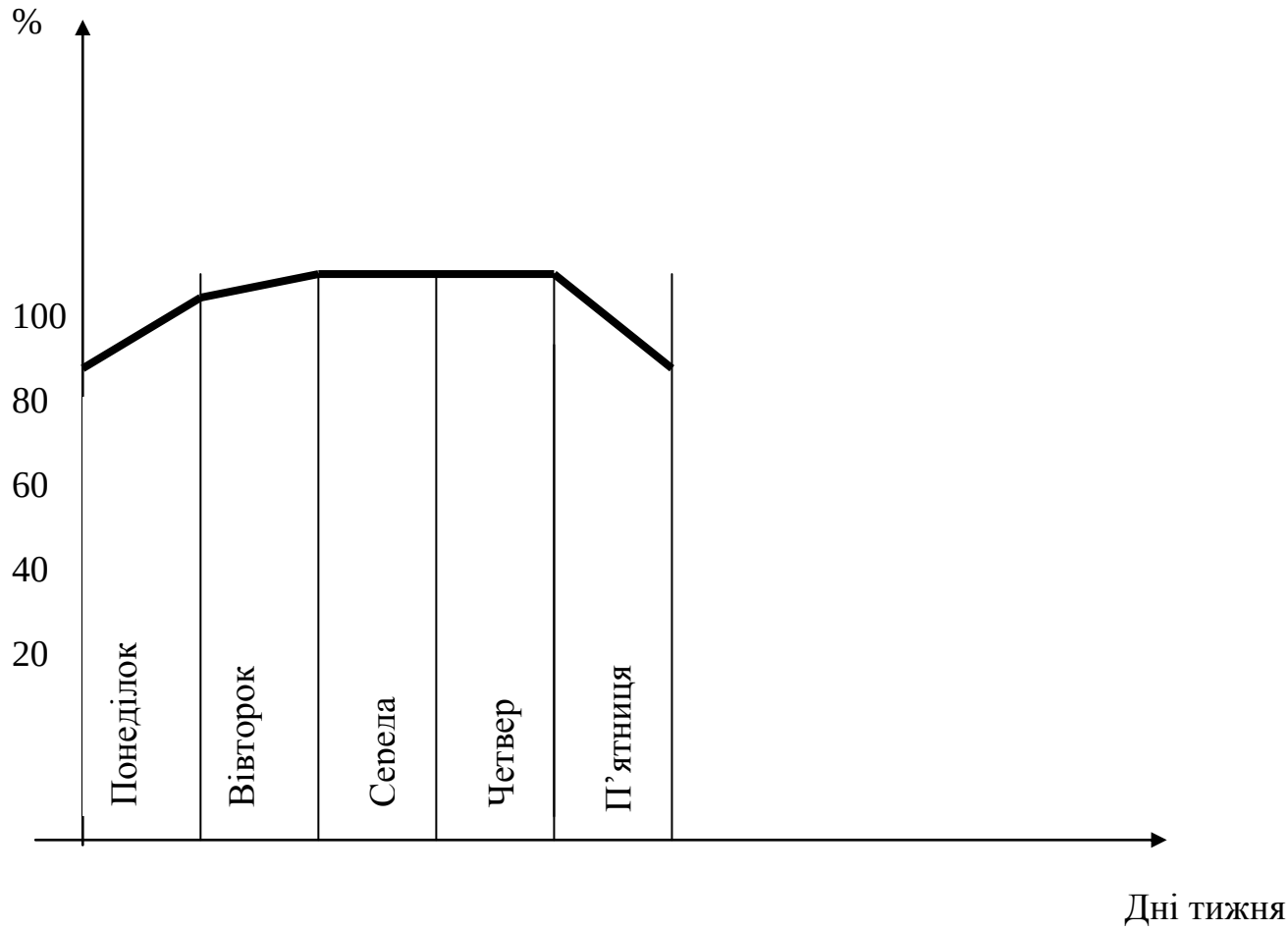
Додаток 1

Типовий графік зміни працездатності протягом робочої зміни



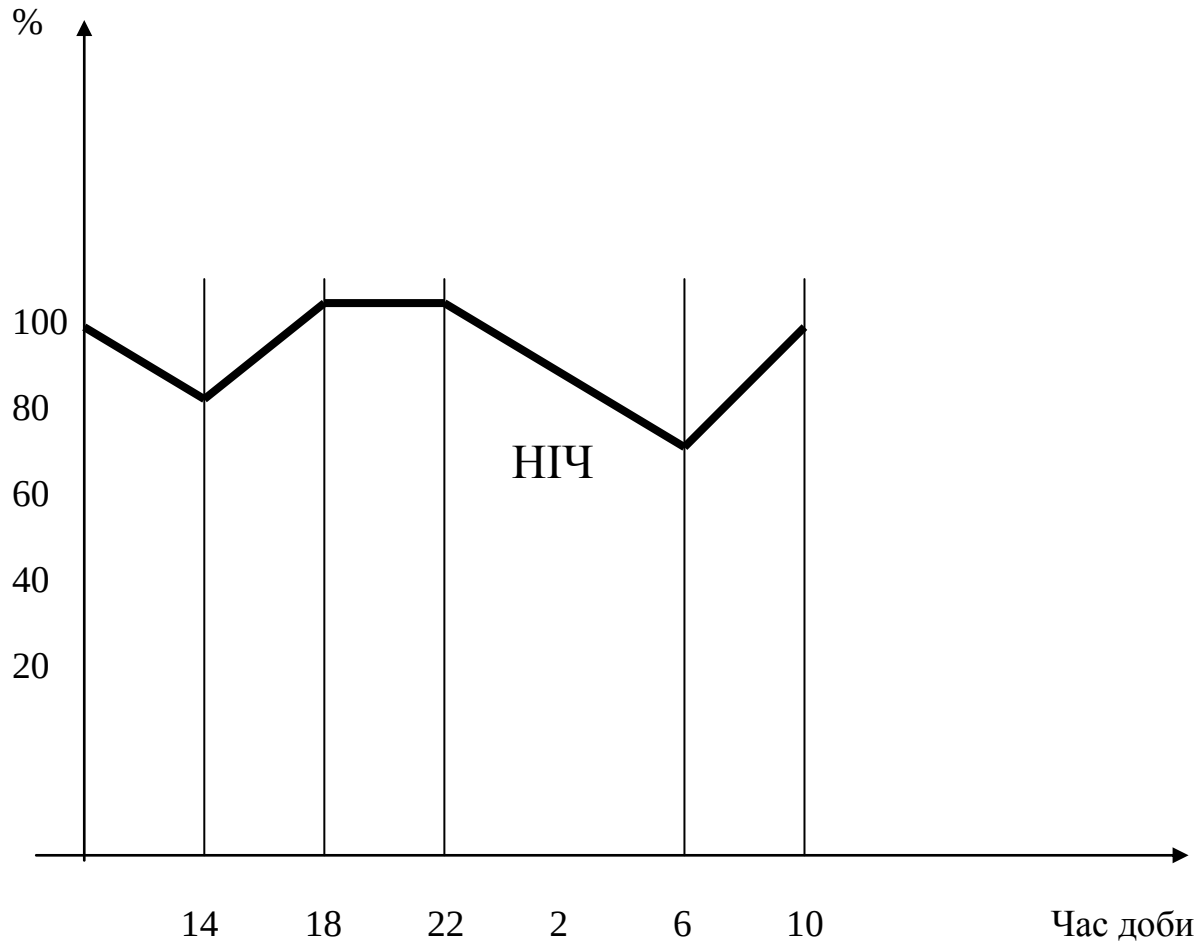
Додаток 2

Типовий графік зміни працездатності протягом тижня



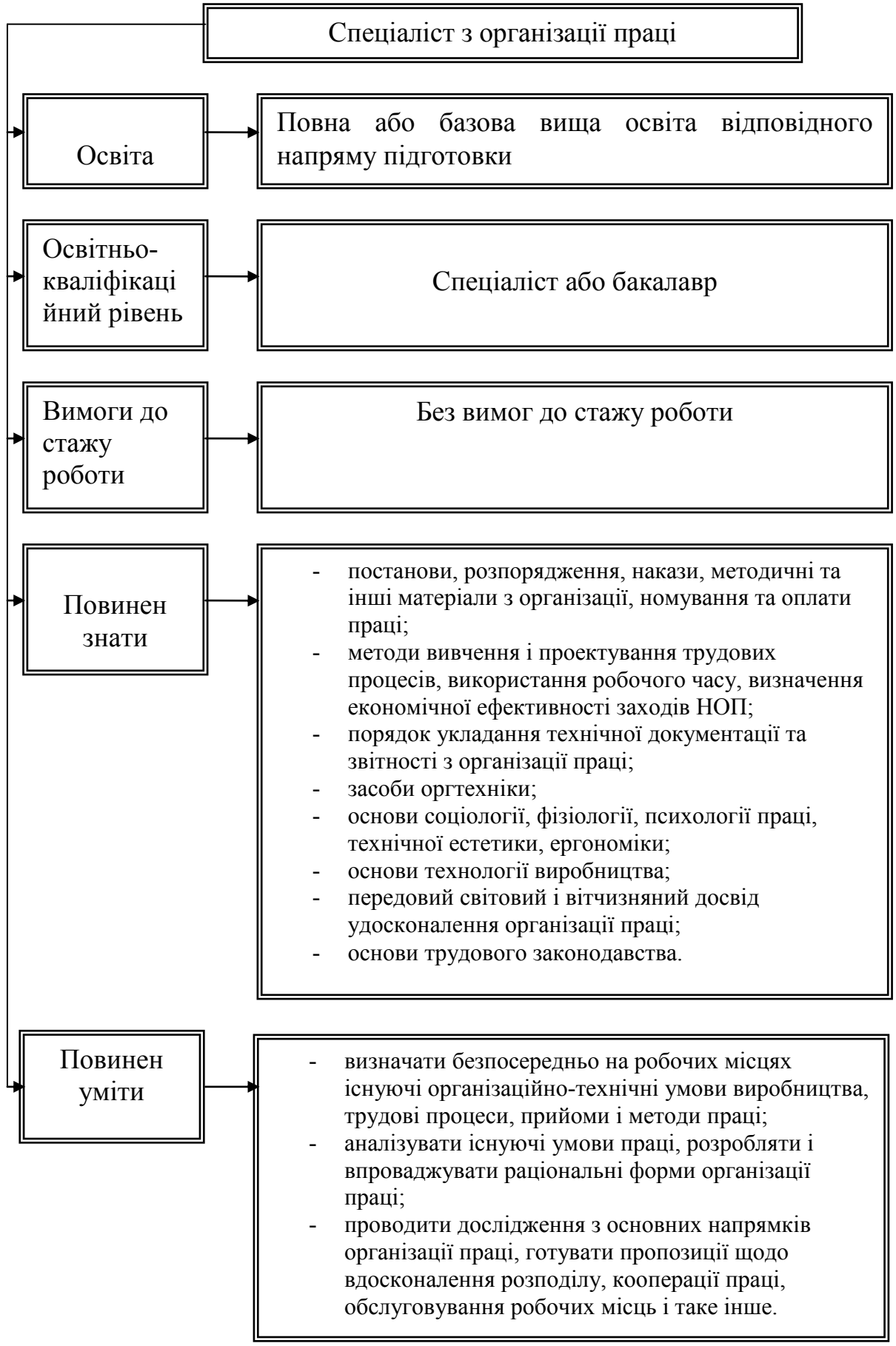
Додаток 3

Типовий графік зміни працездатності протягом доби



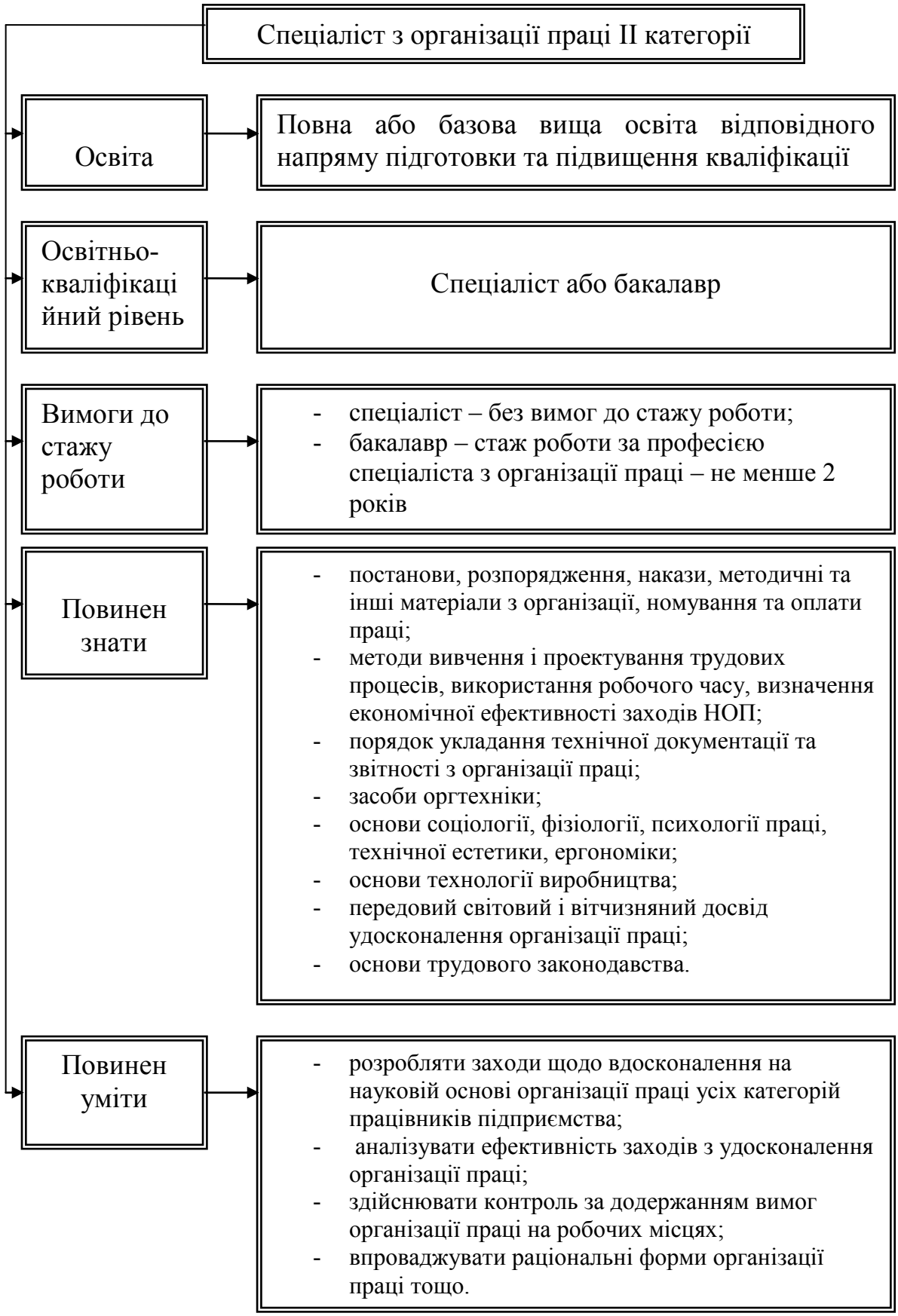
Додаток 4

Професійно-кваліфікаційні вимоги до фахівців з організації праці



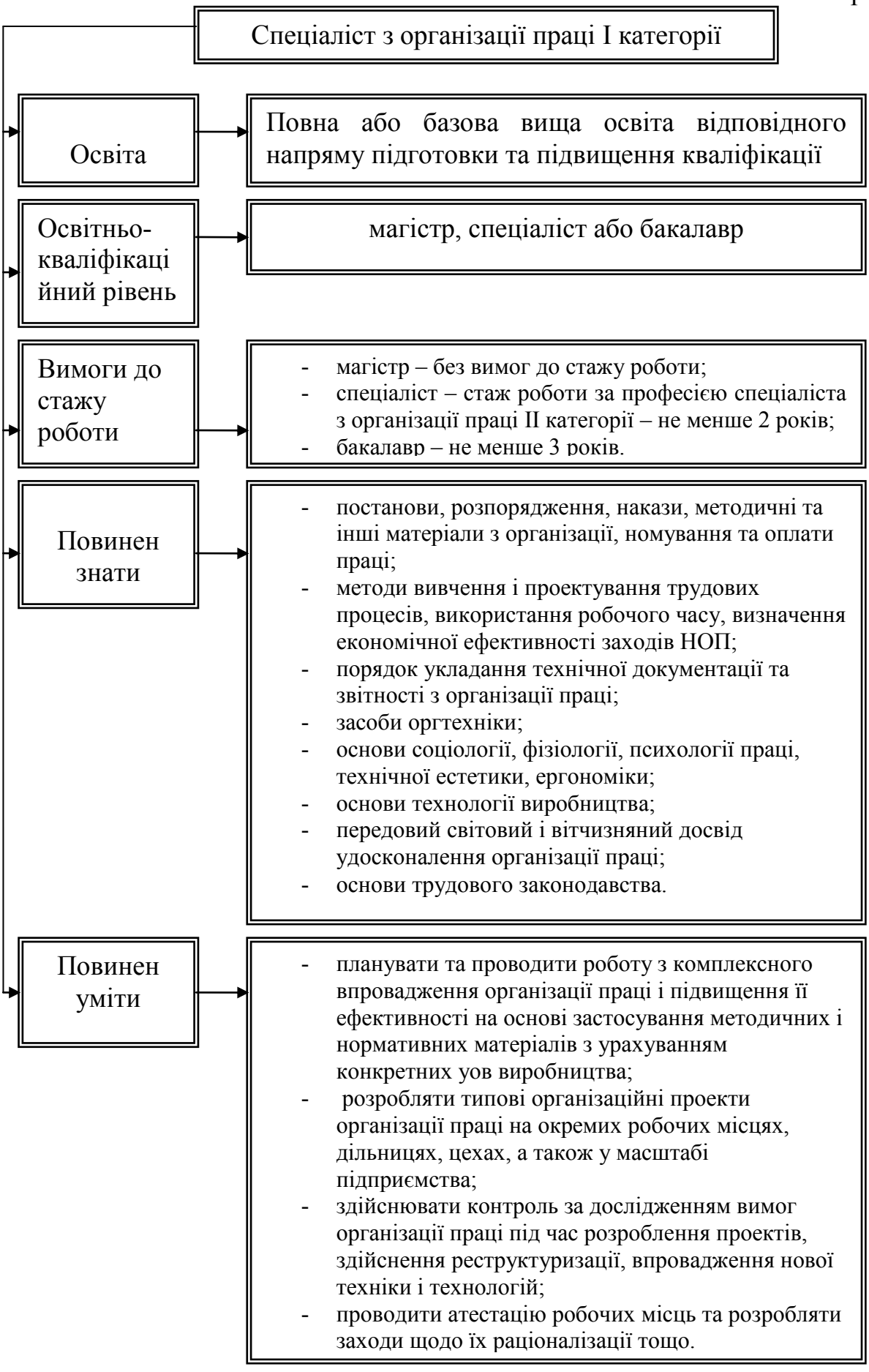
Додаток 5

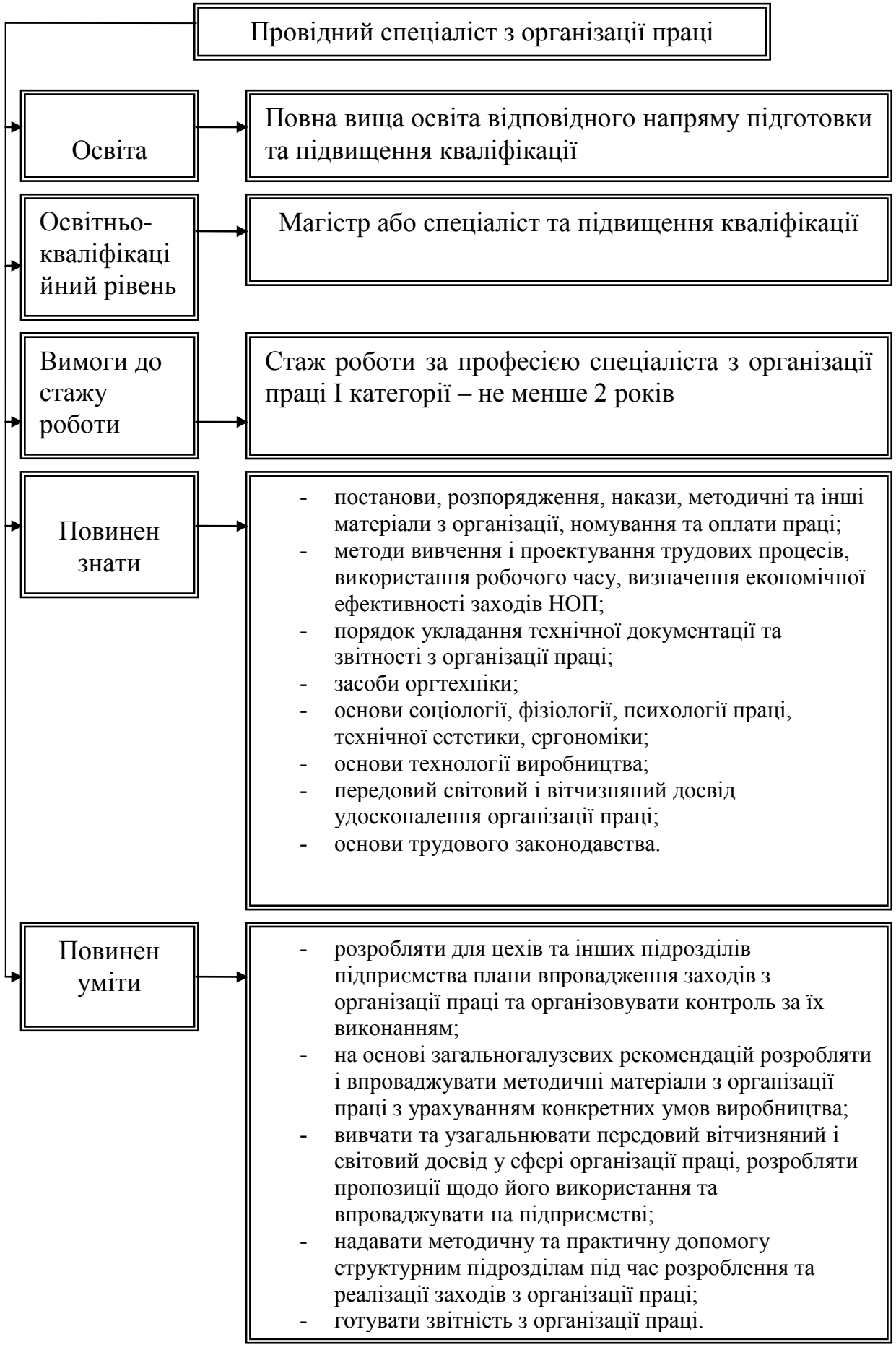
Професійно-кваліфікаційні вимоги до фахівців з організації праці



Додаток 6

Професійно-кваліфікаційні вимоги до фахівців з організації праці



Додаток 7

Професійно-кваліфікаційні вимоги до фахівців з організації праці