



**МОСКОВСКИЙ АВТОМОБИЛЬНО–ДОРОЖНЫЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ (МАДИ)**

М.Н. ВРАЖНОВА, Г.Н. НИКОЛАЕВА, П.В. ФУРСОВА

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

МОСКОВСКИЙ АВТОМОБИЛЬНО–ДОРОЖНЫЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
(МАДИ)

Кафедра «Социология и управление»

Утверждаю
Проректор по учебной работе
_____ Л.Л. Зиманов
«__» _____ 2020 г.

М.Н. ВРАЖНОВА, Г.Н. НИКОЛАЕВА, П.В. ФУРСОВА

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
для обучающихся по направлению подготовки бакалавров
38.03.03 «Управление персоналом»

Утверждено в качестве учебно-методического пособия
редсоветом МАДИ

МОСКВА
МАДИ
2020

УДК 331.1
ББК 65.011.11
В 811

Вражнова, М.Н.

В811 Основы организации труда: учебно-методическое пособие / М.Н. Вражнова, Г.Н. Николева, П.В. Фурсова. – М.: МАДИ, 2020. – 116 с.

Пособие содержит учебно-методический материал по основным разделам дисциплины «Основы организации труда» и средства контроля, а также материалы для самостоятельной работы студентов.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров 38.03.03 «Управление персоналом», профиль «Управление персоналом организации», а также преподавателей, ведущих дисциплину «Основы организации труда».

УДК 331.1
ББК 65.011.11

© МАДИ, 2020

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	5
1. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА И ЕЕ НАУЧНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ	6
1.1. Понятие и задачи организации труда	6
1.2. История развития научной организации труда	10
Вопросы и задания к главе 1.....	21
2. РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	22
2.1. Разделение труда	22
2.2. Кооперация труда	28
Вопросы и задания к главе 2.....	30
3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ	31
3.1. Понятие и классификация рабочих мест.....	31
3.2. Планировка рабочих мест	33
3.3. Оснащенность рабочих мест	38
Вопросы и задания к главе 3.....	41
4. АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ.....	42
4.1. Сущность и понятие рабочего времени. Структура баланса рабочего времени	42
4.2. Структура рабочего времени и перерывов в работе	44
4.3. Методы изучения затрат рабочего времени	49
Вопросы и задания к главе 4.....	53
5. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	54
5.1. Понятие и сущность регламентации труда персонала.....	54
5.2. Нормы и нормирование труда	58
5.3. Нормативы по труду	66
Вопросы и задания к главе 5.....	70
6. НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	71
6.1. Сущность нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом	71

6.2. Классификация нормативно-методических документов.....	72
Вопросы и задания к главе 6.....	86
7. МОББИНГ И БУЛЛИНГ КАК ПРОБЛЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА	88
7.1. Моббинг.....	88
7.2. Буллинг.....	92
Вопросы и задания к главе 7.....	95
8. УСЛОВИЯ ТРУДА.....	96
8.1. Понятие и факторы условий труда.....	96
8.2. Классификация условий труда	97
Вопросы и задания к главе 8.....	99
9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ.....	100
9.1. Понятие эффективности управления.....	100
9.2. Методика расчета комплексного показателя эффективности работы персонала.....	104
Вопросы и задания к главе 9.....	109
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	110
ГЛОССАРИЙ.....	111

ВВЕДЕНИЕ

«Труд в наше время – это великое право и великая обязанность»

Виктор Мари Гюго (1802-1885) – французский писатель

Изучение основы организации труда необходимо для специалистов всех управленческих и экономических дисциплин, так как является органической частью системы экономических наук и посвящена рассмотрению важнейшего компонента любой деятельности – труда.

На практике проблемы организации труда, вопросы управления и экономики органически взаимосвязаны. Так вопросы оплаты труда, условий труда имеют ярко выраженные экономические и социальные аспекты, а при организации и нормировании труда необходимо опираться как на экономические, так и на социальные критерии.

Взаимосвязь организационно-экономических процессов всегда будет прослеживаться при изучении курса «Основы организации труда», целью освоения которой является формирование у студентов теоретических знаний о роли и основных направлениях деятельности в области организации труда, а также практических навыков в области современных технологий управления персоналом в объеме, необходимом для будущей профессиональной деятельности.

Данное учебно-методическое пособие состоит из теоретического материала, включающего девять разделов, средства контроля студентов, а также материалы для самостоятельной работы студентов.

1. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА И ЕЕ НАУЧНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

1.1. Понятие и задачи организации труда

Организацию труда следует рассматривать как систему использования труда работников, обеспечивающую его функционирование с целью достижения полезного эффекта.

Понятие «организация труда» имеет два смысловых значения:

1. В первом значении – это система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, которая образует порядок осуществления трудового процесса. Сама система характеризуется строгим набором элементов и отмечается свойствами, которые можно зафиксировать, проанализировать, изменить.

2. Во втором значении – это процесс установления или изменения системы взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом. В этом смысле организация труда – это управленческая и производственная функция отдельных служб, специалистов, работников.

Базовыми элементами организации труда на предприятии являются:

1. *Подбор, подготовка работников и повышение их квалификации.* Подготовка и переподготовка специалистов и работников осуществляется с учетом требований рынка труда, требований профессиональных стандартов

2. *Разделение труда* – установление функций, обязанностей, сферы действия для каждого работника или их групп, образующих разные подразделения.

Разделение труда бывает четырех видов (формы):

- функциональное – деление на функционально однородные группы (рабочие, младший обслуживающий персонал, ученики, охрана);

- профессиональное – деление по профессиям и специальностям (бухгалтер, менеджер, экономист, продавец, водитель, слесарь и т.д.);
- технологическое – разделение труда предполагает расстановку по стадиям (фазам) и производственным операциям в зависимости от технологии (например, в хлебопечении: мукосей, тестомес, фасовщик, пекарь, учетчик готовой продукции);
- квалификационное – распределение работ в зависимости от их сложности между работниками разных квалификационных групп (целая бухгалтерия, бухгалтер по обработке отчетов, бухгалтер по начислению заработной платы).

3. *Кооперация труда* – осуществление трудового процесса в подразделении. Формы кооперации труда соответствуют названиям подразделений (межцеховые, внутрицеховая, межбригадная, внутрибригадная кооперация – это по территориальному признаку), но бывает кооперация по признакам: функциональная, профессиональная, технологическая, квалификационная.

4. *Организация рабочих мест* заключается в соответствующем оснащении и планировке.

Оснащение – это обеспечение рабочего места необходимыми средствами труда:

- основное технологическое оборудование (станки, агрегаты, конвейеры, счетно-вычислительная техника и т.д.);
- вспомогательное оборудование (транспортеры, тележки, индивидуальные подъемно-транспортные устройства);
- технологическая оснастка (инструменты, канцтовары, запасные части);
- рабочая документация и спецлитература (инструкции, технологические карты, картотеки, справочники, правила по технике безопасности);
- организационная оснастка и средства безопасности (столы, верстаки, стулья, шкафы, часы, очки, респираторы, перчатки, спецодежда, обувь и др.);

- средства освещения, связи, сигнализации;
- предметы интерьера и хозяйственные средства.

Планировка рабочих мест бывает внешняя и внутренняя:

- внешняя – по отношению к другим рабочим местам;
- внутренняя – размещение предметов оснащения на рабочем месте.

5. *Организация обслуживания рабочих мест* предполагает решение вопросов по разработке графика сменности обслуживания рабочего места с указанием времени, последовательности и периодичности обслуживания.

6. *Приемы и методы труда*. Выявление и использование рациональных приемов и методов труда, изучение опыта лучших работников (которые искусно владеют техникой, целесообразно используют движения, действия), разработка и проектирование совершенных способов выполнения производственных заданий.

Это необходимо, чтобы были устойчивые результаты труда при высокой его производительности, достаточном качестве продукции, рациональном использовании оборудования, экономном расходовании сырья, материалов, инструментов, энергии, при оптимальной интенсивности труда.

7. *Установление норм затрат труда*. Нормирование труда закрепляет принятые организационные решения, которые устанавливают меру труда по выполнению определенных работ в сложных условиях производства.

8. *Условия труда* – совокупность факторов внешней производственной среды, оказывающих влияния на работоспособность и здоровье людей.

9. *Планирование труда* – это часть общего экономического планирования деятельности всей организации с учетом факторов внутренней и внешней среды.

Основные задачи внутрипроизводственного планирования труда:

- определение трудоемкости производственной программы (плана) на основе норм затрат труда на ее (программы) выполнение;
- определение потребности в численности персонала предприятия с разбивкой на категории, профессии, квалификационные группы;
- определение фонда оплаты труда, размеров индивидуальной оплаты труда и системы материального стимулирования.

10. *Организация оплаты труда и материального стимулирования.* Организация этих элементов складывается из технического нормирования труда, различных форм и систем оплаты (должностной оклад, тариф, расценка), премий, сдельных приработков, доплат и надбавок к основному заработку.

11. *Дисциплина труда* – это соблюдение всех установленных на предприятии правил. Виды:

- трудовая дисциплина – соблюдение правил внутреннего трудового распорядка (времени начала и окончания рабочего дня и перерывов на обед и отдых) и норм поведения на предприятии;
- технологическая дисциплина – точное выполнение всех требований, технологии процесса, режимов его ведения;
- производственная дисциплина – своевременное выполнение производственных заданий (объем выпуска продукции (V), сдача отчетов), исполнение распоряжений руководства, соблюдение правил охраны труда, техники безопасности, санитарии, пожарной охраны.

Рассматривая организацию труда как процесс изменения системы взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, стоит отметить, что в практической деятельности не следует ограничиваться вышеперечисленными элементами, так как каждая сфера приложения труда ставит определенные задачи, выполнение которых требует развития новых элементов организации труда.

1.2. История развития научной организации труда

Научная организация труда (НОТ) - это такая организация труда, при которой практическому внедрению конкретных мероприятий предшествует тщательный научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а сами практические меры базируются на достижениях современной науки и передовой практики.

Направления НОТ представлены на рис. 1.1.



Рис.1.1. Направления научной организации труда

С появлением трудовой деятельности человек невольно задумался и о ее организации. Возникло стремление к получению лучших результатов труда с наименьшими затратами средств.

История развития НОТ представлена в табл. 1.1.

История развития НОТ

Автор	Вклад в развитие НОТ
<p>Фредерик Уинслоу Тэйлор (1856 - 1915) <i>Американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента</i></p>	<p>Идеи Тейлора об анализе задач и научной организации всего процесса физического труда использованы и в принципе работы конвейера Генри Форда, и в японских «кружках качества», и в системе непрерывного совершенствования «кайзен», и в организации поставок «точно вовремя»</p>
<p>Уильям Селлерс (1824 - 1905) <i>Президент сталелитейной компании «Мидвэйл» (Филадельфия, шт. Пенсильвания), где в 1880-е годы работал Ф.У. Тэйлор</i></p>	<p>Предоставил Ф.Тейлору возможность экспериментировать с новыми формами организации труда</p>
<p>Луис Д. Брэндайс (1858-1941) <i>Адвокат, член Верховного Суда США (1916-1939); в свое практической деятельности неоднократно обращался к организации труда на рабочем месте</i></p>	<p>Автор термина «научный менеджмент». Термин впервые использован в Межштатной Торговой Комиссии при обсуждении повышения стоимости перевозок на железной дороге; Брэндайс сказал, что при управлении по принципам Тэйлора повышение заработной платы не влечет за собой повышения стоимости перевозок. Был представителем ответчика по делу «Мюллер против штата Орегон» (1908), в котором доказал неравенство мужчины и женщины на рабочем месте в случае тяжелого физического труда, что позволило установить в Орегоне максимальную продолжительность рабочего дня для женщин меньше, чем для мужчин</p>
<p>Генри Робинсон Таун (пр. 1850 - 1924) <i>Работал на ВМФ США, изучал физику в Сорбонне, работал в компании У. Селлерса</i></p>	<p>Статья Тауна «Инженер как экономист» (1886): Таун предложил вывести инженера за узкие рамки технических задач и рассматривать его как организатора производства, ставящего во главу угла экономику. План Тауна-Хелси совместно с Фредериком Хелси: замер самого быстрого выполнения работы работником и дополнительное премирование в том случае, если он превосходит установленный ранее рекорд</p>

Продолжение табл. 1.1

Автор	Вклад в развитие НОТ
<p>Генри Лоуренс Гантт (1861 - 1919) <i>Друг и коллега Тэйлора, являлся, по оценке последнего, «первоклассным экспериментатором».</i> <i>Работал вместе с Тэйлором в Вифлеемской сталелитейной компании</i></p>	<p>Графики Гантта (диаграмма Гантта, ленточный график) – для проектировки затрат рабочего времени. Использовались при постройке дамбы Гувера и системы межштатных автомагистралей США им. Д. Эйзенхауэра.</p> <p>Система «задание-бонус»: увязывание выплачиваемой менеджерам премии с качеством обучения ими рабочих системам организации труда</p>
<p>Генри Форд (1863 - 1947) <i>Американский автопромышленник, общественный деятель</i></p>	<p>Генри Форд известен в рамках НОТ тем, что впервые стал успешно использовать промышленный конвейер (вопреки распространённому заблуждению, конвейер внедряли и до этого). Введен в 1913 году.</p> <p>Фордовский подход критиковали за «обезличивание»; в пародийной форме он описан в романе О. Хаксли «О дивный новый мир», как тэйлоризм – в романе Замятина «Мы»</p>
<p>Фрэнк Банкер Гилбрет-старший (1868 -1924)</p> <p>Лилян Моллер Гилбрет (1878 - 1972)</p>	<p>Основная работа - устранение потерь рабочего времени за счет определения “наилучшего способа выполнения работы”. При осуществлении поиска “наилучшего способа” они изучали выдаваемое задание, самого рабочего, его инструменты и обстановку на рабочем месте в “мельчайших научных подробностях” для того, чтобы скорректировать и объединить их для достижения наивысшей производительности труда. Схема последовательности операций и другие предложенные ими новшества остались в основном в неизменном виде и по-прежнему используются в современном системном анализе</p>

Русские промышленники следили за развитием работ по изучению организации труда и производства в США. Однако технические и организационные условия производства в царской России не создавали благоприятных предпосылок для внедрения передовых организационных идей. Единственным исключением являлся завод Семенова (в дальнейшем «Линотип») в Петербурге, где система Тейлора довольно широко применялась в 1911-1913 гг.

Первые упоминания о тэйлоризме появились в 1908-1909 гг. в узкоспециализированных журналах «Металлист» и «Записки Русского технического общества».

Одним из первых пропагандистов тейлоризма в России был преподаватель МВТУ адъютант Р.В. Поляков, изучавший эту систему в США во время специальной командировки. В своем отчете, опубликованном в виде отдельной брошюры, Р.В.Поляков подробно рассматривает метод Тейлора и, исходя из позиции представителя промышленных кругов, рекомендует его внедрение в русскую практику.

С историей развития отечественной НОТ можно ознакомиться в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Развитие отечественной НОТ

Автор	Вклад в развитие НОТ
<p>Людвик Крживицкий (1858 - 1941) <i>Социолог, этнограф, экономист, антрополог, социалист</i></p>	<p>Проблемами организации труда и профессионализации Л.Крживицкий начал заниматься в начале XX века и независимо от Тейлора. Он разработал учение о профессиональных типах и даже пытался построить карту «размещения в обществе способностей»</p>
<p>Кароль Адамецкий (1866 - 1933) <i>Выпускник Императорского Петербургского Технологического Института (1890); свои исследования в области организации труда начал в России.</i> <i>В 1925 году основал и возглавил польский Институт Научной Организации (Instytut Naukowej Organizacji).</i> <i>Был вице-президентом Европейской Ассоциации научного менеджмента</i></p>	<p>Предложил четыре основных закона эффективной и безопасной организации труда: возрастающего производства, специализации труда, концентрации производства и гармонии труда. В 1903 году разработал «гармонограммы» для организации труда. Но поскольку труды его были опубликованы только на русском и польском, всемирной известности не получил. Гармонограммы почти полностью идентичны графикам Гантта</p>

Продолжение табл. 1.2

Автор	Вклад в развитие НОТ
<p>Александр Александрович Богданов (1873 – 1928) <i>(настоящая фамилия Малиновский)</i> Врач, экономист, философ, политический деятель, учёный-естествоиспытатель</p>	<p>В своей книге «Тектология. Всеобщая организационная наука» (1912) рассуждал о моделировании организаций в целом, значении и роли обратной связи. Предвосхитил идеи кибернетики</p>
<p>Алексей Капитонович Гастев (1882 - 1939) <i>Российский революционер, профсоюзный деятель, поэт и писатель, теоретик научной организации труда и руководитель Центрального института труда</i></p>	<p>Основным научным трудом Гастева является книга «Трудовые установки» (издана в 1924 г.), где изложена методика ЦИТа по обучению трудовым приемам. Автор целого ряда книг по вопросам профессионального движения и научной организации труда: «Индустриальный мир», «Профсоюзы и организация труда», «Как надо работать» и др. Редактировал журнал «Организация труда» и сборник «КИУ» («Конструктор-изобретатель-установщик»)</p>
<p>Осип Аркадьевич Ерманский (1867-1941) <i>(настоящее имя Иосиф Коган)</i> Теоретик в области рационализации производства и организации труда, публицист, мемуарист. Один из основателей российской/советской науки управления. Ввёл в научный обиход термин НОТ (научная организация труда).</p>	<p>Ему принадлежит так называемая психофизиологическая концепция советской науки организации производства (принцип физиологического оптимума Ерманского). Рассматривал научную организацию труда как синтетическую научную систему, черпающую материал из других научных дисциплин, главным образом из сферы техники, экономики и психофизиологии труда. Основные научные труды: «Система Тейлора. Что несет она рабочему классу и всему человечеству. С указателем литературы на рус. и иностр. языках» (1918); «Научная организация труда и производства в системе Тейлора» (1925); «Теория и практика рационализации» (1928); «Трагедия расточительства в производстве» (1929).</p>

Автор	Вклад в развитие НОТ
<p>Платон Михайлович Керженцев (1881 - 1940) <i>(настоящая фамилия - Лебедев)</i> <i>Революционер, политический деятель, ученый. Был полпредом в Швеции и Италии</i></p>	<p>Под его руководством развернута пропагандистская кампания против «врагов народа» среди работников искусства (в 1936-1938 гг. возглавлял Комитет по делам искусств при СНК СССР).</p> <p>В 1923 г. Организовал Лигу «Время». В 1923-1925 гг. - председатель особого совещания по научной организации работ на транспорте и по улучшению и упрощению аппарата НКПС (Народный комиссариат путей сообщения).</p> <p>Основные научные труды: «НОТ. Научная организация труда и задачи партии» (1923); «Борьба за время» (1924); «Организуй самого себя» (1925).</p> <p>По мнению П. М. Керженцева, необходимо говорить не только о росте производительности труда, что, разумеется, чрезвычайно важно, но и об увеличении интенсивности труда. Он подчеркивал, что во-первых, интенсивность труда - важное средство, рычаг повышения производительности труда; во-вторых, следует иметь в виду и то обстоятельство, что интенсификация труда (т. е. увеличение в единицу времени расхода человеческой энергии) вовсе не обязательно связана с ухудшением физического состояния рабочего.</p>

Опубликованные труды А. К. Гастева во многом до сих пор не потеряли своего научного и практического значения, а его книга «Как надо работать» стала практическим введением в науку организации труда.

Памятка А.К. Гастева «Как надо работать» интересна и полезна сегодня так же, как и 100 лет назад, когда Алексей Капитонович Гастев, создал в начале 20 века систему подготовки

квалифицированных рабочих, получившую известность как «метод обучения ЦИТ» (Центральный институт труда).

Памятка А.К. Гастева «Как надо работать» представлена в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Памятка Гастева А.К. «Как надо работать»

1. Сначала продумай всю работу досконально.	План
2. Приготовь весь нужный инструмент и приспособления.	Заготовка
3. Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь.	Чистота
4. Инструмент располагай в строгом порядке.	Порядок
5. При работе ищи удобного положения тела: наблюдай за своей установкой, по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора.	Установка
6. Не берись за работу круто, входи в работу исподволь. 7. Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй на полсилу, а потом уже берись вовсю.	Вход в работу
8. Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи. 9. Во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в твои рабочие перерывы. 10. Не надо отрываться в работе для другого дела.	Режим
11. Работай ровно, работа приступами, сгоряча портит и работу, и твой характер. 12. Если работа не идет, не волнуйся: надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу. 13. Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок, прибрать рабочее место, облюбовать его и снова за работу. 14. При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, лучше потерпи. 15. В случае полной неудачи - легче смотри на дело, попробуй сдержать себя и снова начать работу.	Выдержка
16. Кончил работу и прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти.	Еще раз чистота и порядок

4 августа 1921 г. был подписан декрет Совета Труда и Оборона об организации и задачах Центрального института труда (ЦИТ) под

руководством А.К. Гастева. ЦИТ был преобразован путем слияния Института труда при ВЦСПС, созданного в 1920 г., и Института экспериментального изучения живого труда при Наркомтруде.

ЦИТ проводил научные исследования и осуществлял практическое внедрение разработанных мероприятий непосредственно в производство. Основным направлением деятельности ЦИТа было исследование проблем рационализации приемов и методов труда, подготовки рабочих кадров.

ЦИТ подготовил свыше 500 тыс. рабочих профессий, около 20 тыс. инструкторов производственного обучения, контролеров, консультантов по научной организации труда. Деятельность ЦИТа в области подготовки квалифицированных кадров базировалась на созданной им системе подготовки, получившей известность как «метод обучения ЦИТ». Этот метод был основан на обучении рабочих определенным, наиболее рациональным трудовым приемам изготовления продукции на основе расчленения операций на приемы и движения, изучения их и отбора наиболее рациональных.

Кроме ЦИТ в 20-е годы XX века был создан целый ряд специальных научно-исследовательских институтов:

- Всеукраинский институт труда в Харькове;
- Казанский институт научной организации труда;
- Таганрогский институт научной организации производства и др.

Всего в стране в начале 20-х годов насчитывалось более 50 научно-исследовательских организаций, занимавшихся всесторонним исследованием проблемы НОТ.

ЦИТ прекратил свое существование в 1940 г., а А.К. Гастев в 1939 году по обвинению в антисоветской террористической деятельности (по ст. 58-8 и 58-11 УК РСФСР) был приговорен к расстрелу с конфискацией всего личного имущества, приговор немедленно приведен в исполнение.

В послевоенный период работа по организации труда была возобновлена. В июне 1967 года на Всесоюзном совещании по организации труда отмечалось: «В современных условиях научной

надо считать такую организацию труда, которая основывается на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в производство, позволяет наилучшим образом соединить технику и людей в едином производственном процессе, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда, способствует сохранению здоровья человека, постепенному превращению труда в первую жизненную потребность».

В настоящее время работа по организации, нормированию и оплате труда законодательно отнесена к компетенции предприятий, что является фактом в целом положительным.

Однако все более становится очевидным, что ряд функций управления трудом на государственном уровне, таких, например, как координация научных исследований проблем организации труда, организация разработки межотраслевых норм и нормативов по труду, методическое руководство системой проектирования организации труда на стадии разработки проектов новых предприятий, организация подготовки специалистов по организации и нормированию труда, нужно восстанавливать с учетом поставленных требований.

Совершенствование организации труда и управления персоналом в индустриально развитых странах является объектом специального изучения многочисленными научно-исследовательскими учреждениями, государственными и частными консультативными фирмами. В настоящее время НОТ развивается в рамках инженерной психологии и менеджмента.

На практике НОТ призвана решить три основные группы взаимосвязанных задач:

- экономические задачи;
- психофизиологические задачи;
- социальные задачи.

Экономические задачи предполагают: повышение производительности труда; улучшение использования ресурсов

труда и рабочего времени; экономию всех видов ресурсов; повышение качества и конкурентоспособности продукции и эффективности деятельности (лучшее использование материальных ресурсов и основных фондов).

Психофизиологические задачи связаны с созданием наиболее благоприятных условий труда, обеспечивающих сохранение физического здоровья и безопасности людей, поддержание высокого уровня их работоспособности. Эти задачи способствуют: экономии жизненной энергии человека; ограничению интенсивности труда; гармонизации физических и психических нагрузок на человека; созданию безопасных и благоприятных условий для организма человека в процессе труда, снижению тяжести и нервнопсихической напряженности.

Социальные задачи направлены на повышение степени удовлетворенности людей трудом и создание условий, обеспечивающих рост их профессиональных знаний. Социальные задачи призваны обеспечивать: повышение содержательности, разнообразия и престижности труда, справедливую и полноценную оплату труда, воспитание высокой дисциплины труда.

Принципы научной организации труда - это основополагающие требования, которыми следует руководствоваться при решении методических и практических вопросов проектирования и внедрения научной организации труда.

Принципам организации труда посвящено немало исследований российских и зарубежных ученых:

- основные принципы организации труда определены в системе Ф. Тейлора;
- принципы управления сформулированы французским исследователем и крупным хозяйственным руководителем А. Файолем;
- принципы производительности обоснованы Г. Эмерсоном;
- принципы экономии движений разработаны Ф. Гилбретом;
- принципы рационализации даны О. А Ерманским;

- правила поведения сформулированы американским исследователем и педагогом Д. Карнеги.

Различают принципы всеобщие, более общие, менее общие, частные и единичные, т. е. принципы с разным уровнем приложения в зависимости от степени их общности. Поэтому нужна систематизация принципов организации труда.

Прежде всего выделим принципы всеобщие, характерные для всех случаев организации труда и обязательные для применения, если организаторы труда намерены решать вопросы по-научному. Такими принципами являются принципы системности, комплексности, экономичности, гуманизации труда.

Принцип системности (термин «система» от гр. *systema* – целое, составленное из частей) – множество закономерно связанных друг с другом элементов, представляющих целостное образование. Системность, системный подход к организации труда означает, что она должна рассматриваться:

- как явление, имеющее сложную внутреннюю структуру, образованную из взаимосвязанных элементов;
- как явление, представляющее часть структуры более высокого порядка и имеющее многочисленные внешние связи и зависимости.

Принцип комплексности состоит в том, что проблемы организации труда должны решаться одновременно разными научными дисциплинами, такими, например, как организация труда, экономика труда, социология труда, психология труда, социальная психология, трудовое право, эргономика и др.

Принцип экономичности состоит в том, что одни и те же вопросы организации труда можно решить разными способами, с разными затратами ресурсов. Например, разная квалификация персонала требует разных финансовых затрат.

Принцип гуманизации – учет человеческого фактора при организации труда. Необходимо создавать такие условия в организации, в которых бы в наибольшей степени учитывались

психофизиологические и социальные потребности работников. Гуманизация – важнейшее требование научной организации труда, но для реализации – это довольно сложный принцип. Для его соблюдения иногда следует поступиться и принципом экономичности.

Вопросы и задания к главе 1

1. Дайте определение и краткую характеристику НОТ, а также опишите направления.
2. Перечислите основные элементы организации труда на предприятии.
3. Дайте определение понятия «организация труда» с учетом предоставленной в главе 1 информации.
4. Какие известные ученые внесли вклад в развитие НОТ за рубежом?
5. Как можно соотнести понятия «системность» и «комплексность» с понятием «организация труда»?

2. РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Разделение труда

Организация труда на предприятии начинается с его разделения, которое как элемент организации труда представляет собой обособление видов деятельности работников, установление функций, обязанностей, сферы действия для каждого из них, а также для их групп, образующих разные подразделения.

Разделение труда - это качественная дифференциация трудовой деятельности в процессе развития организации, приводящая к обособлению и осуществлению различных ее видов.

Обратим внимание, что разделение труда внутри общества и внутри предприятия взаимосвязано и взаимообусловлено. Разделение общественного производства на крупные отрасли (сельское хозяйство, строительство, промышленность и др.) - это общественное разделение труда. Разделение же этих отраслей производства на виды и подвиды (например, промышленности на отдельные подотрасли) считается частным разделением труда и, наконец, разделение труда внутри предприятия – это единичное разделение труда, неотделимое от профессии, специализации работников.

На предприятии, в зависимости от рода, вида и разновидности работ, различают разделение труда: функциональное, профессиональное, технологическое и квалификационное.

Функциональное разделение труда предполагает деление персонала на функционально однородные группы, каждая из которых отличается своей ролью в осуществлении производственного процесса или деятельности. Выделяют следующие группы: служащие, рабочие, младший обслуживающий персонал, охрана. Категория «служащие» по принятой в нашей стране классификации подразделяется на руководителей, специалистов, прочих служащих, которых иногда называют техническими исполнителями. Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных. Первые заняты непосредственно выпуском той продукции, которая является

профильной (основной) для предприятия. Вторые выполняют работы по обслуживанию основного производства. К младшему обслуживающему персоналу относят уборщиц, дворников, гардеробщиц и т. п. В функциональной группе «охрана» выделяют сторожевую, военизированную и пожарную охрану и т.д.

При функциональном разделении труда одной из проблем является обоснование целесообразности совмещения функций работников разных функциональных групп, например, основных и вспомогательных рабочих. Необходимо также решать вопросы обоснования уровня централизации и специализации работ по отдельным функциональным группам.

Профессиональное разделение состоит в делении работников по профессиям и специальностям. Под профессией понимается род деятельности (занятий) человека, владеющего определенными теоретическими знаниями и практическими навыками, полученными в результате профессиональной подготовки. Специальность - это разновидность профессии, более узкая ее часть, специализация работника в рамках профессии. Например, профессия-экономист, а специальность - экономист по труду и т.д. На основе профессионального разделения труда определяют необходимую для предприятия численность работников разных профессий.

Технологическое разделение труда предполагает расстановку работников по стадиям, фазам, видам работ и производственным операциям в зависимости от технологии производственного процесса, от содержания и особенностей выполнения работ.

Исторически процесс развития материального производства шел от труда универсального к труду специализированному. Указанные разновидности труда имеют свои положительные и отрицательные стороны. Универсальный труд требует от работника разностороннего мастерства, равной умелости в выполнении разных работ. Это, как правило, труд содержательный, интересный, разнообразный, насыщенный творческими элементами. Однако при всех положительных качествах такой труд не отличается высокой

производительностью. Прогресс шел по пути специализации труда, обособления работ по специальностям, а внутри специальностей - по видам работ, что способствовало росту производительности труда и повышению эффективности деятельности персонала. По мере усложнения производственных процессов для обеспечения роста производительности труда требовалась все большая специализация, все более узкое разделение труда.

Преимущества специализированного труда по сравнению с универсальным следующие:

1. Появляется возможность более точного подбора исполнителя для выполнения работы, требующей от него определенных индивидуальных качеств.

2. Сокращаются сроки подготовки работника для выполнения ограниченного круга обязанностей.

3. Работник быстрее достигает мастерства, необходимой скорости и точности работы.

4. Создаются предпосылки для более полной автоматизации труда.

5. Появляется возможность для улучшения организации рабочего места, оснащения его специализированным оборудованием.

Все это способствует росту производительности труда. Но по мере углубления специализации, в силу все более суживающегося круга обязанностей и работ снижается содержательность труда, растет его монотонность

Переход некоторой рациональной границы специализации ведет к тому, что рост производительности труда прекращается из-за накопления негативных моментов узкоспециализированного труда: пропадает интерес к работе, увеличивается текучесть персонала, что ведет к дополнительным затратам на подбор и подготовку новых работников, на их адаптацию для освоения обязанностей и т.д.

Квалификационное разделение труда представляет собой распределение работ в зависимости от их сложности между

работниками разных квалификационных групп. Уровень квалификации рабочих устанавливается на основе присвоения им квалификационных разрядов. Первый разряд соответствует низшему уровню квалификации. На предприятиях существуют 6-, 8-разрядные и другие тарифные сетки. На предприятиях бюджетной сферы, т.е. тех, деятельность которых финансируется из государственного бюджета, установлена единая 18-разрядная тарифная сетка. Чем выше разряд, тем выше уровень квалификации работника. Уровень квалификации руководителей и специалистов определяется занимаемыми должностями. Для специалистов - инженеров, конструкторов, технологов - устанавливается категоричность, например, конструкторы 3, 2 и 1-й категорий (1-я категория означает более высокую квалификацию, нежели 2-я, а тем более 3-я).

Для решения вопросов разделения труда пользуются понятиями «границы разделения» и «уровень разделения». Границы разделения - это нижний и верхний пределы, ниже и выше которых, соответственно, разделение труда недопустимо. Уровень разделения - это принятая расчетная или фактически достигнутая величина, характеризующая состояние разделения труда.

Существуют следующие границы разделения труда: технические, экономические, психофизиологические и социальные. Единицей разделения труда является производственная операция. Операции могут быть сложными и простыми.

Нижней технической границей разделения труда будет производственная операция, состоящая из одного трудового приема как совокупности трудовых действий и движений работника, непрерывно следующих друг за другом и имеющих конкретное целевое назначение. Это, как правило, простая элементарная работа. Верхней технической границей разделения труда будет изготовление на одном рабочем месте всего изделия целиком.

Нижней экономической границей разделения труда будет такое расчленение трудового процесса, когда сокращение затрат рабочего времени на выполнение операции за счет углубления специализации

сравнивается, а затем станет перекрываться увеличением затрат времени на транспортировку предмета труда от одного рабочего места к другому. Верхняя экономическая граница определяется длительностью производственного цикла изготовления всего изделия на одном рабочем месте.

Психофизиологические границы разделения труда определяются величиной физических и нервно-психических нагрузок на 1 работника в течение рабочего дня. Для физической нагрузки нижняя граница составляет расход энергии в размере 2,5-3 ккал/мин, верхняя граница - 4,5-5 ккал/мин. Для нервно-психической нагрузки нижняя граница ограничивается следующими параметрами: число важных объектов наблюдения, определяющих уровень напряженности внимания, должно быть не более 5; длительность сосредоточенного наблюдения не должна превышать 25% сменного времени; темп работы не должен превышать 360 движений в час. Для верхней границы эти параметры не должны превышать, соответственно, 25 объектов наблюдения, 75% сменного времени на сосредоточенное наблюдение, 1 080 движений в час.

Социальные границы разделения труда определяются уровнем монотонности труда и уровнем текучести персонала, отношением работников к труду, состоянием межличностных отношений. Монотонность труда регламентируется длительностью повторяющихся однородных операций в течение 1 рабочего дня. Граничным значением является продолжительность таких операций не менее 30 с, частота повторяемости разнородных элементов операции должна быть не менее 5 за 30 с.

Отношение работников к труду выявляется с помощью их опросов. Суждения работников о степени удовлетворенности трудом по принятым в социологии измерениям могут находиться в интервале от 0,33 до 1,0. Текучесть персонала является косвенным показателем эффективности управления и должна быть не выше среднеотраслевой или средней по группе однородных предприятий. Уровень общественной активности (участие в рационализаторской и

изобретательской работе, заочное и вечернее обучение в системе общего и профессионального образования, повышение квалификации и др.), который измеряется отношением числа работников, участвующих в подобных формах активности, к общей численности персонала, по оценкам социологов, должен находиться в интервале от 10 до 100 %. Межличностные отношения измеряются при помощи коэффициентов психологической напряженности отношений (интервал от 1 до 0), взаимности (интервал от 0 до 1), нейтральности (интервал от 1 до 0).

Если границы разделения труда обозначают пределы допустимых решений, которыми должны руководствоваться организаторы труда и производства в этой области, то для конкретной производственной ситуации важно найти наилучший вариант, т.е. оптимальный уровень разделения труда, который рассчитывается на основе использования экономических, психофизиологических и социальных критериев.

Экономическими критериями разделения труда служат: затраты рабочего времени и материальные затраты на выполнение работ, степень использования квалификации работников, длительность производственного цикла, уровень производительности труда, издержки и прибыль предприятия. Экономическая направленность совершенствования разделения труда заключается в достижении экономии трудовых и материальных затрат, что ведет к снижению издержек производства и росту прибыли предприятия.

Руководствуясь экономическими критериями, руководитель при разделении труда должен стремиться использовать работников в соответствии с их квалификацией, т. е. так расставить персонал, чтобы уровень квалификации каждого работника соответствовал сложности выполняемых им работ. Он должен минимизировать затраты труда, материальных ресурсов и издержки производства, а также максимизировать производительность труда и прибыль предприятия.

Психофизиологическими критериями разделения труда служат показатели работоспособности человека, которая зависит от санитарно-гигиенических условий труда, от степени тяжести и нервно-психической напряженности труда, от распределения физических нагрузок на разные органы и системы человека, от величины сочетания физических нагрузок с умственными. При разделении труда выбирается тот его вариант, который обеспечивает максимальную работоспособность человека и лучшим образом обеспечивает здоровье работника.

Социальными критериями разделения труда служат: стабильность коллектива, низкая текучесть персонала, высокая дисциплина труда, хорошее состояние межличностных отношений между взаимодействующими работниками, высокий уровень их общественной активности, удовлетворенность содержанием и условиями труда.

Установление оптимального уровня разделения труда при таком большом количестве разнообразных критериев - задача сложная. Ошибочным будет решение руководствоваться только экономическими критериями. В наибольшей степени заслуживает внимания опыт оптимизации разделения труда, когда расчеты начинают с использования социальных, потом психофизиологических и только затем экономических критериев. При таком подходе создается наилучшая вероятность удовлетворения интересов отдельных работников, трудового коллектива и организации в целом.

2.2. Кооперация труда

Под кооперацией труда понимают систему производственной взаимосвязи работников при осуществлении трудового процесса и их взаимодействие в подразделении и в организации, т. е. это форма объединения трудовой деятельности большого числа работников в едином трудовом процессе.

Исторически известны два основных типа кооперации труда.

Простая кооперация труда - кооперация однородного (одинакового) конкретного труда; сложная - кооперация основана на разделении труда. Простая кооперация применяется там, где работа может быть разделена на однородные части, а их выполнение поручается разным работникам (фасовка, упаковка, прополка и др.), или там, где для выполнения работы требуется соединение однородных рабочих сил (подъем тяжелого груза). При простой кооперации каждый работник способен выполнять свою работу самостоятельно, но с меньшим эффектом;

Сложная кооперация является кооперацией специализированного труда, она характерна для мануфактурного периода и стадии крупного машинного производства. При сложной кооперации специализированный работник не в состоянии сам по себе осуществлять тот или иной вид производства, а только в кооперации с другими специализированными работниками.

Кооперация труда неразрывно связана с его разделением. Ввиду этого, группы кооперации труда классифицируют так же, как и группы разделения труда. Различают: функциональную, профессиональную, технологическую и квалификационную кооперацию труда. Технологическая кооперация подразделяется на кооперацию предметную, поддетальную и по видам работ.

Кооперация осуществляется по территориальному признаку: между подразделениями, внутри подразделения, между отделами, внутри отделов и т.д. Формы разделения труда будут называться в соответствии со структурным делением организации.

Расстановка работников должна быть осуществлена таким образом, чтобы достигалось целесообразное их взаимодействие за счет рационализации маршрутов перемещения предметов труда, экономии трудовых затрат, сокращения длительности производственного цикла.

Таким образом, разделение и кооперация труда являются исходными пунктами организации труда на предприятии и во многом определяют ее общий уровень. Важно профессионально, со знанием

дела решать вопросы установления рациональных форм разделения и кооперации труда.

Вопросы и задания к главе 2

1. Дайте определения понятий «разделение труда» и «кооперация труда».
2. Перечислите преимущества специализированного труда по сравнению с универсальным.
3. Что подразумевается под понятием «квалификационное разделение труда»?
4. Назовите типы кооперации труда и приведите примеры.
5. Приведите примеры разделения и кооперации труда.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ

3.1. Понятие и классификация рабочих мест

Под рабочим местом понимается ограниченная часть территории (или пространства), оснащенная необходимыми орудиями и предметами труда, на которой совершается трудовая деятельность работника или группы, объединенной одним заданием.

Рабочее место считается первичным звеном структуры организации. Из рабочих мест формируются низовые подразделения, из которых, в свою очередь, формируются подразделения более высокого порядка, а из них еще более крупные подразделения и т.д.

Состояние рабочих мест, их организация напрямую определяют уровень организации труда в учреждении. Организация рабочего места - это совокупность мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке. Организация рабочего места непосредственно формирует обстановку, в которой постоянно находится работник, что влияет на его самочувствие, настроение, работоспособность и в конечном итоге на производительность труда.

Рабочие места отличаются друг от друга по значительному количеству признаков и классифицируются по следующим критериям:

По уровню механизации труда исполнителей:

- рабочие места ручной работы, где работа выполняется с помощью ручных орудий труда;
- машинно-ручные рабочие места - рабочие места, на которых преобразование предметов труда осуществляется машинами и механизмами при непосредственном участии работников;
- механизированные рабочие места - на них трудовые процессы осуществляются машинами и механизмами, действия которых направляет один или группа работников (эти рабочие места

бывают частично механизированными и комплексно-механизированным);

- автоматизированные рабочие места, где работа осуществляется механизмами, выполняющими все основные технологические операции без непосредственного участия рабочего.

В зависимости от специфики деятельности могут быть и другие критерии:

- по функциям – рабочие места руководителей, специалистов, служащих, рабочих, младшего обслуживающего персонала, охраны и т.д.;

- по профессиональному признаку – рабочие места бухгалтера, экономиста по труду, врача-терапевта, делопроизводителя и т.д.;

- по виду деятельности – рабочие места основной и вспомогательной трудовой деятельности: например, рабочее место служащих – основной вид деятельности, рабочее место обслуживающего персонала – вспомогательный вид деятельности;

- по типу деятельности – рабочие места по выпуску массового, серийного и единичного продукта труда;

- по степени специализации – специализированные и универсальные рабочие места. На специализированных рабочих местах выполняется ограниченный круг работ (операций). Универсальные рабочие места приспособлены для выполнения широкого круга работ;

- по месту нахождения – рабочие места в помещении, на открытом воздухе, на высоте, под землей;

- по числу исполнителей – индивидуальные и коллективные. На индивидуальном рабочем месте производственное задание или должностная инструкция устанавливаются каждому работнику отдельно. На коллективном рабочем месте задание устанавливается всему коллективу (например, подразделению);

- по числу смен – одно-, двух-, трех-, четырехсменные;

- по степени подвижности – стационарные и передвижные.

Стационарное – это неподвижное, строго фиксированное на территории рабочее место. Передвижное (подвижное) рабочее место – это такое

место, на котором работник вместе со средствами труда перемещается относительно предмета труда или фронта работ;

- по рабочему положению – сидя, стоя, переменному – сидя-стоя;
- по условиям труда – с нормальными условиями, с тяжелым физическим трудом, с вредными условиями, с особо тяжелым физическим трудом, с особо вредными условиями, с высокой нервно-психической напряженностью, с монотонным трудом;
- по времени использования – постоянные и временные, в том числе сезонные. Постоянное рабочее место предназначено для длительного (неопределенно долгого) использования, временное создается для выполнения эпизодических работ;
- по характеру использования – функционирующие, нефункционирующие, в том числе: вакантные, резервные, излишние.

3.2. Планировка рабочих мест

Планировка рабочих мест как составная часть их организации является чисто организационной задачей.

При определении методических подходов к планированию рабочих мест следует исходить из использования существующей нормативной базы, применяемой для расчета численности промышленно-производственного персонала.

Исходными данными для определения планируемого количества рабочих мест являются производственная программа планового периода, задания по росту производительности труда, повышению коэффициента сменности с учетом ограничений по численности рабочих и служащих.

Плановое количество мест в основном производстве предприятия рассчитывается исходя из планируемого объема продукции и планового съема продукции с одного рабочего места по формуле

$$M = \frac{П}{C_n}, \quad (3.1)$$

где M - плановое количество рабочих мест персонала основной деятельности; Π - плановый объем продукции, руб.; C_n - плановый съём продукции с одного рабочего места, руб.

Планировка рабочего места - это пространственное размещение рабочих мест, элементов их оснащения – оборудования, технологической и организационной оснастки, а также предметов труда и самого работника.

С учетом вышесказанного основными задачами планировки рабочих мест выступают следующие: создать удобные и безопасные условия труда; наиболее эффективно использовать производственные площади; улучшить использование рабочего времени исполнителей за счет устранения излишних движений, хождений и т.п.

Исходными моментами, которые необходимо учитывать для обеспечения рациональной планировки рабочих мест, являются следующие: особенности технологического и трудового процессов; специализация рабочего места в соответствии с применяемой технологией и формами разделения и кооперации труда; состав и особенности используемого оборудования, технологической и организационной оснастки рабочих мест; действующая система обслуживания рабочих мест; применяемые приемы и методы труда; требования техники безопасности и охраны труда.

Исходя из этого основные требования, которым должна отвечать рациональная планировка рабочих мест, следующие: наиболее экономное использование производственных площадей; рациональная взаимосвязь между рабочими местами; расположение рабочих мест по ходу технологического процесса и обеспечение прямоточных грузовых потоков на складах; минимизация протяженности грузопотоков и расстояний переходов работников; соблюдение санитарных норм в расположении рабочих мест, обеспечение безопасности труда.

Также планировка рабочих мест осуществляется исходя из площади помещений, числа сотрудников, норматива площадей на 1

сотрудника и проектируемой мебели и оборудования: общая и полезная площади здания, а также планировка комнат определяется по рабочим чертежам здания; число сотрудников определяется штатным расписанием предприятия; нормы площадей на одного сотрудника различны в разных странах.

Различают планировку внешнюю и внутреннюю.

Внешняя планировка рабочего места заключается в установлении его местоположения по отношению к смежным рабочим местам в подразделении, к рабочему месту руководителя (начальника отдела и т.д.), к проходам и переходам. Проектирование внешней планировки целесообразно проводить сразу для всех рабочих мест, входящих в подразделение. В качестве исходных данных для такой планировки служит производственная площадь, отведенная для расположения персонала подразделения. При определении местоположения конкретного рабочего места в рамках подразделения следует руководствоваться строительными нормами и правилами, санитарными нормами проектирования, стандартами безопасности труда.

При внешней планировке решаются следующие задачи: экономное использование производственных площадей; рациональная взаимосвязь между смежными рабочими местами, а также с рабочим местом непосредственного руководителя; сокращение расстояний рабочих переходов; изоляция рабочих мест с вредными условиями труда от остальных рабочих мест; обеспечение безопасности труда.

Выделяют следующие основные системы внешней планировки рабочих мест:

1. Кабинетная, при которой структурные подразделения размещаются на отдельных этажах здания, а отделы и службы в отдельных комнатах (от 4 до 30 чел.). Достоинством системы является создание творческой обстановки и комфортных условий для малых групп сотрудников, а недостатком — увеличение затрат

на отопление и освещение и удлинение маршрутов документопотоков.

2. Зальная, при которой структурные подразделения и производства размещаются в больших залах (на этажах) здания с количеством сотрудников более 100. Их достоинством является снижение затрат на строительство и эксплуатацию помещений, уменьшение площадей в расчете на 1 служащего, обеспечение рациональной технологии управления. Главный недостаток — невозможность создания интимной творческой обстановки, особенно для ученых и руководителей, и избыточный шум в зале.

3. Ячеистая, при которой в большом зале размещаются сотрудники подразделения, а помещения для руководителей отделов и служб формируются с помощью специальных передвижных перегородок из рифленого стекла высотой 1,5—2,0 м. Применение перегородок создает благоприятную обстановку для сотрудников отдела, у которых своя «ячейка». В то же время руководитель подразделения может свободно наблюдать за работой отделов и служб, а также и за дисциплиной труда. Эта система широко применяется в крупных западных компаниях.

При определении площади рабочего места должны учитываться габариты оборудования, нормы санитарии и техники безопасности, ширина проходов и проездов. Объем производственного помещения на каждого работающего должен быть не менее 15 м, а площадь рабочего места, ограниченного стенами, – не менее 4,5 м. Площадь универсального рабочего места проектируется несколько большей, чем для места специализированного, так как она должна позволять устанавливать дополнительное оборудование и приспособления. Взаимодействующие рабочие места следует располагать в непосредственной близости друг к другу, а маршрут движения предмета труда между рабочими местами в подразделении должен быть кратчайшим. Между рабочими местами одного подразделения по возможности должна быть предусмотрена зрительная связь.

Подходы к рабочим местам должны быть только кратчайшими. Входы и выходы в помещении должны быть свободны, хорошо обозримы и безопасны.

Внутренняя планировка рабочего места означает размещение на его площади всех предметов оснащения, их рациональную компоновку по отношению друг к другу и к работнику. При внутренней планировке решаются следующие задачи: обеспечение наименьших затрат рабочего времени на выполнение работ, которые закреплены за рабочим местом; минимизация физиологических усилий и нервно-психической напряженности работника; удобство выполнения работы и обслуживания оборудования; хороший обзор в активной рабочей зоне всех частей оборудования; оптимизация маршрутов передвижения работника к рабочему месту; рационализация рабочей позы (положения) работника; создание благоприятных условий труда; безопасность труда.

Внутреннюю планировку рабочего места целесообразно проводить в следующей последовательности:

1. Определить местоположение основного, а затем вспомогательного оборудования рабочего места.
2. Установить местоположение исполнителя в процессе труда по отношению к оборудованию и его рабочую позу.
3. Скомпоновать на основном оборудовании средства информации и органы управления.
4. Установить средства безопасности.
5. Установить организационную оснастку.
6. Разместить предметы технологической оснастки, рабочую документацию, справочную и специальную литературу.
7. Установить средства местного освещения, связи, сигнализации.
8. Разместить хозяйственные средства.
9. Разместить предметы производственного интерьера.

3.3. Оснащенность рабочих мест

Для каждого рабочего места устанавливается характерное сочетание признаков, определяемых отраслевой принадлежностью, видом и типом трудовой деятельности, функциями и профессией работника, степенью технического обеспечения его труда, уровнем его специализации и т. д. Исходя из особенностей труда проводится организация рабочего места, заключающаяся в соответствующем его оснащении.

Под оснащением рабочего места понимается обеспечение его всеми необходимыми средствами труда, при помощи которых можно создать работнику условия для эффективного выполнения им своих профессиональных обязанностей.

Конкретные виды оснащения, которые могут быть самыми разнообразными, должны соответствовать особенностям каждого рабочего места и обеспечивать рациональное использование рабочего времени, экономию физиологических усилий, безопасность труда, комфортность и эффективность работы.

Основными видами оснащения являются следующие:

- основное технологическое оборудование, которое предназначено для выполнения основной работы на данном рабочем месте, – счетная и вычислительная техника, персональные компьютеры, печатно-множительная техника и т.п.;
- вспомогательное оборудование – индивидуальные устройства для перемещения материалов и др.;
- технологическая оснастка – приспособления, канцелярские принадлежности для служащих, сменные принадлежности типа картриджей и т. п. для печатно-множительной техники;
- рабочая документация и специальная литература – инструкции, правила техники безопасности, картотеки, дела, справочники, пособия и др.;
- организационная оснастка – рабочая мебель (столы, стулья, кресла, шкафы, тумбочки, стеллажи, полки), часы, средства

для размещения технологической оснастки и рабочих документов (ложементы, пюпитры, картотеки), приспособления типа подставок, приставок к столам, подлокотников, подножных решеток, упоров;

- средства безопасности – ограждения, экраны, средства индивидуальной защиты (очки, перчатки, специальная одежда и обувь), средства противопожарной защиты, вытяжная вентиляция, предупреждающие об опасности надписи и графика и др.);

- средства освещения – общего для всего помещения и местного для рабочей поверхности или пространства;

- средства связи с другими рабочими местами и с местом руководителя;

- средства сигнализации – звуковые, световые, знаковые, комбинированные о неисправностях, аварийных ситуациях;

- рабочая тара – для материалов, отходов трудовой деятельности (контейнеры, коробки, ящики);

- средства для поддержания на рабочем месте нормального микроклимата – нагнетательная вентиляция, отопление;

- предметы производственного интерьера с учетом эстетики – портьера, занавес, жалюзи, цветочницы, произведения декоративно-прикладного искусства, коврики, дорожки и др.;

- хозяйственные средства для ухода за оборудованием и рабочим местом – щетки, веники, урны для мусора и др.

К каждой разновидности элементов оснащения рабочих мест предъявляются определенные требования.

Основное и вспомогательное оборудование должно обеспечивать: удобство его обслуживания, наладки и ремонта; рациональную рабочую позу (лучше переменную) исполнителя; безопасность эксплуатации и ремонта; возможность применения прогрессивных приемов и методов труда; удобство и легкость управления; экономию физиологических усилий работников и снижение нервно-психической нагрузки на них.

Технологическая оснастка должна соответствовать требованиям технологии трудовой деятельности по своему составу и количеству. Оснастка помимо функциональной пригодности также должна быть удобна в использовании, приспособлена к руке человека и к его физическим возможностям. Немалое значение имеет и эстетичный вид, образуемый формой, окраской или полировкой технологической оснастки. Канцелярские принадлежности, чертежный инструмент, средства управленческой техники должны отвечать современным требованиям к их качеству, виду, разнообразию и эстетическому оформлению.

Организационная оснастка призвана обеспечивать эффективное выполнение работником своих обязанностей. При выборе рабочей мебели необходимо считаться с антропометрическими данными и полом работников, иметь регулируемые по высоте сиденья и регулируемые по углу наклона спинки сидений. Высота рабочей поверхности столов выбирается с учетом характера работы и пола работников. Например, для женщин, выполняющих зрительные работы (работа с документами), высота поверхности стола рекомендуется 930 мм, при печатании на компьютере – 630 мм; для мужчин – соответственно 1 020 и 680 мм.

Большое значение имеет выбор средств освещения. При освещении рабочих мест необходимо обеспечить достаточный уровень общего освещения, специальное освещение рабочей поверхности или пространства, одинаковость освещения разных рабочих зон, контраст между рабочими элементами и фоном, отсутствие слепящего действия света.

Выбор средств связи и сигнализации определяется спецификой рабочего места. В качестве средств связи могут использоваться телефоны, местные радио и телевидение, станции диспетчерской связи, системы радиовызова.

Задачи научной организации труда состоят в формулировании требований к комплексности оснащения, чтобы не были упущены такие элементы оснащения, которые обеспечивают создание

необходимых условий труда. НОТ предъявляет также требования к качеству каждого из элементов оснащения, к их эргономичности, т. е. приспособленности к антропометрическим, физическим и психическим характеристикам человека.

Вопросы и задания к главе 3

1. Дайте определение понятия «рабочее место».
2. Назовите основные виды оснащения рабочего места.
3. В какой последовательности целесообразно проводить внутреннюю планировку рабочего места?
4. Исходя из чего рассчитывается объем производственного помещения?
5. Назовите достоинства и недостатки основных систем планировки рабочих мест.

4. АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

4.1. Сущность и понятие рабочего времени. Структура баланса рабочего времени

Рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени.

Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником.

Рабочее время – это мера продолжительности участия работника в трудовой деятельности, установленная законодательством.

Согласно статьи 91 ТК РФ, нормальная продолжительность рабочей недели не может превышать 40 часов. На основе этой нормы определяется время рабочего года, которое составляет баланс рабочего времени.

По соглашению между работником и работодателем могут устанавливаться как при приеме на работу, так и впоследствии неполный рабочий день или неполная рабочая неделя. Работодатель обязан устанавливать неполный рабочий день или неполную рабочую неделю по просьбе беременной женщины, одного из родителей (опекуна, попечителя), имеющего ребенка в возрасте до четырнадцати лет (ребенка-инвалида в возрасте до восемнадцати лет), а также лица, осуществляющего уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением.

При работе на условиях неполного рабочего времени оплата труда работника производится пропорционально отработанному им времени или в зависимости от выполненного им объема работ.

Работа на условиях неполного рабочего времени не влечет для работников каких-либо ограничений продолжительности ежегодного

основного оплачиваемого отпуска, исчисления трудового стажа и других трудовых прав.

Структура баланса рабочего времени:

1. Календарный фонд рабочего времени (K) рассчитывается как произведение количества календарных дней периода (D_k) и среднесписочной численности работников (C):

$$K = D_k \times C, \quad (4.1)$$

2. Табельный фонд рабочего времени (T) рассчитывается по формуле

$$T = K - (B + П) \times C, \quad (4.2)$$

где B – число выходных дней в году всех работников; $П$ – число праздничных дней в году всех работников.

3. Максимально возможный фонд рабочего времени (M):

$$M = T - O \times C, \quad (4.3)$$

где O – число дней очередных отпусков работников.

4. Явочный фонд рабочего времени ($Я$):

$$Я = M - H \times C, \quad (4.4)$$

где H – неявки работников по различным причинам (по болезни, с разрешения администрации, прогулы) в среднем на одного работника.

5. Фактический фонд рабочего времени (Φ):

$$\Phi = Я - P \times C, \quad (4.5)$$

где P – простои (целодневные) по вине работодателя.

Если необходимо рассчитать рабочее время месяца используют показатели среднемесячного фонда рабочего времени. Они составляют:

- для 40-часовой рабочей недели – 169, 2 ч.;
- для 36-часовой рабочей недели – 152, 3 ч.;
- для 30-часовой рабочей недели – 126, 9 ч.

Рабочее время учитывается при составлении графика сменности (работы), в таблице учета использования рабочего времени, при расчетах норм труда и при начислении заработной

платы. График сменности – это плановый документ, при построении которого берется плановое рабочее время месяца.

Для учета фактически отработанного времени за месяц на каждого работника ведется табель учета использования рабочего времени.

Бухгалтер, начисляющий зарплату, сверяет два документа: график и табель. Расхождения между ними свидетельствуют о сверхурочной работе, работе в выходные и праздничные дни, о днях прогулов, невыходов на работу по болезни и о других изменениях относительно плана, что учитывается при начислении зарплаты.

Если рассматривать показатели структуры баланса рабочего времени, то первые три (календарный, табельный и максимально возможный фонды рабочего времени) являются плановыми показателями и обычно указываются в плановом графике сменности. Явочный и фактический фонды рабочего времени отражены в таблице учета использования рабочего времени.

Согласно ТК РФ рабочая неделя может быть пятидневной или шестидневной: при 5-дневной рабочей неделе – два выходных и 8-часовой рабочий день, а при 6-дневной – 1 выходной, а продолжительность ежедневной работы составляет не более 7 ч. (чаще в субботу 5 ч.). Время работы накануне праздничных дней сокращается на 1 ч.

4.2. Структура рабочего времени и перерывов в работе

Рабочее время – установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнять порученную ему работу.

Время работы – часть рабочего времени, в течение которого выполняется определенная работа.

Время перерывов – время, включающее в себя регламентируемые и нерегламентируемые перерывы.

Структура рабочего времени и перерывов продемонстрирована на рис. 4.1.

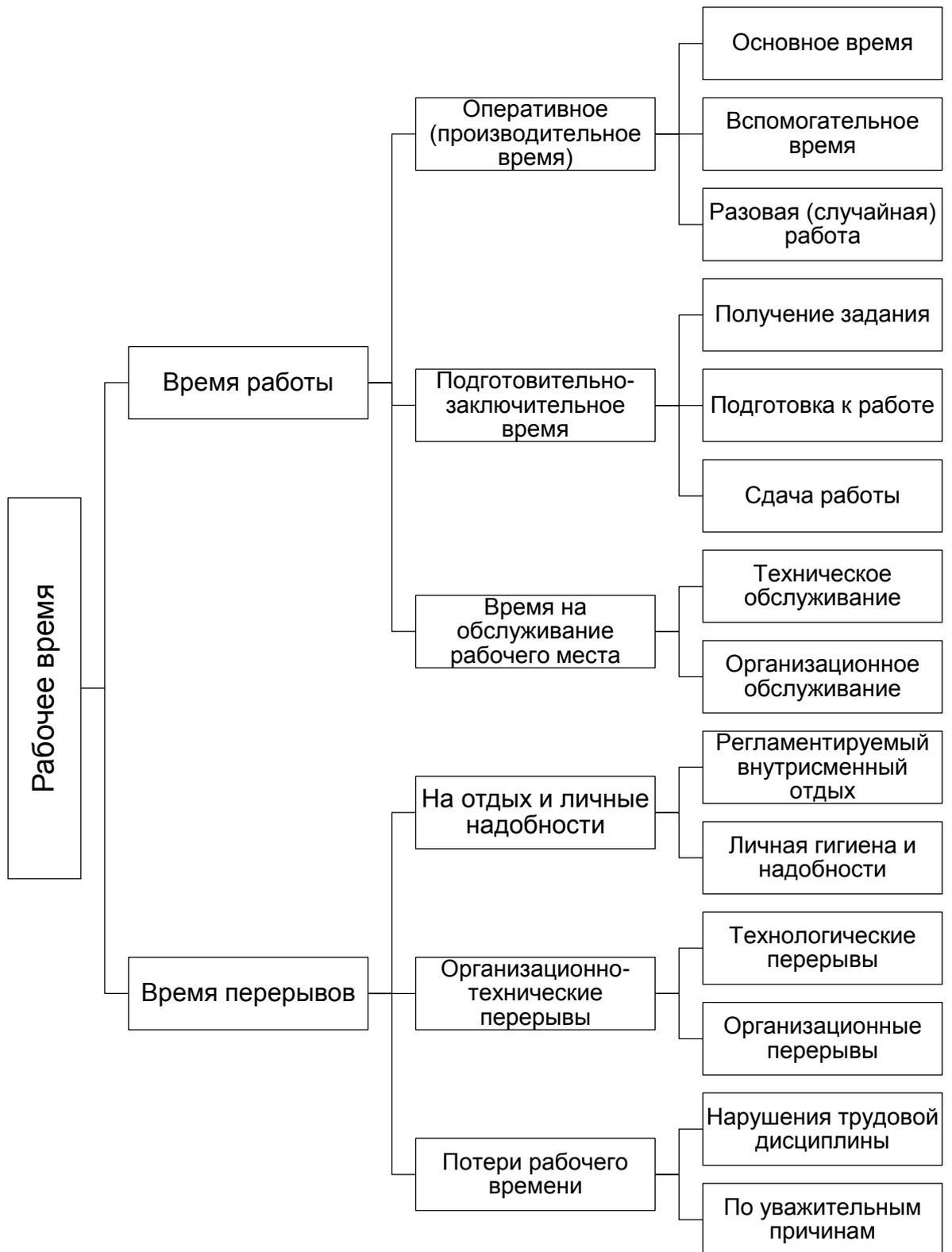


Рис 4.1. Структура рабочего времени и перерывов

Для ее детализации в табл. 4.1 дана характеристика рабочего времени по элементам затрат производственного и управленческого персонала.

Таблица 4.1

Характеристика рабочего времени по элементам затрат
производственного и управленческого персонала

Рабочее время	Производственный персонал	Управленческий персонал
<p>1. Оперативное (производительное) время:</p> <p>1) основное время 2) вспомогательное время 3) разовая (случайная) работа</p>	<p>Время основной и вспомогательной технологической работы, в течение которого идет процесс управления продуктом труда.</p> <p>1. Качественное или количественное изменения предмета труда (сырья, материалов)</p> <p>2. Время, затраченное на установку, крепление, выверку деталей, перемещение деталей и съем готовой продукции</p> <p>3. Работа, не характерная для данного рабочего места</p>	<p>Время основной и вспомогательной работы, в течение которого идет процесс управления производством.</p> <p>1. Качественное или количественное изменение состава или содержания информации</p> <p>2. Время на сбор и регистрацию первичной информации</p> <p>3. Работа, не свойственная для квалификации или должности работника</p>

Рабочее время	Производственный персонал	Управленческий персонал
<p>2. Подготовительно-заключительное время:</p> <p>1) получение задания 2) подготовка к работе 3) сдача работы</p>	<p>Время на получение задания, подготовку к работе и сдачу готовой продукции.</p> <p>1. Получение наряда-задания, инструмента, приспособления, технической документации и вводного инструктажа 2. Изучение технической документации, подготовка станка, механизмов и инструментов 3. Сдача на склад остатков материалов и заготовок, инструмента, технической документации и изготовленной продукции</p>	<p>Время на постановку цели, подготовку к работе и завершение решения задачи.</p> <p>1. Время на получение задания от руководителя 2. Время на анализ информации, инструкции и документации 3. Сдача документации, технических средств и результирующей информации</p>
<p>3. Время на обслуживание рабочего места:</p> <p>1) техническое обслуживание 2) организационное обслуживание</p>	<p>Время на техническое, организационное и материальное обслуживание рабочего места.</p> <p>1. Замена и заточка инструмента, наладка оборудования в процессе работы, чистка и смазка инструмента и приспособлений 2. Время на поддержание рабочего места в чистоте и порядке, приемка, уборка в начале и конце рабочего дня</p>	<p>Время на техническое и организационное обслуживание рабочего места.</p> <p>1. Обслуживание технических средств управления (включение, выключение, контроль приборов и др.) 2. Подготовка кабинета, письменного стола, открытие и закрытие сейфа, шкафов и т.п.</p>

Продолжение табл.4.1.

Рабочее время	Производственный персонал	Управленческий персонал
<p>4. Время на отдых и личные надобности:</p> <p>1) регламентируемый внутрисменный отдых</p> <p>2) личная гигиена и надобности</p>	<p>1. Перерывы внутри рабочей смены на отдых, гимнастику, проветривание помещений</p> <p>2. Время, затрачиваемое рабочими на умывание, удаление пота, грязи и пыли, а также на естественные надобности</p>	<p>1. Перерывы внутри рабочей смены на отдых, гимнастику, проветривание помещений, чайные перерывы</p> <p>2. Время на личную гигиену и естественные надобности</p>
<p>5. Организационно-технологические перерывы:</p> <p>1) технологические перерывы</p> <p>2) организационные перерывы</p>	<p>1. Перерывы, обусловленные технологией производства и различием работы сопряженного оборудования (твердение металла или бетона, сушка поверхности и т. п.)</p> <p>2. Перерывы из-за нарушения организации производства, нехватки сырья, материалов. Время на ремонт и устранение неисправности оборудования, отсутствие электроэнергии, тепла, на ожидание подъемно-транспортных средств, исправление брака</p>	<p>1. Перерывы, обусловленные процессом управления: согласование и утверждение решений, повторная подготовка проектов решений</p> <p>2. Переход от одного рабочего места к другому, ожидание приема у руководителя, переезд от офиса до подразделений. Время на ремонт неисправного оборудования</p>

Окончание табл.4.1.

Рабочее время	Производственный персонал	Управленческий персонал
<p>6. Потери рабочего времени:</p> <p>1) нарушение трудовой дисциплины</p> <p>2) по уважительным причинам</p>	<p>Периоды, когда имеют место безвозвратные потери рабочего времени и продукция не изготавливается.</p> <p>1. Время перерывов из-за опоздания на работу, самовольный уход с рабочего места, посторонние разговоры в течение смены, занятие личными делами</p> <p>2. Перерывы по уважительным причинам. Отсутствие работника с разрешения администрации, внезапное заболевание, травма</p>	<p>Безвозвратные потери рабочего времени, когда управленческая информация не обрабатывается и решения не принимаются.</p> <p>1. Время перерывов из-за опоздания на работу, самовольный уход с рабочего места, посторонние разговоры в течение смены, занятие личными делами</p> <p>2. Перерывы по уважительным причинам. Отсутствие работника с разрешения администрации, внезапное заболевание, травма</p>

«Особенности» режима рабочего времени и времени отдыха работников транспорта, связи и других, имеющих особый характер работы, определяются в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации.

4.3. Методы изучения затрат рабочего времени

Методы изучения затрат рабочего времени — это способы получения информации об использовании фонда рабочего времени, рациональности выполнения производственной операции в целях повышения производительности труда.

Основными методами изучения затрат рабочего времени являются хронометраж, фотография рабочего места, метод моментных наблюдений, которые продемонстрированы на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Методы изучения затрат рабочего времени

Хронометраж – метод изучения трудовых операций путем наблюдения и измерения затрат времени на выполнение отдельных элементов, повторяющихся при изготовлении каждой единицы продукции. Замеры затрат труда заносятся в специальную карту. Число наблюдений может быть от 6 до 80 (это повышает объективность исследования).

Фотография рабочего места – метод изучения затрат труда на протяжении полного рабочего дня (или определенной его части). Наблюдения и замеры, сделанные во время фотографирования, заносятся на фотокарту текстом с помощью индексов (или путем построения линий на графике).

Метод моментных наблюдений – статистический способ получения средних данных о фактической загруженности рабочих и оборудования. Нормировщик обходит работников по определенному маршруту и фиксирует на бумаге, что в момент обхода делает рабочий (эффективность зависит от числа наблюдений).

В современных условиях методы изучения затрат рабочего времени ведутся с применением видеоаппаратуры и ЭВМ и активно

используются в нормировании труда. Это позволяет тщательно проводить микроэлементное нормирование, которое нацелено на установление рациональных норм на простейшие действия, на любые действия и движения работника. Эталон нормального темпа выполнения движений считается движение рук и ног человека средних физических данных, идущую без нагрузки по прямой ровной местности со $V = 4,8$ км/ч (в некоторых странах $V = 3,5-4,2$ км/ч).

Сравнительная характеристика разновидностей фотографии рабочего времени при изучении затрат рабочего времени представлена в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Сравнительная характеристика разновидностей фотографии рабочего времени при изучении затрат рабочего времени

Разновидность ФРВ	Целесообразность применения	Достоинства	Недостатки
Самофотография рабочего времени	1) при начальном изучении организации труда; 2) при одновременном изучении организации труда и структуры затрат рабочего времени; 3) при небольших масштабах исследования	1) экономичен; 2) невысокая трудоемкость сбора данных	1) сложность в группировке данных; 2) недостаточная точность результатов; 3) не выявляет полных потерь рабочего времени
Индивидуальная фотография рабочего времени	1) при условии предварительного изучения содержания труда; 2) при значительных масштабах исследования	1) нетрудоемок; 2) экономичен; 3) удобен при обработке данных	1) недостаточная точность результатов; 2) не выявляет полных потерь рабочего времени

Окончание табл. 4.3

Разновидность ФРВ	Целесообразность применения	Достоинства	Недостатки
Групповая фотография рабочего времени	1) при условии предварительного изучения содержания труда	1) высокая точность результатов; 2) выполняет контрольную функцию	1) неэкономичен; 2) высокая трудоемкость; 3) неудовлетворительное воздействие на работников
Метод моментных наблюдений	1) как выборочный метод при массовых исследованиях; 2) как метод контроля результатов	1) точность результатов; 2) экономичность	требует высокой квалификации наблюдателей

Выбор определенного метода зависит от характера изучаемых процессов, поставленной цели исследования, затрачиваемых усилий, бюджета времени. Все виды замеров и наблюдений помогут определить нерациональные затраты и потери рабочего времени, установить их причины.

Методы изучения затрат рабочего времени используются в нормировании труда. В настоящее время вопросы нормирования труда в стране регламентируются условиями коллективного договора. Поэтому важной мерой контроля за интенсивностью труда является позиция профсоюзной организации, которая должна следить за изменениями организационных условий работы.

Для российской экономики считается важной реализация следующих задач, стоящих перед нормированием:

- нормы труда должны быть обоснованными и находится во взаимозависимости с планированием, ценообразованием, организацией производства и численностью работников;
- необходимо нормирование труда руководителей и специалистов (служащих) предприятия;
- необходимо разрабатывать комплекс мер по рациональному использованию возможностей заработка.

Таким образом, методы изучения затрат рабочего времени как способы получения информации об использовании фонда рабочего времени активно применяются при нормировании и организации заработной платы в целях повышения производительности труда.

Вопросы и задания к главе 4

1. Дайте определения понятий «рабочее время», «время работы», «время перерывов».
2. Согласно ТК РФ, сколько рабочих дней в неделе может быть? Зависит ли количество трудовых часов от количества рабочих дней?
3. Расскажите об "особенностях" режима рабочего времени и времени отдыха работников транспорта и других отраслей.
4. Как рассчитывается фактически отработанное время? Назовите формулу и аргументируйте свой ответ.
5. Что относится к времени на обслуживание рабочего места?

5. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

5.1. Понятие и сущность регламентации труда персонала

Регламентация труда - это установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций. Основой регламентации является «регламент» (от фр. *reglement* - правило) - совокупность правил, положений, определяющих внутреннюю организацию и порядок деятельности государственного органа, организации, предприятия (а также порядок проведения заседаний и конференций).

В связи с развитием частной собственности, свободного предпринимательства, реформой государственных предприятий, систематическими структурными и инвестиционными преобразованиями, реформами социального обеспечения и государственной службы повышение уровня управляемости организацией во многом зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления. Одним из эффективных элементов такого механизма является регламентация труда работников.

В условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций в основном носит локальный характер и регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации. Однако регламентирование в целом опирается на ряд законов, постановлений, рекомендаций. К их числу относятся Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон «Об акционерных обществах», Трудовой кодекс РФ и др.

Все многообразие регламентов труда может быть представлено как система, цель которой - упорядочение труда персонала. В рамках этой системы выделяются различные формы регламентации труда, т.е. конкретное представление регламентов труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц и т.п., которые можно разделить на документированные и не документированные. К ним относятся: устав организации, положение о подразделении,

должностные инструкции, личностные спецификации, схемы оргструктур управления, правила внутреннего трудового распорядка и т. д. А также различные нормы: времени, численности, управляемости. Как видно, регламенты труда занимают ключевое место в системе регламентов управления в целом и разрабатываются в рамках всех элементов системы управления организацией: функций управления, оргструктуры, технологии управления, кадрового, методического, технического обеспечения и др.

Особенно активно регламентация труда применяется в государственных структурах. Регламентация организации труда служащих – установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, норм, нормативов, параметров и т.д. по каждому элементу их труда.

Регламентирование труда рассматривается по следующим направлениям.

1. *Организационно-правовое регламентирование:*

- нормативный характер (например, положение о структурном подразделении, должностные инструкции и др.)
- характер административного указания, которое является обязательным, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам (например, приказ, распоряжение, инструкция);
- рекомендательный характер (например, распорядок рабочего дня руководителя, регламент деятельности офисного административно-управленческого персонала и т. п.).

2. *Экономическое регламентирование* определяет границы и порядок экономических отношений в трудовом процессе. К регламентирующим документам относят: «Положение об оплате труда», «Положение о материальном стимулировании работников организации», «Положение о премировании» и т. п.

3. *Социально-психологическое регламентирование* устанавливает определенный порядок социально-психологических отношений (например, «Кодекс деловой этики»).

Регламентация должна решать следующие задачи:

- определение работ и операций, которые должны быть возложены на работников;
- обеспечение работников необходимой им информацией для выполнения возложенных на них задач;
- распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;
- установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.

Регламентация труда способствует решению задач качественного совершенствования методов управления персоналом, наиболее полному использованию профессионального и творческого потенциала работников, рациональной организации их труда, нормированию труда персонала и повышению его эффективности.

Результатом регламентирования трудовых и связанных с ними иных отношений работодателя и работника является комплекс документов, именуемый *кадровой документацией*. Хотя требования к ведению кадровой документации предусмотрены действующим трудовым законодательством, ни для кого не секрет, что в большинстве компаний надлежащей постановке кадровой документации не предают серьезного значения, в результате чего кадровый документооборот ведется с существенными нарушениями законодательно установленных требований. Кроме того, для большинства кадровиков и руководителей является загадочным следующий вопрос: что составляет систему кадровых документов?

Трудовым кодексом РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ к числу основных задач трудового законодательства отнесено создание необходимых правовых условий для согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и в том числе отношений по организации труда и управлению трудом. Исходя из буквального толкования положений ТК РФ, можно сделать вывод, что некоторые

из документов, регламентирующих трудовые отношения, обязательны для каждого работодателя:

1. *Правила внутреннего трудового распорядка*. Статья 190. Порядок утверждения правил внутреннего трудового распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов. Правила внутреннего трудового распорядка, как правило, являются приложением к коллективному договору.

2. *Документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных работников, их права и обязанности в этой области* (статьи 86, 87, 88, 89 ТК РФ). Персональные данные работника - информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника. Обработка персональных данных работника - получение, хранение, комбинирование, передача или любое другое использование персональных данных работника.

3. *График сменности*. При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности (статья 103 ТК РФ). Сменная работа - работа в две, три или четыре смены - вводится в тех случаях, когда длительность производственного процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной работы, а также в целях более эффективного использования оборудования, увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг. При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности. При составлении графиков сменности работодатель учитывает мнение представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов.

Графики сменности, как правило, являются приложением к коллективному договору. Графики сменности доводятся до сведения работников не позднее чем за один месяц до введения их в действие. Работа в течение двух смен подряд запрещается.

4. *График отпусков* (статья 123 ТК РФ). Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней. Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы у данного работодателя. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев.

5. *Правила и инструкции по охране труда*. Работодатель обязан обеспечить безопасные условия и охрану труда, правила и инструкции по охране труда должны быть составлены и доведены под подпись до сведения работников (статья 212 ТК РФ).

Кроме того, ТК РФ устанавливает обязанность работодателя по документированию трудовых правоотношений с работником: трудовой договор должен быть заключен в письменной форме (статья 67 ТК РФ), прием на работу, увольнение оформляются приказом (распоряжением) работодателя, с которыми работник знакомится под подпись (статьи 68, 84.1 ТК РФ). Обязательно издание приказа (распоряжения) о применении дисциплинарного взыскания (статья 193 ТК РФ), на всех работников ведутся трудовые книжки (статья 66 ТК РФ).

5.2. Нормы и нормирование труда

Понятие «норма труда» следует рассматривать в двух аспектах.

Норма труда – это такая мера затрат труда, которая методом опосредования процесса превращения рабочей силы работника в его трудовой вклад обеспечивает достижение определенного результата, позволяющего удовлетворить потребности работника в процессе производства.

Нормы труда – совокупность предписаний, правил, установленных мер, регламентирующих трудовую деятельность.

Два аспекта понятия «норма» представлены на рис. 5.1.

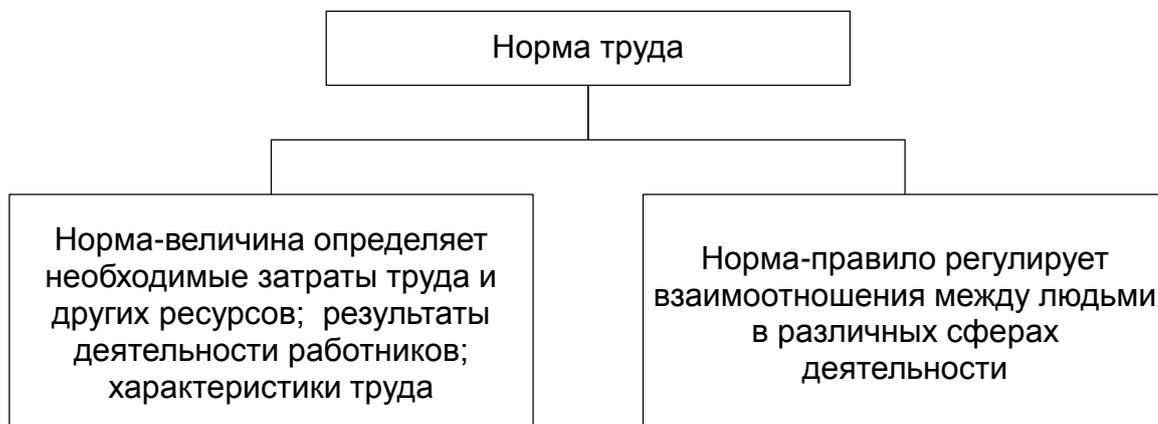


Рис. 5.1. Ключевые аспекты понятия «норма труда»

Согласно статье 163 ТК РФ работодатель обязан обеспечить необходимые условия для выполнения работниками норм труда. К таким условиям в частности относятся:

- исправное состояние помещений, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования;
- своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией;
- надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;
- условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства.

Нормы труда играют важную роль в экономике, т.к. являются инструментом планирования, учета и анализа затрат труда и в определенной мере издержек производства и обращения.

Нормы труда охватывают основное и вспомогательное производства, труд ручной и машинный. Разработаны нормы труда

не только для рабочих, но и служащих; работников на повременной и сдельной оплате труда.

Норма труда строится с учетом:

- темпа труда по сравнению с нормальным, принятым за идеальный;
- времени на отдых, личные и технологические перерывы.

Общие функции норм труда:

- плановая функция - обеспечивает планомерное и пропорциональное развитие всех производственных и функциональных подразделений и служб предприятия;
- организационная функция норм труда - координирует во времени и пространстве все материальные и трудовые ресурсы;
- экономическая функция норм труда - регулирует затраты труда, распределение и обмен продуктов на функционирующем рынке;
- техническая функция норм труда выражает взаимосвязь техники, технологии и организации производства, обеспечивая дальнейшее развитие и совершенствование;
- управленческая функция заключается в установлении необходимых согласованных взаимодействий между элементами и звеньями процесса производства;
- социальная функция норм труда - с помощью норм на производстве разрабатываются индивидуальные и коллективные трудовые процессы, создаются нормальные условия для высокопроизводительной работы;
- правовая функция норм труда - обеспечивает правовое регулирование и соблюдение трудовой, технологической и производственной дисциплины;

Таким образом, общие функции образуют в условиях современного производства сложную систему взаимозависимых отношений работника и работодателя.

На рис. 5.2. представлены виды обоснований норм труда.

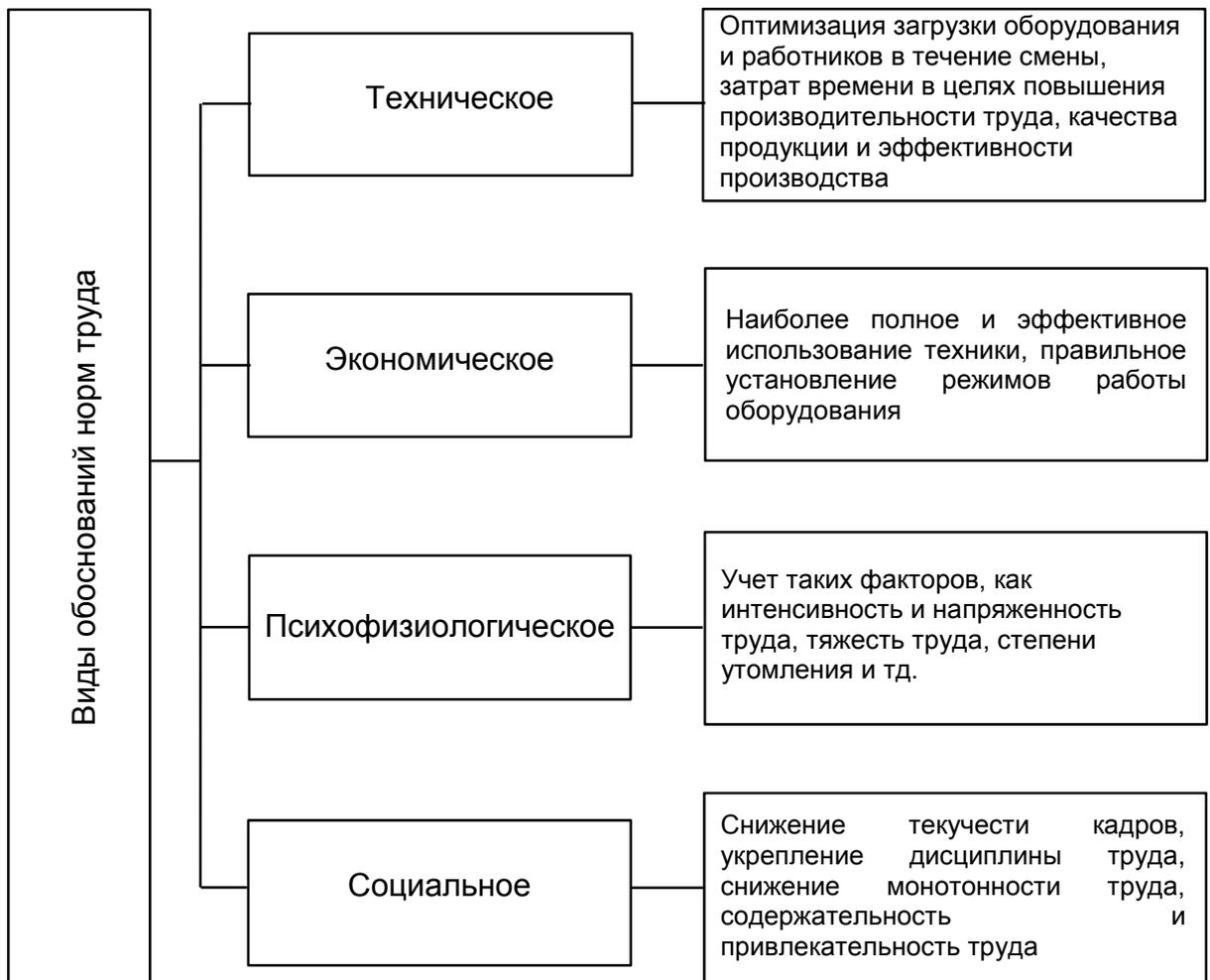


Рис. 5.2. Виды обоснований норм труда

Виды норм труда на производстве продемонстрированы на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Виды норм труда на производстве

Согласно статье 159 ТК РФ, выделяют следующие основные виды норм, которые используются в процессе нормирования и при организации заработной платы.

Норма времени – научно обоснованная, регламентированная величина затрат рабочего времени на производство единицы продукции (работы), определяемая в человеко-часах (минутах, днях).

Норма выработки – измеряется в натуральных единицах и является величиной, обратно пропорциональной норме времени, это количество продукции (работы), которое должно быть произведено в единицу времени одним или несколькими исполнителями соответствующей квалификации в определенных условиях.

Норма времени на обслуживание – необходимое в конкретных организационно-технических условиях время на обслуживание

единицы оборудования, производственных площадей и т.п. в течение определенного календарного периода времени (обычно смены или месяца).

Норма обслуживания – максимальное число рабочих, необходимое для обслуживания одного агрегата в течение смены, или количество механизмов, приборов, обслуживаемых одним работником в определенных организационно-технических условиях.

Норма численности – численность работников определенного профессионально-квалифицированного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных функций или объемов работ в конкретных организационно-технических условиях.

Норма управляемости – количество подчиненных работников, приходящихся на одного руководителя.

Вопросы нормирования труда в организации являются одними из ключевых и требуют особого участия со стороны управленцев.

Нормирование труда – процесс установления величины затрат труда в виде нормы труда на выполнение определенной работы в наиболее рациональных для данного вида деятельности организационно-технических условиях.

Функции нормирования можно разделить на две группы:

- общие функции норм труда, которые характеризуют роль норм труда в организации и при оплате труда;
- специальные функции норм, раскрывающие их конкретное содержание по видам и назначению.

Цели нормирования труда:

- планирование производства и определение потребности в персонале (качество и количество);
- расчет затрат на заработную плату;
- оценка изменения производительности, эффективности производства.

Основные объекты нормирования труда:

- затраты рабочего времени на выполнение элементов производственного процесса (нормы времени);

- количество единиц продукции (работы), которое может быть изготовлено (выполнено) одним или группой рабочих в единицу рабочего времени за определенный период (нормы выработки);
- количество производственных объектов (станков, агрегатов, рабочих мест), которое должен обслуживать один или группа рабочих (норма обслуживания);
- численность персонала, необходимая для выполнения определенного объема работ (нормы численности);
- численность работников, подчиненных одному руководителю (нормы управляемости).

Процесс нормирования труда предусматривает несколько этапов:

1. Изучение структуры затрат труда рабочего времени и передового опыта организации труда по выполняемой работе.
2. Проектирование рациональных приемов и методов труда, разработку нормативных документов.
3. Установление норм затрат труда по каждому элементу с учетом влияния технических, организационных, психофизиологических, социальных и экономических факторов.
4. Проверку и уточнение норм в производственных условиях, их внедрение и поддержание на прогрессивном уровне с учетом проводимых организационно-технических мероприятий и повышения квалификации работников.

Требования к нормированию труда:

- максимально возможное расширение сферы нормирования труда, обеспечивающее объективное измерение и оценку трудовых затрат при всех видах деятельности;
- высокое качество устанавливаемых норм, их максимальное приближение к общественно необходимым затратам труда;
- научная обоснованность норм труда с помощью более полного учета организационно-технических, экономических, психофизиологических и социальных факторов;

- гуманизация норм труда, способствующая максимально многостороннему развитию личности.

Особую роль в нормировании труда играют методы нормирования труда, которые представлены на рис. 5.4.



Рис. 5.4. Методы нормирования труда

Принципы нормирования труда:

- принцип эффективности – производственные результаты достигаются с минимальными суммарными затратами трудовых, материальных, энергетических и информационных ресурсов;
- принцип комплексности – выражает необходимость учета взаимосвязи технических, экономических, психологических, социальных и правовых факторов, влияющих на нормы труда;

- принцип системности – нормы труда должны соответствовать результатам производства и учитывать зависимости между затратами ресурсов на всех этапах производственного процесса;

- принцип объективности – предполагает создание для всех сотрудников предприятия равных возможностей для выполнения норм труда;

- принцип конкретности – заключается в том, что нормы труда должны соответствовать параметрам изготавливаемой продукции;

- принцип динамичности – выражает объективную необходимость изменения норм труда при изменении производственных условий;

- принцип легитимности – выражает необходимость строгого соблюдения правовых актов при нормировании труда;

- принцип положительного отношения работников к предприятию – означает необходимость создания такой системы нормирования труда, при которой обеспечивается общее положительное отношение работающих к выполняемым функциям, социальной среде и предприятию в целом. Этот принцип можно назвать также принципом удовлетворенности трудом.

Таким образом, можно утверждать, это нормирование труда способствует установлению правильных соотношений между мерой труда и мерой его оплаты.

5.3. Нормативы по труду

В практической деятельности специалисты по нормированию труда используют нормативы.

Трудовые нормативы – регламентированные величины затрат труда, централизованно рассчитываемые для типичных или стандартных условий труда.

Необходимо четкое понимание категорий «нормативы труда» и «нормы труда». Различают нормативы и нормы труда.

Нормативы труда характеризуют научно обоснованные, централизованно разработанные показатели затрат труда. На их основе предприятия самостоятельно разрабатывают свои нормы труда. Следовательно, *норма труда* – это норматив труда, скорректированный на местные условия труда в конкретной организации. Согласно статье 162 ТК РФ, нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. Нормы труда могут быть пересмотрены по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования.

Достижение высокого уровня выработки продукции (оказания услуг) отдельными работниками за счет применения по их инициативе новых приемов труда и совершенствования рабочих мест не является основанием для пересмотра ранее установленных норм.

Существуют следующие виды нормативных материалов по труду.

- Нормативы режимов работы оборудования – регламентированные величины режимов работы оборудования, направленные на наиболее целесообразное его использование.

- Нормативы времени — это регламентированные затраты времени на выполнение отдельных элементов технологически однородных производственных операций.

- Нормативы времени обслуживания — это регламентированные затраты времени на обслуживание единицы оборудования, одного рабочего места, других производственных единиц.

- Нормативы численности — это регламентированная численность работников для выполнения единицы или определенного объема работы.

Нормативы по труду – это руководящие, справочные материалы, содержащие исходные данные и рассчитанные величины для установления норм труда применительно к определенным организационно-техническим условиям производства. При изменении этих условий нормативы необходимо пересматривать, уточнять, чем достигается постоянный их прогрессивный уровень.

Нормативы по труду представлены на рис. 5.5.



Рис. 5.5. Нормативы по труду

Для разных категорий работников используются разные нормативы по труду. Например, для определения численности инспекторов по кадрам в службу управления персоналом могут быть

использованы «Укрупненные нормативы времени на работы по комплектованию и учету кадров».

1. Расчет нормативной численности (U_n) инспекторов по кадрам в службу управления персоналом осуществляется по формуле

$$U_n = \frac{T_{об}}{\Phi_n}, \quad (5.1)$$

где Φ_n – фонд рабочего времени одного инспектора на планируемый год (фонд рабочего времени одного сотрудника в год условно принимается равным 1910 ч.); $T_{об}$ – общие затраты времени на работы по комплектованию и учету кадров.

2. Общие затраты времени ($T_{об}$) на работы по комплектованию и учету кадров складываются из нормируемых трудозатрат и ненормируемых работ и определяются по формуле

$$T_{об} = T_n + T_{н.н.}, \quad (5.2)$$

где T_n – нормируемая трудоемкость (трудозатраты) выполняемых работ; $T_{н.н.}$ – трудоемкость (трудозатраты) ненормируемых работ.

3. Расчет общей нормируемой трудоемкости работы по комплектованию и учету кадров производится по формуле

$$T_H = \sum_{i=1}^n \times T_i, \quad (5.3)$$

где T_i – нормируемая трудоемкость (трудозатраты) по каждому виду выполняемых работ.

Диапазон изменений i от 1 до n – это количество нормируемых видов работ.

4. Расчет нормируемой трудоемкости (трудозатрат) на основе нормативов по каждому виду выполняемых работ T_i производится по формуле

$$T_i = V_i \times N_i, \quad (5.4)$$

где N_i - норма времени на выполнение единицы нормируемых работ в определенном виде

5. Расчет нормы по каждому виду выполняемых работ на основе разработанных нормативов приводится по формуле

$$N_i = Nt_i \times K, \quad (5.5)$$

где Nt_i – норматив времени на выполнение конкретного нормируемого вида работы; K – коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени. Значение коэффициента K условно принимается как 1,08.

Следует отметить, что в случае, если имеются централизованно разработанные нормативы по основным видам деятельности в различных сферах приложения труда, то это способствует эффективному нормированию и находит свое отражение в организации труда и его оплаты.

Вопросы и задания к главе 5

1. Дайте определение понятия «регламентация труда».
2. Перечислите направления регламентирования труда.
3. Перечислите документы, регламентирующие трудовые отношения, которые являются обязательными для любого работодателя.
4. Дайте определения и характеристики понятий «норма труда» и «нормирование труда».
5. Какие методы нормирования труда Вы знаете?

6. НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

6.1. Сущность нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом

Технологии управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций: найм, отбор, прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовки кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием кадров; высвобождение персонала.

Управление персоналом организации предусматривает: информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно-методического, технического, организационно-распорядительного, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке соответствующим компетентным органом или руководством организации.

Научно-методическое обеспечение системы управления персоналом представлено на рис. 6.1.

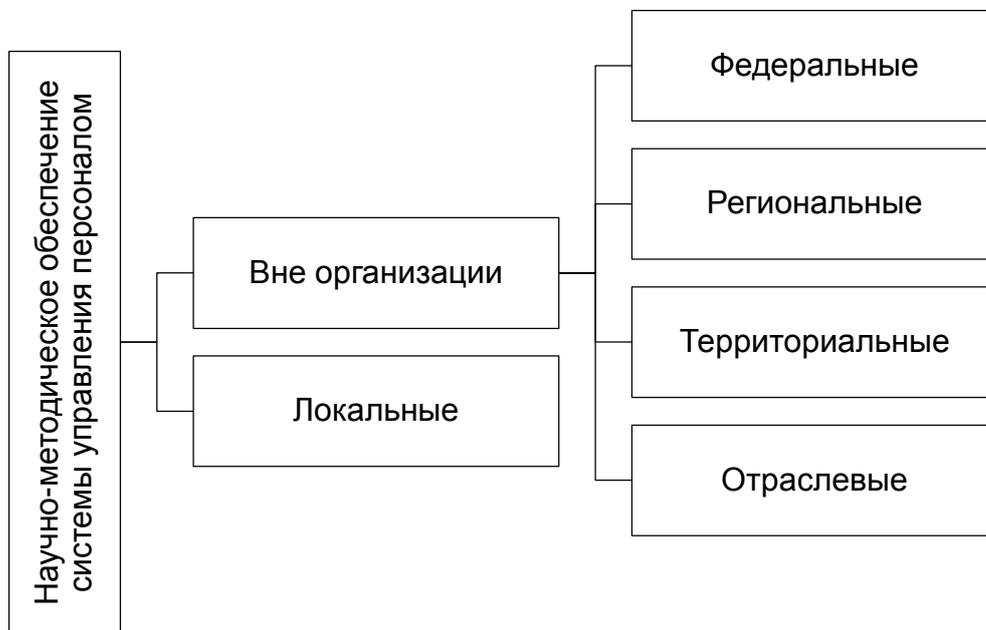


Рис. 6.1. Научно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также в ведении нормативной базы документов в системе управления персоналом.

6.2. Классификация нормативно-методических документов

Нормативно-методические документы подразделяются на три группы:

1. Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера;

2. Нормативно-справочные документы;
3. Документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Группы нормативно-методических документов системы управления персоналом представлены на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Группы нормативно-методических документов системы управления персоналом

Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера представлены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера

Содержание документов	Примеры норм, нормативов и документов	Наименование документов
<p>Регламентируют задачи, функции, права, обязанности, подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом</p>	<p>1. Законодательные акты по вопросам труда и кадров</p>	<p>Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Закон «О занятости населения в Российской Федерации»</p>
	<p>2. Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам кадровой политики, оплаты труда, занятости и т.п.</p>	<p>Указ Президента РФ от 12.07.2012 N 977 (ред. от 13.01.2020) "Об утверждении состава Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам кадровой политики в правоохранительных органах"</p>
	<p>3. Руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила) и другие положения государственных органов</p>	<p>Общепрофессиональные методические указания «Нормативный метод планирования численности служащих предприятий и организаций отраслей материального производства»</p>
	<p>4. Приказы, положения и инструкции; методические указания, правила и другие документы министерств, Федеральной службы или агентства, если им подчиняется организация</p>	<p>Приказ Министерства экономического развития РФ «Об утверждении Инструкции по делопроизводству в Министерстве экономического развития Российской Федерации»</p>
	<p>5. Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности персонала, оплаты труда и т.п.</p>	<p>Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный договор, Положение о подразделении, Должностная инструкция, Штатное расписание</p>

Нормативно-справочные документы системы управления персоналом представлены в табл. 6.2.

Таблица 6.2

Нормативно-справочные документы системы управления персоналом

Содержание документов	Примеры норм, нормативов и документов	Наименование документов
Включает нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления	1. Первичные операционные нормы времени расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур	Маршрутно-технологическая карта Операционно-технологическая карта Технологическая карта управленческих процедур Оперограмма
	2. Производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции).	Программа выпуска деталей Сменно-суточные издания
	3. Нормы установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке (нормы налогообложения, фонда оплаты труда, размер подоходного налога с физических лиц)	НК РФ глава 23. Налог на доходы физических лиц

Документы технического, технико-экономического и экономического характера представлены в табл. 6.3.

Таблица 6.3

**Документы технического, технико-экономического
и экономического характера**

Содержание документов	Примеры норм, нормативов и документов	Наименование документов
Содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов	Нормы планирования рабочих мест, Стандарт качества, ТУ на продукцию, Часовая тарифная ставка, Коэффициент отчислений в фонд социального страхования, медицинского страхования, Коэффициент доплаты за сверхурочные работы, Нормативы организации труда руководителей инженерных подразделений	Временные санитарные нормы и правила работников, Бизнес-план, Смета затрат на производство, Отчет о численности работников организации, Система стандартов по технике безопасности, Типовые нормы времени на разработку конструкторской

1. Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. Эти документы включают:

1. Трудовой кодекс РФ.
2. Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, охраны труда, занятости.
3. Организационные документы (положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы) Министерства труда и социальной защиты и других государственных органов.
4. Приказы, положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы министерства, госкомитета, ведомства, если им подчиняется организация.
5. Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т.д. (Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный

договор, Положение о подразделении, Должностная инструкция, Штатное расписание).

Основным документом, регламентирующим права и обязанности работодателей и наёмных работников, условия приёма на работу и увольнения, предоставления отпусков и другие аспекты взаимоотношений администрации и персонала, является Трудовой кодекс Российской Федерации, введённый в действие с 1 января 2002 года (учитывать последнюю редакцию).

На основе централизованных документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего использования.

Классификация внутренних нормативно-методических документов на группы в зависимости от цели представлена на рис. 6.3.



Рис. 6.3. Классификация внутренних нормативно-методических документов на группы в зависимости от цели

Базовым внутренним организационным документом является *Устав* организации, учреждения.

Устав учреждения должен содержать следующие сведения:

- наименование учреждения;
- сведения о собственнике имущества или сведения об органе государственной власти, осуществляющем функции оперативного управления учреждением;
- перечень видов деятельности, которые учреждение может осуществлять в соответствии с задачами своего создания и функционирования;
- сведения о руководителе учреждения и его полномочиях.

Обязательно должен быть пункт о возможности расторжения контракта с руководителем в одностороннем порядке по инициативе собственника.

Также в Уставе могут быть зафиксированы сведения о структуре учреждения, порядке назначения и освобождения от должности ряда должностных лиц и пр.

Важным организационно-распорядительным документом являются *Правила внутреннего трудового распорядка*, которые включают следующие разделы:

Типовая структура Правил внутреннего трудового распорядка содержит следующие разделы:

1. Общие положения:

- Право на труд. Определение дисциплины
- Цели правил
- Использование правил
- Применение правил

2. Порядок приема и увольнения рабочих и служащих:

- Документы
- Обязанности администрации при приеме на работу
- Трудовые книжки
- Прекращение Трудового договора

3. Основные обязанности рабочих и служащих.
4. Основные обязанности администрации.
5. Рабочее время и его использование:
 - Начало и окончание работы, перерывы для отдыха
 - Учет рабочего времени
 - Сверхурочные работы
 - Разрешённая деятельность в рабочее время
6. Поощрения за успехи к работе:
 - Виды поощрений
 - Процедура применения мер поощрения
 - Поощрения за особые заслуги
 - Меры поощрения, применяемые трудовым коллективом
7. Ответственность за нарушения трудовой дисциплины:
 - Определение нарушения
 - Виды взысканий
 - Взыскание за прогул
 - Процедура применения взыскания
 - Дисциплинарная власть трудового коллектива

Коллективный договор является важнейшим организационным документом, который разрабатывается при непосредственном участии кадровой службы. *Коллективный договор* - это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работодателя и работников по следующим вопросам:

- форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;

- определение рабочего времени и времени отдыха;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи (подростков);
- добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
- экономическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- льготы для работников, совмещающих работу с обучением;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение нормальных условий функционирования представителей работников;
- отказ от забастовок по условиям, включенным в договор, при своевременном и полном их выполнении.

Условия коллективного договора, заключенного в соответствии с законодательством, являются обязательными для работодателя. Если условия договора ухудшают по сравнению с законодательством положение работников, то они недействительны.

К документам организационно-методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функции по управлению персоналом: Положение по формированию кадрового резерва в организации, Положение по организации адаптации работников, Рекомендации по организации отбора персонала, Положение по оплате и стимулированию труда, Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Внутренними организационными документами являются Положение о подразделении и Должностная инструкция.

Положение о подразделении (отделе, бюро, группе и т.д.) - документ, регламентирующий деятельность какого-либо

структурного подразделения кадровой службы: его задачи, функции, права, ответственность.

Типовая структура Положения о подразделении включает следующие разделы:

1. Общие положения (кому подчиняется данное подразделение, степень его самостоятельности, какими нормативно-правовыми документами оно руководствуется в своей деятельности и т.д.).

2. Задачи подразделения.

3. Организационная структура подразделения (схема с указанием линейно-функциональной, методической и иной подчиненности отдельных звеньев и работников подразделения).

4. Функции подразделения.

5. Взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением (от кого и кому, сроки и периодичность).

6. Права подразделения (в пределах возложенных на него функций).

7. Ответственность подразделений (в рамках приданных ему полномочий за некачественное, несвоевременное их выполнение).

Типовые положения о подразделениях, в том числе и по кадровой службе, содержатся в специальной литературе, но требуется их адаптация, уточнение применительно к каждой конкретной организации.

Совокупность должностей служащих находит отражение в *штатном расписании* - документе, утверждаемом руководителем организации и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним.

Для каждой должности, содержащейся в штатном расписании, должна быть разработана должностная инструкция, которая составляется на основе Положения о подразделении,

квалификационной характеристики, а также проведенного анализа работы (рабочего места, должности) и составленного описания работы (рабочего места, должности). Должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя подразделения. Деятельность первых лиц организации и их заместителей регламентируется ее Уставом, а руководителей подразделений - Положениями о них.

Должностная инструкция - документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в профессиональных стандартах, или, если профстандартов еще нет, в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС), но с учетом изменяющихся социально-экономических условий.

Чтобы составить качественную должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы, работы, которые должны выполняться в соответствии с данной должностью (или на данном рабочем месте), а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, т.е. составить личностную спецификацию.

Разработку нормативных и ненормативных правовых документов осуществляют работники соответствующих звеньев системы управления персоналом. Для разработки этих и других документов, а также для выполнения ряда функций по управлению персоналом используются профессиональные стандарты или, в случае их отсутствия, другой нормативный документ - Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС), утвержденный Минтруда РФ в 1998 г., с учетом внесенных в него изменений. Они регламентируют организацию труда работников, позволяют обеспечивать рациональный подбор, расстановку и использование кадров,

устанавливать оплату труда работникам в зависимости от уровня их квалификации.

Для характеристики рабочих должностей, тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим, составления программ подготовки и повышения квалификации рабочих используется нормативный документ - Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС) и профессиональные стандарты, разработанные для рабочих должностей.

Справочник включает квалификационные характеристики должностей, каждая из которых имеет следующие разделы: «Должностные обязанности» - функции, которые могут быть полностью или частично поручены работнику, занимающему данную должность; «Должен знать» - требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, знания законодательства, методов и средств выполнения должностных обязанностей; «Требования к квалификации» - определенный уровень и профиль специальной подготовки работника, его образование, требуемый стаж работы.

Любой профстандарт содержит описание трудовых функций по определенному виду деятельности, а также требования к знаниям, навыкам и опыту работы специалистов, выполняющих эти функции. Постепенно профстандарты заменят действующие квалификационные справочники (ЕКС и ЕТКС), которые утратили свою актуальность (п. 16 Комплексного плана мероприятий по разработке профессиональных стандартов, утвержденного распоряжением Правительства РФ от 31 марта 2014 г. № 487-р).

Рассмотрим, что представляют собой профессиональные стандарты.

Профессиональный стандарт - характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности [Трудовой кодекс РФ, Ст. 195.1, изм. 03.12.12].

Нормативная база по профессиональным стандартам:

- О мероприятиях по реализации государственной социальной политики (Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597).
- План разработки профессиональных стандартов на 2012-2015 годы (Распоряжение Правительства РФ от 29 ноября 2012 г. № 2204-р).
- Правила разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов (Постановление Правительства РФ от 22 января 2013 г. №23).
- Экспертный совет по ПС при Минтруде России (Приказ Минтруда России от 25 марта 2013 г. № 118н).
- Уровни квалификаций в целях разработки проектов ПС (Приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 148н).
- Макет ПС (Приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 147н).
- Методические рекомендации по разработке ПС (приказ Минтруда России от 29 апреля 2013 г. № 170н).
- Статьи 57, 195.1 ТК РФ, а также ст. 195.2 и 195.3 ТК РФ (с 1 июля 2016 г.), Федеральный закон от 2 мая 2015 г. № 122-ФЗ.

Структура профессионального стандарта:

1. Общие сведения.
2. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности).
3. Характеристика обобщенных трудовых функций.
4. Сведения об организациях – разработчиках профессионального стандарта.

Трудовая функция - составная часть вида трудовой деятельности, представляющая собой интегрированный и относительно автономный набор трудовых действий, определяемых бизнес-процессом и предполагающий наличие необходимых компетенций для их выполнения.

Обобщенная трудовая функция - совокупность связанных

между собой трудовых функций, сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном или бизнес-процессе.

Преимущества использования профессиональных стандартов в процессе управления персоналом:

- совершенствование подбора квалифицированного персонала на рынке труда, поскольку стандарт содержит стандартизированные требования к персоналу;
- обеспечение требуемого качества и профессионального роста персонала через контроль и повышение уровня квалификации работников;
- создание условий для повышения мотивации персонала, обеспечения стабильности и высокого качества труда.

К документам, которые регламентируют кадровые технологии относят:

- Положение по организации подбора и отбора персонала;
- Положение по формированию кадрового резерва в организации;
- Положение по организации адаптации работников;
- Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;
- Положение по оплате и стимулированию труда;
- Положение по премированию персонала организации;
- Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Разработку этих документов осуществляют работники соответствующих звеньев системы управления персоналом.

2. Нормативно-справочные документы включают в себя нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. К их числу следует отнести:

1. Первичные операционные нормы времени и расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур (маршрутно-технологическая карта, технологическая карта управленческих процедур).

2. Производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции).

3. Нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке (нормы налогообложения фонда оплаты труда; размер подоходного налога с физических лиц).

3. Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов. К этой группе документов можно отнести:

- Нормы планировки помещения и рабочих мест.
- Стандарты качества, ТУ на продукцию.
- Нормативы организации труда руководителей инженерных подразделений.
- Смета затрат на производство.
- Отчет о численности работников организации.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел).

Вопросы и задания к главе 6

1. Перечислите виды обеспечения системы управления персоналом.

2. Дайте определение понятию «нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом».

3. Какие виды документов организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера вы

знаете?

4. Назовите основной документ, регламентирующий права и обязанности работодателей и наёмных работников.

5. Дайте сравнительную характеристику документам: Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС), Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС) и Профессиональный стандарт.

7. МОББИНГ И БУЛЛИНГ КАК ПРОБЛЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

7.1. Моббинг

Моббинг – (от англ. mob – сборище, толпа, шайка) это негативные коммуникативные действия одного человека или группы людей, направленные против отдельного человека, происходящие очень часто или на протяжении длительного промежутка времени и обуславливающие отношение между преступником и жертвой.

Впервые понятие «моббинг» применил Лоренц в 1958 году. Он использовал это слово для обозначения агрессивного поведения некоторых животных по отношению к другим.

В 80-х, Лейман впервые употребил «моббинг» в современном его значении. Он определял моббинг как изводящие действия, которые становятся моббингом только в том случае, если постоянно повторяются.

Пять областей, в которых могут возникать моббинг-действия.

1. Коммуникативные нападения: ограничение возможности высказаться со стороны руководителя и коллег; постоянное прерывание; крик и громкая ругань; постоянная критика продуктивности и личной жизни; телефонный террор; устные и письменные угрозы; уход от контакта с помощью намеков при отсутствии прямых высказываний.

2. Посягательства на социальные отношения: прекращение коммуникации; запрет коллег разговаривать с субъектом; отношение к объекту как к «пустому месту».

3. Посягательства на социальный авторитет: распространение сплетен; насмешки; карикатурное копирование походки, голоса или жестов; нападки на политические или религиозные убеждения; насмешки над личной жизнью; насмешки над национальностью; поручение работ, унижающих чувство собственного достоинства; несправедливая и обидная оценка работы; намеки на половую близость.

4. Посягательства на качество профессиональной и жизненной ситуации: не поручают никаких производственных заданий; поручение бессмысленных производственных заданий; поручение заданий, которые выходят за пределы возможностей субъекта; постоянное поручение новых заданий; поручение оскорбительных заданий; поручение объекту заданий, выходящих за рамки его квалификации, чтобы опозорить его.

5. Посягательства на здоровье: принуждение к выполнению вредной для здоровья работы; угрозы применения физического насилия; применение легкого насилия, чтобы проучить кого-либо; жестокое обращение; причинение материального вреда, принуждение к расходам; применение материального вреда дома или на рабочем месте; сексуальные домогательства.

Причины моббинга представлены в табл. 7.1.



Рис. 7.1 Причины моббинга

Последствия моббинга подразделяются на индивидуальные и производственные.

Индивидуальные:

- Психические расстройства (проблемы с концентрацией внимания и памятью; сомнения и неуверенность в себе, понижение чувства собственного достоинства; постоянная усталость, неспособность к ориентировке, нарушение сна, кошмары, афазия, отчаяние; гиперчувствительность, раздражительность, агрессивность, obsессия, паранойя, кляузничанье, мысли об убийстве) и физические заболевания (головные боли, боли в желудке, тошнота, рвота, отсутствие аппетита, дрожь, проблемы с пищеварением, боли в спине, проблемы с сердечно-сосудистой системой, одышка, головокружение, усиленное потоотделение, бессонница, наркомания, растяжение мышц).
- Влияние на личную жизнь – нет свободного пространства для семьи и других людей, большой стресс для семьи, повышенная раздражительность, в связи с посещением докторов большие денежные расходы, развод.
- Самоубийство – единственный выход из кажущейся безысходной ситуации.

Разрешение на индивидуальном уровне (копинг) выглядит следующим образом:

С позиции жертвы: механизмы преодоления, полезные для здоровья (отказ от принятых в нашем обществе механизмов преодоления и обращение, например, к аутогенному тренингу или прогрессивному расслаблению мышц); повышение компетенции, самосознания (дружеская беседа, привлечение психологов и экспертов, тренинги по самосознанию и семинары по управлению стрессом); юридическая интервенция (привлечение адвоката для защиты прав объектов, осведомление о собственных правах и обязанностях на рабочем месте); увольнение, терапевтическая интервенция, поиск новых профессиональных перспектив (в случае потери работы объекты должны определить для себя, есть ли у них профессиональные возможности в той же сфере или необходима

переквалификация). С позиции участника: осознание участником своей причастности и последствий моббинга.

Производственные:

- Влияние на организационный климат: факторы, провоцирующие моббинг: несоответствующая оплата труда, несоответствующие материалы или их недостаток для выполнения работы, недостаточное признание, препятствия при выполнении заданий, отсутствие возможности карьерного роста, отсутствие командного сотрудничества.

- Влияние на результаты работы – влияние на неучастников моббинга, которые отвлекаются от работы, что приводит к снижению результативности.

- Внутреннее увольнение – сознательная неготовность к выполнению заданий и проявлению инициативы.

- Текучесть и новый набор персонала – это нормальный процесс, необходимый для обеспечения рабочими местами молодого поколения. Но в случае моббинга увольнения принимают глобальные масштабы.

Разрешение производственного моббинга возможно посредством применения следующих действий:

Модерация – это метод поддержки рабочей группы, задавания ей направления, структурирования и обработки посредством демократических средств – обозначения темы, задания или актуального конфликта.

Супервизия – профессионально направленное консультирование, рефлексия профессиональной деятельности или связанных с ней проблем и конфликтов под руководством опытного человека с целью увеличить личную, профессиональную и социальную компетенцию объектов супервизии.

Медиация – поиск приемлемого компромисса между сторонами конфликта, который бы учитывал все интересы и делал сосуществование возможным.

7.2. Буллинг

Буллинг – (bullying, от англ. bully – хулиган, грубиян, насильник) обозначает физическое или психологическое давление, грубость, хамство вплоть до террора. Вызвать у жертвы страх и тем самым подчинить ее себе – основная цель типичного буллера.

Впервые данный термин был введен английским журналистом Эндрю Адамсом в начале девяностых годов XX века. Тогда же появилось и понятие «буллинг на рабочем месте» (workplace bullying).

Компонентами буллинга принято считать:

- это всегда агрессивное и негативное поведение по отношению к другим людям;
- такое поведение носит постоянный характер;
- наблюдается обычно тогда, когда участники общения обладают неодинаковой властью;
- грубость агрессора является умышленной.

Буллинг принято подразделять на категории:

- Профессиональные угрозы (публичное профессиональное унижение, обвинение в недостаточности усилий).
- Личностные угрозы (оскорбление, поддразнивание).
- Изоляция (минимум информации, минимальный доступ к тренингам и т.д.).
- Сверхурочная работа (работа под давлением, неразумные сроки сдачи).
- Дестабилизация (бессмысленные задания, снятие ответственности).

Существуют также типичные черты характера и поведения у жертв буллинга. Это обычно люди скромные, неуверенные в себе, легкоранимые, малокоммуникабельные, чем и пользуются «агрессоры».

Типы агрессоров представлены в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Типы агрессоров

Название	Характеристика	Методы взаимодействия
Нигилист	<p>Скорее мужчина, чем женщина. Чаще встречается среди работников финансовой, юридической, консалтинговой сферы – это логик по типу мышления. Как правило, является отличным специалистом в своем деле. Руководство обычно ценит его за эрудицию, интеллект, опыт. Одна беда – совершенно бесчувствен по отношению к другим. Слышит только себя и считается только со своим собственным мнением. К тому же богатый лексический запас и гибкость мышления позволяют ему придумывать для других точные и меткие, а потому весьма язвительные прозвища и «ярлыки».</p>	<p>Чтобы ужиться с таким человеком, следует четче разграничить служебное и личное общение, а именно: ценить работника за профессиональные знания и достижения, но жестко придерживаться рамок деловых отношений. Если с его стороны последует вербальная агрессия, нужно сухо и спокойно попросить вернуться к рабочему стилю общения, причем сделать это аргументированно и без эмоций.</p>
Комбинатор	<p>Такой «объект» встречается редко, он цинично сталкивает людей между собой, оставаясь при этом «белым и пушистым». Любимое занятие такого «комбинатора» – манипулирование другими людьми. Особенно ему нравится строить многосторонние и многоэтапные комбинации склок, интриг и деструктивной критики.</p>	<p>«Комбинатор» хорошо разбирается в мотивах поведения людей, а потому, используя слабые места каждого, дергает их за «ниточки», как марионеток. Из этого и должна исходить защитная стратегия «жертвы»: как можно меньше общаться с таким человеком, не раскрываться в «задушевном разговоре» с ним.</p>

Окончание таблицы 7.1

Название	Характеристика	Методы взаимодействия
Компенсатор	Его распознать легко и просто. Недостаток знаний и навыков, необходимых в работе и в общении с людьми, такой сотрудник восполняет проявлением власти в самом скверном значении этого слова. Ложь, грубость, сквернословие обрушиваются на головы бедных подчиненных, а иногда и партнеров, наделенных меньшей властью. Этот человек любит измываться над слабыми и незащищенными.	Воевать с таким сложно, но реально. Нарращивая профессиональные «бицепсы» в виде опыта, связей и успешных проектов, можно добиться если не уважения, то по крайней мере «перемирия» в общении. Зная свою слабость, «компенсатор» уважает тех, кто профессионален в делах. Самый выигрышный путь в борьбе с таким буллером – заручиться поддержкой коллектива. Как только «компенсатор» увидит, что «жертву» любят и уважают другие, накал его агрессии будет снижен.

Профилактика буллинга возможна посредством создания необходимых условий труда в организации: прозрачная организация труда, гибкие рабочие места, соответствующие уровню продуктивности сотрудников, благоприятные внешние условия; устранение чрезмерных и недостаточных требований; оздоровительные группы. А также поддержка продуктивных социальных и трудовых отношений: супервизия, коучинг, тренинги, тематические семинары по повышению квалификации; назначение консультантов, которые выполняют роль доверенных лиц; организационные соглашения, опросы, переговоры с сотрудниками для выяснения требований, моббинг-дневники, прощальное интервью.

Стоит отметить, что во многих странах для обозначения буллинга чаще употребляется слово «моббинг». Для разграничения этих понятий специалисты предлагают моббинг связывать с командным явлением, подразумевая агрессию одной команды против другой (или против одного лица), а буллинг рассматривать

только как персональный вид негативных отношений, осуществляемый одним лицом против другого. Также принято считать, что разновидностью буллинга является боссинг - если преследование одного из членов коллектива со стороны другого идет по нисходящей коммуникации сверху вниз, от руководителя к подчинённому.

Вопросы и задания к главе 7

1. Дайте определение понятия «моббинг», а также перечислите основные области моббинг-действий.
2. Назовите основные причины моббинга.
3. Дайте определение понятия «буллинг» и назовите его основные компоненты.
4. Опишите основные типы агрессоров, наиболее склонных к буллингу.
5. Приведите примеры моббинга и буллинга (можно обратиться к музыке, кинематографу, литературе и др.)

8. УСЛОВИЯ ТРУДА

8.1. Понятие и факторы условий труда

Условия труда – совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

Факторы, воздействующие на условия труда, изображены на рис. 8.1.



Рис.8.1. Факторы, воздействующие на условия труда

При проведении исследований (испытаний) и измерений условий труда применяются утвержденные и аттестованные в порядке, установленном законодательством Российской Федерации об обеспечении единства измерений, методики (методы) измерений и соответствующие им средства измерений, прошедшие поверку и внесенные в Федеральный информационный фонд по обеспечению единства измерений.

8.2. Классификация условий труда

Условия труда по степени вредности и (или) опасности подразделяются на четыре класса - оптимальные, допустимые, вредные и опасные условия труда.

Оптимальными условиями труда (1 класс) являются условия труда, при которых воздействие на работника вредных и (или) опасных производственных факторов отсутствует или уровни воздействия которых не превышают уровни, установленные нормативами (гигиеническими нормативами) условий труда и принятые в качестве безопасных для человека, и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня работоспособности работника.

Допустимыми условиями труда (2 класс) являются условия труда, при которых на работника воздействуют вредные и (или) опасные производственные факторы, уровни воздействия которых не превышают уровни, установленные нормативами (гигиеническими нормативами) условий труда, а измененное функциональное состояние организма работника восстанавливается во время регламентированного отдыха или к началу следующего рабочего дня (смены).

Вредными условиями труда (3 класс) являются условия труда, при которых уровни воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов превышают уровни, установленные нормативами (гигиеническими нормативами) условий труда, в том числе:

- подкласс 3.1 (вредные условия труда 1-й степени) - условия труда, при которых на работника воздействуют вредные и (или) опасные производственные факторы, после воздействия которых измененное функциональное состояние организма работника восстанавливается, как правило, при более длительном, чем до начала следующего рабочего дня (смены), прекращении воздействия данных факторов, и увеличивается риск повреждения здоровья;

- подкласс 3.2 (вредные условия труда 2-й степени) - условия труда, при которых на работника воздействуют вредные и (или) опасные производственные факторы, уровни воздействия которых способны вызвать стойкие функциональные изменения в организме работника, приводящие к появлению и развитию начальных форм профессиональных заболеваний или профессиональных заболеваний легкой степени тяжести (без потери профессиональной трудоспособности), возникающих после продолжительной экспозиции (пятнадцать и более лет);

- подкласс 3.3 (вредные условия труда 3-й степени) - условия труда, при которых на работника воздействуют вредные и (или) опасные производственные факторы, уровни воздействия которых способны вызвать стойкие функциональные изменения в организме работника, приводящие к появлению и развитию профессиональных заболеваний легкой и средней степени тяжести (с потерей профессиональной трудоспособности) в период трудовой деятельности;

- подкласс 3.4 (вредные условия труда 4-й степени) - условия труда, при которых на работника воздействуют вредные и (или) опасные производственные факторы, уровни воздействия которых способны привести к появлению и развитию тяжелых форм профессиональных заболеваний (с потерей общей трудоспособности) в период трудовой деятельности.

Опасными условиями труда (4 класс) являются условия труда, при которых на работника воздействуют вредные и (или) опасные

производственные факторы, уровни воздействия которых в течение всего рабочего дня (смены) или его части способны создать угрозу жизни работника, а последствия воздействия данных факторов обуславливают высокий риск развития острого профессионального заболевания в период трудовой деятельности.

В случае применения работниками, занятыми на рабочих местах с вредными условиями труда, эффективных средств индивидуальной защиты, прошедших обязательную сертификацию в порядке, установленном соответствующим техническим регламентом, класс (подкласс) условий труда может быть снижен комиссией на основании заключения эксперта организации, проводящей специальную оценку условий труда, на одну степень в соответствии с методикой, утвержденной федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда. По согласованию с федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по организации и осуществлению федерального государственного санитарно-эпидемиологического надзора, и с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

Вопросы и задания к главе 8

1. Дайте определение понятия «условия труда».
2. Перечислите факторы, воздействующие на условия труда.
3. Какие методики разрешено использовать при измерении условия труда на территории РФ?
4. Чем отличаются «оптимальные условия труда» от «допустимых условий труда»?
5. Перечислите подклассы вредных условий труда.

9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

9.1. Понятие эффективности управления

Эффективность управления – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы персонала организации, которая находит отражение в экономических, социально-экономических и социальных показателях деятельности организации.

Эффективность как экономическая категория рассчитывается как отношение результата к затратам на его создание по формуле

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z}, \quad (9.1)$$

где \mathcal{E} - эффективность; P – результат, $P \rightarrow \max$; Z – затраты, $Z \rightarrow \min$.

В зарубежной литературе смысловое понятие «эффективность функционирования» выражается двумя терминами.

Один из них «efficiency» - соотношение между выпуском продукции и потребленными для ее производства ресурсами - по этому параметру можно оценить экономичность работы организации. Он характеризует уже выполненную работу (или самого ее исполнителя) и означает наличие уровня результатов.

Другой термин «effectiveness» - оценивает степень достижения организации своих целей. Он более полно характеризует успешность работы и отражает не только экономичность производства продукции, но и характеристики взаимоотношения с внешней средой. Он относится к действиям или инструментам производства и означает способность производить желаемый результат (эффект), соответствующий поставленной задаче.

Понятие «эффективность управления» в отечественной литературе рассматривается в экономическом и социальном аспекте и по смысловой нагрузке тождественно зарубежному подходу.

По мнению отечественных авторов, экономическая эффективность характеризует соотношение результатов с затратами, необходимыми для их достижения, а социальная

эффективность отражает степень достижения социальных параметров управления. Объединяя эти две категории можно утверждать, что «...эффективность и социальная, и экономическая представляет собой отношение экономического или социального результата к необходимым на его достижение затратам».

По мнению А.П. Егоршина, в настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности работы персонала. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др. Многогранность эффективности обуславливает наличие совокупности понятий для ее выражения. Обобщая труды и опыт российских ученых, А.П. Егоршин отметил три методических подхода к оценке эффективности управления персоналом.

Сторонники первого подхода (экономический подход) считают, что персонал предприятия является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому в качестве критериальных показателей эффективности управления принимаются численные значения конечных результатов работы персонала организации за конкретный период (год, квартал, месяц):

- прибыль предприятия (балансовая, валовая, чистая);
- затраты на один рубль продукции (или себестоимость в целом);
- рентабельность (отношение прибыли к себестоимости);
- объем реализованной продукции;
- доход предприятия;
- качество продукции (процент продукции, сданной с первого предъявления);
- дивиденды на одну акцию (обыкновенную и привилегированную) и т.п.

Перечисленные показатели, безусловно, отражают конечные результаты производства и могут служить основой расчета экономической эффективности работы персонала. Однако на них оказывают влияние и другие факторы производства:

- средства труда (структура основных производственных фондов, уровень механизации и автоматизации производства и др.);
- предметы труда (стоимость покупных материалов, качество комплектующих деталей, запасы материалов на складах, оборачиваемость оборотных средств, удельный вес материальных затрат в стоимости продукции и др.);
- технология производств (уровень специализации и кооперации, длительность производственного цикла, ритмичность производства, надежность производства и др.).

Сторонники второго подхода (социально-экономический подход) к оценке эффективности работы персонала считают, что критериальные показатели должны отражать результативность, качество и сложность живого труда или трудовой деятельности (в среднем на одного работника). В качестве таких показателей оценки производственного и управленческого персонала выделяются:

- производительность труда в среднем на одного работника;
- средняя заработная одного работника в единицу времени;
- темпы роста производительности труда и темпы роста средней заработной платы;
- общий фонд оплаты труда;
- процент выполнения и перевыполнения норм выработки;
- трудоемкость продукции (при необходимом качестве продукции снижение норм времени на выполнение единицы работы);
- потери рабочего времени;
- качество труда рабочих (процент брака);
- коэффициенты сложности работ и труда;
- уровень производственного травматизма;
- общая численность персонала и т.п.

Данные показатели отражают социально-экономическую эффективность трудовой деятельности персонала, но вместе с тем они не характеризуют уровень организации работы персонала и социальную эффективность, которые также влияют на конечные результаты производства и непосредственно связаны с персоналом предприятия.

Сторонники третьего подхода (социальный подход) считают, что эффективность работы персонала в значительной степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, социально-психологическим климатом и уровнем коммуникации в коллективе, т.е. больше зависит от форм работы с персоналом как предметом управления персоналом. В качестве характеристик, способствующих эффективной работе персонала (отражающих социальную эффективность работы персонала), могут быть показатели, характеризующие функциональную, организационную, социальную структуры кадров предприятия, и др.

Критериальными показателями также могут быть:

- количество изобретений и рационализаторских предложений;
- коэффициент текучести кадров;
- уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- коэффициент абсентеизма;
- удельный вес расхитителей собственности;
- равномерность загрузки персонала;
- выполнение плана социального развития.

Специфическими показателями могут быть результаты, полученные на основе исследования коллектива по различным направлениям, например, изучение трудовой активности человека при реализации творческой энергии в процессе труда и др.

Три методических подхода к оценке эффективности управления персоналом обладают внутренним единством, которое находит отражение в эффективности работы персонала организации. Если рассматривать эффективность работы персонала *Эрп* в виде

функции $f(X)$ с позиций значимости различных факторов, которые выступают в роли условных переменных $(x_1; x_2; \dots; x_n)$, то можно утверждать, что

$$Эрп = f(X); \quad (9.2)$$

$$X = \{x_1; x_2; x_3; x_4; x_5; x_6; x_7; x_8; \dots; x_n\},$$

где x_1 – средства и условия труда; x_2 – предметы труда, их стоимость и качество; x_3 – технология производственной деятельности; x_4 – уровень организации труда и контроль; x_5 – организационная культура предприятия; x_6 – результативность, качество и сложность трудовой деятельности; x_7 – мотивация и стимулирование труда; x_8 – уровень коммуникации в коллективе; x_n – другие факторы.

Все факторы должны быть учтены в расчете эффективности работы персонала, анализироваться в каждом периоде с целью выявления резервов роста эффективности работы персонала.

9.2. Методика расчета комплексного показателя эффективности работы персонала

Эффективность управления, и, как следствие, эффективность работы персонала предприятия характеризуется критериями оценки эффективности работы предприятия в целом. Поскольку показатели эффективности носят многоаспектный характер, то целесообразно применить балльную методику оценки эффективности работы персонала, апробированную А.П. Егоршиным в процессе исследования ряда предприятий.

Сущность балльной методики, предложенной А.П. Егоршиным, заключается в установлении комплексного показателя эффективности работы персонала, который рассчитывается с учетом нескольких критериальных показателей, рассматриваемых в динамике, взвешенных с помощью весовых коэффициентов и функций экономического стимулирования относительно

нормативного (базового) значения эффективности, равного 100 баллам. Балльная система оценки базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, балльном методе.

Методика расчета комплексного показателя работы персонала организации состоит из следующих этапов:

1. Определение номенклатуры показателей, отбираемых методом экспертных оценок и характеризующих конечные результаты деятельности персонала.

На первом этапе необходимо сформировать группу критериальных показателей (номенклатуру и количество показателей определяют эксперты) и определить рост или снижение по каждому выбранному показателю:

$$X_i = \frac{P_{i\phi}}{P_{i\sigma}} \times 100\% , \quad (9.3)$$

где X_i - рост (или снижение) i -го частного показателя эффективности; $P_{i\phi}$ - фактическое значение i -го показателя за отчетный период; $P_{i\sigma}$ - базисное значение i -го показателя за предшествующий период (можно использовать плановое или нормативное значение).

Полученное в результате расчета значение (X_i) свидетельствует о степени достижения конечного результата (выполнение, перевыполнение, невыполнение) и должно иметь различную экономическую оценку.

2. Выбор математических функций экономического стимулирования для частных показателей эффективности работы персонала и расчет скорректированных значений по каждому показателю.

Экономическое стимулирование вводится для достижения конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции. Оно реализуется путем введения математических функций стимулирования, отражающих закономерности хозяйственной деятельности предприятия.

Скорректированные значения показателей, которые вводятся в оценку эффективности работы, рассчитываются по формуле

$$Y_i = f(X_i), \quad (9.4)$$

где Y_i , - численное значение скорректированного i -го показателя конечного результата (%); $f(X_i)$ - математическая функция стимулирования i -го показателя.

При 100%-ном выполнении базисного показателя скорректированный показатель также должен быть равен 100%, а при отклонениях рассчитывается по конкретной функции стимулирования в зависимости от важности и экономического значения показателя.

3. Определение весовых коэффициентов частных показателей эффективности работы (важности).

Весовые коэффициенты (B_i) вводятся для ранжирования важности частных показателей эффективности предприятия (или подразделения). Весовые коэффициенты определяются методом экспертных оценок путем ранжирования показателей с присвоением им удельных весов в долях единицы. Они определяются группой экспертов, которыми могут быть ученые-экономисты, начальники экономических служб предприятий, линейные руководители высшего звена.

Целесообразно оговорить долю экономических показателей деятельности предприятия в размере около 0,5 (таких, как: прибыль, объем реализованной продукции, ее качество, производительность труда). В этом случае будет соблюдаться паритет результатов экономического и социального развития предприятия.

4. Расчет частных показателей эффективности работы персонала данного предприятия.

Частные показатели эффективности работы характеризуют вклад того или иного критериального показателя в общую эффективность работы. Расчет частных показателей

осуществляется на основе скорректированных значений показателей и весовых коэффициентов по формуле

$$П_i = Y_i \times B_i, \quad (9.5)$$

где $П_i$ - значение i -го частного показателя эффективности работы персонала, баллы; B_i - весовой коэффициент i -го частного показателя, доли.

5. Расчет комплексного показателя эффективности работы персонала данного предприятия.

Комплексный показатель эффективности работы персонала является численным измерителем достигнутых конечных результатов производства и управления. При оценке разных результатов должна быть обоснована целесообразность способа расчета интегрального показателя. Когда речь идет об учете вклада в конечный результат, подразумевается сложение частных показателей эффективности работы персонала. Поэтому суммирование частных показателей эффективности более доходчиво и понятно экономистам предприятий, чем другие усложненные формулы. Это ведет к существенному сокращению трудоемкости расчетов.

Комплексный показатель эффективности работы персонала (\mathcal{E} в баллах) является отношением суммы частных показателей к сумме весовых коэффициентов:

$$\mathcal{E} = \frac{\sum_{i=1}^n П_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (9.6)$$

где n - число частных показателей эффективности.

Оценка итогового значения комплексного показателя эффективности работы персонала, по мнению автора методики, зависит от его численного значения :

1. Если $\mathcal{E}_{рп} < 95$, то персонал работал неудовлетворительно.
2. Если $95 \leq \mathcal{E}_{рп} < 100$, то персонал работал удовлетворительно.

3. Если $100 \leq \mathcal{E}_{\text{рп}} < 105$, то персонал работал хорошо.

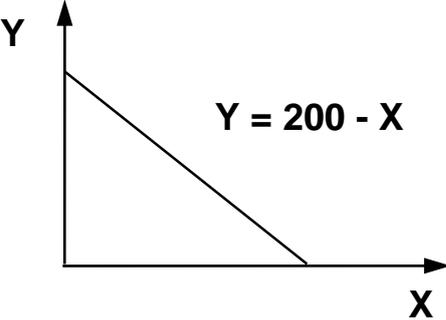
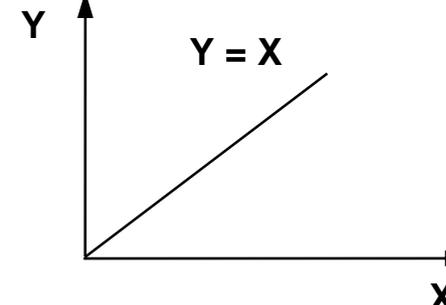
4. Если $\mathcal{E}_{\text{рп}} \geq 105$, то персонал работал отлично.

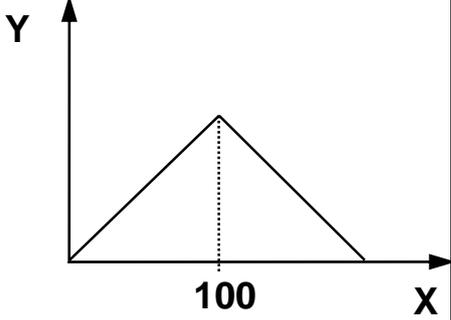
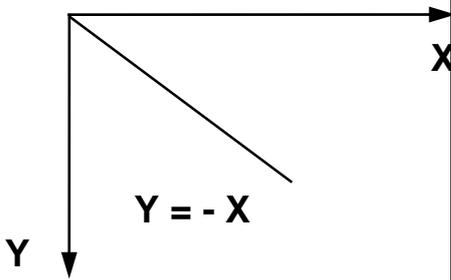
Практическая ценность данного показателя заключается в возможности оценки динамики функционирования персонала предприятия за различные периоды времени. Необходимо проводить мониторинг выбранных критериальных показателей и проводить аналитическую работу по выявлению резервов повышения эффективности работы персонала предприятия.

Математические функции экономического стимулирования показателей по А.П. Егоршину представлены в табл. 9.1.

Таблица 9.1

Функции стимулирования показателей по А.П. Егоршину

Сущность стимулирования	График функции
<p>Стимулирование по «линейной нисходящей» ($Y=200-X$), когда поощряется достижение результата с наименьшими затратами ресурсов, а за перерасход ресурсов начисляется меньшее число баллов. Постоянный коэффициент, равный 200, позволяет при $X=100$ иметь эквивалентное значение скорректированного показателя $Y=100$. Эта функция применима для таких ресурсных показателей, как затраты на 1 руб. продукции, фонд заработной платы, коэффициент текучести кадров, потери рабочего времени.</p>	 <p>Стимулирование по «линейной нисходящей» функции</p>
<p>Стимулирование по «линейной восходящей» ($Y=X$), когда поощряется каждый процент достижения конечного результата, а при невыполнении принимается фактическое значение. Наиболее простой случай стимулирования «процент за процент» отражает основные положения экономической реформы применительно к оценочным показателям (прибыль, производительность труда, объем товарной продукции).</p>	 <p>Стимулирование по «линейной восходящей» функции</p>

Сущность стимулирования	График функции
<p>Стимулирование по «пирамиде» осуществляется тогда, когда поощряется только 100%-ное достижение конечного результата и не поощряется невыполнение или перевыполнение. При этом до 100%-ное численное значение скорректированного показателя определяется по формуле $Y = X$, а при $X > 100\%$ - по формуле $Y = 200 - X$. Стимулирование по «пирамиде» характерно для массового и серийного производства.</p>	 <p>Стимулирование по функции «пирамида»</p> <p>The graph shows a coordinate system with a vertical Y-axis and a horizontal X-axis. A line starts at the origin (0,0) and rises linearly to a peak. A vertical dashed line drops from this peak to the X-axis, where the value '100' is marked. From the peak, the line descends linearly to the X-axis at a point further to the right. The overall shape is a triangle with its base on the X-axis.</p>
<p>Стимулирование с применением штрафных санкций предусматривает начисление отрицательных процентов по формуле $Y = -X$. Применяется при наличии хищений, нарушениях трудовой дисциплины и др.</p>	 <p>Функция обратного стимулирования</p> <p>The graph shows a coordinate system with a vertical Y-axis and a horizontal X-axis. The Y-axis has a downward-pointing arrow, and the X-axis has a rightward-pointing arrow. A straight line starts from the top of the Y-axis and slopes downwards to the right. The equation $Y = -X$ is written in the center of the graph.</p>

Вопросы и задания к главе 9

1. Дайте определение понятия «эффективность». Какие методы расчета эффективности вы знаете?
2. Какие подходы к оценке эффективности управления персоналом Вы знаете?
3. Перечислите этапы расчета комплексного показателя эффективности работы персонала.
4. С какой целью применяются весовые коэффициенты в балльной методике?
5. Какие критериальные показатели следует использовать для анализа экономической, социально-экономической и социальной эффективности работы персонала?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М.И. Бухалков. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 191 с.
2. Ветлужских, Е. Н. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: учеб. пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с.
3. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Генкин Б. М. - 2-е изд., испр. - М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 352 с.
4. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
5. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 319 с.
6. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 427 с.
7. Малинин, С. В. Нормирование труда : учебник / С.В. Малинин, Е.В. Новикова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 348 с.
8. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
9. Шальнова, О. А. Стимулирование продаж: принципы, методы, оценка: учеб. пособие / О.А. Шальнова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 107 с.
10. Трудовой кодекс Российской Федерации (ред. от 12.11.2019):
11. Электронный ресурс: <http://www.consultant.ru/>

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Содержание
Аттестация	Процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств сотрудника и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.
Буллинг	(bullying, от англ. bully – хулиган, грубиян, насильник) обозначает физическое или психологическое давление, грубость, хамство вплоть до террора.
Высвобождение персонала	Прекращение трудового договора по основаниям, предусмотренным законодательством.
Гигиена труда	Система обеспечения здоровья работающих в процессе трудовой деятельности, включающая правовые, социально-экономические, организационно-технические и иные мероприятия.
График отпусков	Локальный нормативный акт, который определяет порядок предоставления отпусков.
Дисциплина труда	Обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.
Заработная плата	Величина денежного вознаграждения, выплачиваемого работнику за его трудовой вклад, призванная одновременно отражать стоимость его рабочей силы и результаты его труда.
Коллективный договор	Соглашение, которое устанавливает дополнительные гарантии для сотрудников и ответные обязательства с их стороны по отношению к администрации организации.
Кооперация труда	Форма объединения трудовой деятельности большого числа работников в едином трудовом процессе.
Моббинг	(от англ. mob – сборище, толпа, шайка) это негативные коммуникативные действия одного человека или группы людей, направленные против отдельного человека, происходящие очень часто или на протяжении длительного промежутка времени и обуславливающие отношение между преступником и жертвой.
Научная организация труда (НОТ)	Такая организация труда, при которой практическому внедрению конкретных мероприятий предшествует тщательный научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а сами практические меры базируются на достижениях современной науки и передовой практики.
Норма времени	Научно обоснованная, регламентированная величина затрат рабочего времени на производство единицы продукции (работы), определяемая в человеко-часах (минутах, днях).

Понятие	Содержание
Норма времени на обслуживание	Необходимое в конкретных организационно-технических условиях время на обслуживание единицы оборудования, производственных площадей и т.п. в течение определенного календарного периода времени (обычно смены или месяца).
Норма выработки	Величина, обратно пропорциональная норме времени – количество продукции (работы), которое должно быть произведено в единицу времени одним или несколькими исполнителями соответствующей квалификации в определенных условиях.
Норма обслуживания	Максимальное число рабочих, необходимое для обслуживания одного агрегата в течение смены, или количество механизмов, приборов, обслуживаемых одним работником, в определенных организационно-технических условиях.
Норма труда	Такая мера затрат труда, которая методом опосредования процесса превращения рабочей силы работника в его трудовой вклад обеспечивает достижение определенного результата, позволяющего удовлетворить потребности субъекта в процессе производства.
Норма управляемости	Количество подчиненных работников, приходящихся на одного руководителя.
Норма численности	Численность работников определенного профессионально-квалифицированного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных функций или объемов работ в конкретных организационно-технических условиях.
Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом	Совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.
Нормативы труда	Регламентированные величины затрат труда, централизованно рассчитываемые для типичных или стандартных условий труда.
Нормирование труда	Процесс установления величины затрат труда в виде нормы труда на выполнение определенной работы в наиболее рациональных для данного вида деятельности организационно-технических условиях.

Понятие	Содержание
Нормы труда	Нормы выработки, времени, нормативы численности и другие нормы - устанавливаются в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда.
Оплата труда	Материальное, преимущественно денежное вознаграждение работников в соответствии с количеством и качеством затраченного ими труда, трудовым вкладом и конечными результатами.
Организация труда	В одном смысле – это система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, которая образует порядок осуществления трудового процесса. В другом смысле – это процесс установления или изменения системы взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом.
Отбор персонала	Идентификация требований, предъявляемых организацией к качественным характеристикам человека; система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации.
Оценка персонала	Процедура, осуществляемая для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности).
Планирование персонала	Процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена.
Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР)	Локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.
Рабочее время	Время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени.
Рабочее место	Ограниченная часть территории (или пространства), оснащенная необходимыми орудиями и предметами труда, на которой совершается трудовая деятельность работника или группы, объединенной одним заданием.

Понятие	Содержание
Разделение труда	Качественная дифференциация трудовой деятельности в процессе развития общества, приводящая к обособлению и осуществлению различных ее видов.
Регламентация труда	Установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций.
Режим труда и отдыха	Рациональное, физиологически обоснованное чередование периодов работы и отдыха, при котором достигается наибольшая работоспособность без ущерба для здоровья.
Рынок труда	Система способов, общественных механизмов и организаций, позволяющая продавцам (ищущие работу) найти работу, а покупателям (работодателям) найти работников, которые им требуются для ведения производственной, коммерческой или иной деятельности.
Система управления персоналом	Система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях, роста эффективности производительности труда и качества работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива
Служба управления персоналом	Специализированное подразделение (совокупность специализированных подразделений) организации, осуществляющее функции по управлению персоналом в организации.
Трудовой договор	Соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.
Условия труда	Совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

Учебное издание

ВРАЖНОВА Марина Николаевна
НИКОЛАЕВНА Галина Николаевна
ФУРСОВА Полина Васильевна

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Редактор И.А. Короткова

Подписано в печать г. Формат 60×84/16.
Усл. печ. л. 7,2. Тираж 500 экз. Заказ 325. Цена 235 руб.
МАДИ, 125319, Москва, Ленинградский пр-т, 64.