

**САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО**

*Кафедра менеджмента и маркетинга*

**С.М. ЮСУПОВА**

**ОРГАНИЗАЦИЯ И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА**

**Саратов 2016**

Юсупова С.М.

Организация и нормирование труда: учебное пособие для магистров направления 38.04.01 «Экономика» / С.М. Юсупова – Саратов, 2016.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с положениями и требованиями Государственного образовательного стандарта высшего образования, включает основные вопросы лекций и семинарских занятий, краткие теоретические положения по дисциплине "Организация и нормирование труда", задания к семинарским занятиям, тесты. Учебное пособие «Организация и нормирование труда» предназначено для студентов направления 38.04.01 «Экономика», профиль «Экономика труда»

Составитель: к.э.н., доцент Юсупова С.М.

Учебное пособие одобрено к публикации научно-методической комиссией экономического факультета СГУ протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2016г.

## Введение

В настоящее время в условиях высокой конкуренции повышение уровня управляемости организацией во многом зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления. Одним из эффективных элементов такого механизма является организация и нормирование труда работников.

Организация и нормирование труда, по сути, являются двумя гранями одного и того же процесса, а именно - совершенствования труда персонала организации. При этом нормирование характеризуется разработкой и установлением строго количественных параметров трудовых процессов, а организация предполагает разработку не только количественных, но и качественных параметров трудовых процессов.

Целью освоения дисциплины «Организация и нормирование труда» является обеспечение фундаментальной профессиональной подготовки студентов в области организации труда, необходимой для осуществления деятельности по разработке и реализации организационных нововведений, обеспечивающих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов.

Дисциплина «Организация и нормирование труда» относится к дисциплинам профиля «Экономика», входящего в базовую часть (Б1.В.ОД.5) подготовки магистратуры по направлению «Экономика труда». Это позволяет формировать в процессе обучения у студента профессиональных знаний и компетенций в рамках выбранного образовательного направления, а также навыков самостоятельной работы в области экономики труда.

Изучение курса предполагает предварительное освоение материала следующих учебных курсов: «Микроэкономика», «Методология экономической науки», «Управление изменениями». Полученные в процессе обучения знания могут быть использованы при изучении таких дисциплин как «Кадровое делопроизводство», «Управление качеством трудовой жизни», «Эконометрические исследования в экономике труда».

Учебное пособие подготовлено в соответствии с положениями и требованиями Государственного образовательного стандарта высшего образования, включает основные вопросы лекций и семинарских занятий, краткие теоретические положения по дисциплине "Организация и нормирование труда", задания к семинарским занятиям. Учебное пособие «Организация и нормирование труда» предназначено для студентов направления 38.04.01 "Экономика", направление «Экономика труда».

# Тема 1 Организация и нормирование труда управленческого персонала

## 1.1 Понятие управленческого труда

Под управленческим трудом понимается вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач<sup>1</sup>.

Объектом управленческого труда является сфера его приложения — организация, структурное подразделение. Предметом управленческого труда — информация о состоянии объекта и необходимых изменениях в его функционировании и развитии. Продукт управленческого труда — управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме.

Поскольку управленческие воздействия на все сферы деятельности осуществляются через членов производственного коллектива, приоритетное значение имеет управление живым трудом, т.е. целесообразной деятельностью всех членов коллектива. Однако следует учитывать, что более полные результаты управленческих воздействий могут быть достигнуты только с учетом их распространения не только на живой, но и на овеществленный труд, так как производство соединяет эти две его стороны. Такой подход особенно актуален в рыночных условиях, когда возможно преобразование отдельных структурных подразделений крупных предприятий и объединений в самостоятельные предприятия, а коллектив становится хозяйствующим субъектом находящихся в его распоряжении средств производства.

Содержание управленческого труда применительно к конкретному объекту определяется составом функций управления. К их числу можно отнести: определение целей и планирование, организацию исполнения, координацию и стимулирование деятельности исполнителей, учет и контроль исполнения. Каждая функция отражает определенную форму и способ управленческого воздействия на управляемый объект, обуславливая соответствующие стиль и методы управления.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории персонала управления: руководителей, специалистов и других служащих. Каждой из выделенных групп персонала управления присущи свои особенности с точки зрения содержания их труда, характера умственной деятельности и влияния на результаты деятельности коллектива, членами которого они являются, и производственного процесса в целом.

Руководители организаций и структурных подразделений принимают решения по всем важнейшим вопросам деятельности аппарата управления. В

---

<sup>1</sup> Управленческий труд: особенности и специфика. [http://finances.social/upravlenie-personalom\\_709/653-upravlencheskiy-trud-osobennosti-32850.html](http://finances.social/upravlenie-personalom_709/653-upravlencheskiy-trud-osobennosti-32850.html)

круг их должностных обязанностей входят подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. Основная их задача — обеспечить эффективный труд производственного коллектива.

## 1.2 Особенности управленческого труда

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

1. Управленческий труд носит информационный характер, так как трудовая деятельность людей может опосредованно выступать в виде информации в ее различных формах. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству принятых решений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива.
2. Управленческий труд — это специфический вид человеческой деятельности, обособившийся в процессе разделения и кооперации общественного труда.
3. Результаты управленческого труда, как правило, отдалены во времени и пространстве от момента и места его затрат, но в конечном итоге они неотделимы от результатов деятельности всей организации.
4. Управленческий труд имеет свои технологические отличия:
  - это специфически выраженный творческий опыт и интуиция;
  - высокий уровень организационных навыков, определяемых продолжительностью работы в аппарате управления и масштабами выполняемой работы.
5. Управленческий труд по отношению к конечным результатам производства направлен на управление работниками, которые заняты созданием различных материальных благ или оказанием услуг, и через них – вещественными элементами производства.
6. Задачи развития и совершенствования организации руководитель решает организационном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны их решать. Качество решений, принимаемых менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от практического опыта, личных качеств, интуиции и здравого смысла.

*Особенности труда руководителей:*

1. Работа руководителя не поддается количественному учету.
2. Необходимость принятия большого количества решений за короткий период.
3. Работа в основном умственная.
4. Нелимитированность работы руководителя.

5. Повышенные нервно-психические усилия руководителя, связанные с постоянным общением с людьми, управлением людьми и принятием ответственных решений.

6. Руководитель в течение своего рабочего дня выполняет множество всевозможных операций.

7. Работа руководителя не имеет четкого завершения.

По своему характеру труд руководителя, как и сама система управления, включает производственно-экономический, организационно-управленческий и социальный аспекты. Все эти аспекты взаимосвязаны и их реализация направлена на повышение эффективности управленческого труда.

Существо труда руководителя заключается в обеспечении общего руководства процессом функционирования и развития системы управления. Условно можно выделить три составляющие труда руководителя: производственную, социально-экономическую и организационно-управленческую. Специфика труда руководителя состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает преимущественно в организационном аспекте, воздействуя на работников, которые должны непосредственно решать эти задачи.

Характер труда руководителя определяется тем, что он реализует важнейшую функцию управления — функцию руководства, решая при этом задачу интегрирования системы управления в единое целое путем координации ее отдельных звеньев.

Особенность современного взгляда на руководителя как лидера коллектива состоит в том, что он рассматривается как носитель инновационной организационной культуры, как основной инициатор последовательных изменений в организации. Важнейшие черты современного руководителя: профессионализм, способность вести за собой коллектив, стремление создавать и поддерживать хороший психологический климат.

### **1.3 Организация управленческого труда**

Цели и содержание работы руководителя, специалиста следует рассматривать с точки зрения организации в целом и самого работника. Если цели деятельности работника определены нечетко или он плохо их себе представляет, можно говорить об отсутствии предпосылок для эффективной работы.

Готовность руководителя, специалиста к эффективной деятельности определяется знаниями, умениями, навыками и качествами личности. Рационально организовать умственный труд, создать благоприятные условия для повышения его эффективности — эти задачи приобретают сегодня особенно важное значение. В любой сфере умственный труд, помимо собственно мыслительной деятельности, содержит чисто организационные,

технические элементы, определенная часть которых является общей для многих профессий. Следовательно, проблемы организации личного труда работника можно изучать с точки зрения организации, используемых методов, принципов и приемов работы. Второй стороной организации личного труда являются техника личной работы, технические средства, применяемые персоналом управления в практике повседневной работы.

Область знаний, изучающую организацию личного труда работника, основанную на использовании достижений науки и передового опыта, применении технических средств и позволяющую наилучшим образом установить взаимодействие между работником и используемыми техническими средствами в процессе выполнения должностных обязанностей, называют персональным менеджментом.

Научную основу персонального менеджмента составляет вся сумма знаний об организации личного труда, накопленная в практике управленческой деятельности и представленная в виде принципов, способов, методов организации трудовой деятельности персонала управления. Персональный менеджмент как наука выявляет факторы и условия эффективной работы руководителя, специалистов и других служащих. На этой базе разрабатывается теория, содержанием которой являются принципы, формы и методы рациональной деятельности людей в процессе управления.

Однако следует помнить, что труд руководителя, специалиста не только объективно обусловлен, он носит инициативный, творческий характер. В этой связи можно говорить о том, что, с одной стороны, организация их работы подчинена определенным закономерностям, принципам, правилам, а с другой — эти правила сами требуют творческого осмысления для определения степени их применимости с учетом складывающейся производственной ситуации. Соответствующие принципы и правила служат здесь лишь исходным пунктом для работы руководителя, специалиста над совершенствованием индивидуального рабочего стиля, навыков и умений, методов организации своего труда.

Исходя из принятого определения, персональный менеджмент включает научно обоснованное решение следующих взаимосвязанных вопросов:

- организация труда в аппарате управления (разделение труда, регламентация труда по содержанию, регламентация труда по времени), выбор систем и методов работы;
- специфические проблемы организации личного труда (планирование и распределение рабочего времени, управление потоком посетителей, индивидуальный рабочий стиль, рациональное ведение корреспонденции и т.д.);
- организация и оснащение рабочих мест;
- организация использования средств вычислительной и оргтехники.

Перечень представленных вопросов определяет состав задач и направлений работы в этой области. Организация процессов труда персонала

управления заключается в проектировании и внедрении рациональных систем и методов выполнения возложенных на него функций с учетом применения необходимых технических средств.

Научная организация труда персонала управления предполагает определенную степень регламентации труда по содержанию и времени. Это обеспечивает необходимый порядок и организованность при исполнении работниками должностных обязанностей, при принятии и реализации управленческих решений. Регламентация труда означает установление и строгое соблюдение определенных правил, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной организации труда. Очевиден тот факт, что в коллективе трудно наладить эффективную работу, если руководитель и его подчиненные не обладают современными приемами и методами работы. Устаревшие методы работы и неэффективный индивидуальный рабочий стиль превращают данный коллектив в наиболее слабое звено системы управления.

Среди круга вопросов персонального менеджмента особое значение имеют планирование и распределение рабочего времени, а также проблемы организации личного труда персонала управления. Рациональный индивидуальный рабочий стиль каждого работника является важным условием эффективной работы аппарата управления. Планирование труда руководителя, специалиста осуществляется в форме разработки плана работы на определенный период либо путем формирования планов выполнения конкретных работ и мероприятий.

Типовыми составляющими труда руководителя, специалиста, учитываемыми при установлении распорядка работы, являются:

- постановка целей (определение цели, ситуационный анализ, формулирование цели);
- планирование работы (подготовка к реализации поставленной цели, рациональное распределение и использование рабочего времени, поиск путей сокращения сроков исполнения решаемых задач);
- установление приоритетности задач, мероприятий, намеченных к исполнению;
- осуществление контрольных функций (анализ данных о ходе выполнения заданий, контроль достижения поставленных целей);
- информация и коммуникация (организация и проведение совещаний, рациональное ведение корреспонденции, управление потоком посетителей).

Конкретизация и детализация характера и содержания работ производятся оперативно с учетом складывающейся обстановки, на основе планирования процессов выработки и реализации конкретных решений.

Работники умственного труда, как правило, не придают вопросу рациональной организации своего рабочего места должного значения. Однако следует помнить о том, что от организации и оснащения рабочего места во многом зависит эффективность труда специалистов всех категорий независимо от характера и условий их деятельности. Рабочее место человека,

занятого умственным трудом, — это часть помещения, в котором совершается трудовая деятельность и которое оснащено в соответствии с содержанием выполняемых работ необходимыми средствами труда. Задача совершенствования рабочего места включает оборудование его всем необходимым в соответствии с характером работы, его рациональное расположение, создание комфортных условий работы, предотвращение вредного воздействия на человека неблагоприятных факторов внешней среды.

В настоящее время 40—60% рабочего времени руководителей и специалистов затрачивается на выполнение таких функций, которые могли бы выполняться специалистами более низкой квалификации<sup>2</sup>. Много времени теряется на поиск необходимой информации, данных и документов. Работа персонала управления нуждается в совершенствовании. Оно должно заключаться в первую очередь в автоматизации рутинных операций путем широкого использования в практике повседневной деятельности руководителей и специалистов средств вычислительной и оргтехники. Автоматизация выполняемых функций позволит сэкономить не менее 15% рабочего времени.

Организация труда работников аппарата управления представляет собой сложный и многогранный процесс. Важнейшей проблемой для любого работника сегодня является рациональное использование рабочего времени. Поэтому начальным этапом научной организации управленческого труда является изучение использования рабочего времени работников аппарата управления, которое позволяет выявить его потери, их причины, разработать новые формы и методы выполнения работ.

Расчет численности руководителей, специалистов и служащих ведется на основе структуры и схемы управления предприятием, функционально-должностных обязанностей отдельных работников или групп однородных должностей, норм и нормативов. Планирование численности этих работников осуществляется на основе расчетов исходя из численности рабочих мест руководителей, специалистов и других служащих или по нормативам численности служащих в соответствии с функциями управления с учетом норм управляемости. На численность служащих влияет степень механизации и автоматизации управленческого труда. Для определения необходимого количества руководителей существуют усредненные нормы управляемости.

#### **1.4 Организация рабочего места руководителя**

Рациональная организация рабочего места имеет первостепенное значение для любого вида деятельности. От уровня его оснащения и системы

---

<sup>2</sup> Организация управленческого труда. <http://econom-lib.ru/4-35.php>

обслуживания во многом зависит экономия физической и умственной энергии, эффективность труда.

Рабочее место менеджера представляет собой место приложения его труда, оснащенное техническими средствами и системой обслуживания, предназначенными для наиболее эффективного выполнения возложенных на него обязанностей.

При организации оснащения процесса управленческого труда техническими средствами целесообразно обеспечить комплексное использование средств оргтехники по видам работ:

- составление текстовой документации;
- обработка входящих и исходящих документов;
- копирование и размножение документов;
- хранение, поиск и передача документов;
- вычислительные операции;
- обеспечение оперативной связи и сигнальной информацией;
- оснащение оборудованием и мебелью служебных помещений.

Кроме того, санитарно-гигиенические условия труда менеджеров и служащих должны соответствовать общегосударственным требованиям и нормам. Созданию творческой обстановки способствует рациональное цветочное оформление. Цветочный климат рабочего помещения основывается на установленной наукой закономерности влияния цвета окружающей среды на нервную систему человека.

Благоприятные климатические условия на рабочем месте менеджера могут обеспечить вентиляционные установки, системы кондиционирования воздуха. Для ослабления шумовых воздействий, рекомендуется использовать звукопоглощающие плиты, ковры и т.п.

Современная организация рабочих мест управленческого аппарата вызывает необходимость учета эстетических требований к архитектурно-планировочным решениям интерьеров, декоративному оформлению рабочих мест: шторы, светильники, цветочное оформление, правильная расстановка мебели и т.д.

Под рабочее место руководителя отводят, как правило, отдельное помещение 20-50 кв.м.

При организации рабочих мест руководителей предусматривают помещение для рабочей зоны и зоны совещаний, а также зоны для неофициальных переговоров. При кабинетах руководителей предприятий может быть предусмотрена комната личной работы и отдыха, оснащенная рабочим столом, журнальным столиком, креслом, шкафом и т.д.

Некоторые отличительные особенности имеет рабочее место среднего менеджера - начальника цеха, отдела и т.д. Для таких руководителей рабочее место отводится в наиболее освещенной части кабинета и, оснащается рабочим столом и возможно столом-приставкой, креслом, столом и креслом для посетителей. Зона совещаний организуется специальным столом,

стульями и креслами, а в зоне неофициальных переговоров располагается журнальный столик с двумя-тремя креслами.

Система обслуживания рабочих мест менеджеров, как правило, включает средства связи и автоматизированную систему информации (АСИ). Система связи комплектуется телефоном, телетайпом, факсом, переговорными устройствами, диспетчерскими и прикладными телевизионными установками, электронной почтой.

Развитие информационных технологий позволило руководству вводить в практику так называемый дистанционный менеджмент, основанный на принципе дистанционного управления посредством создания крупных высокоэффективных систем обработки данных и связанных с объединением верхнего уровня иерархии организации с непосредственными исполнителями с помощью коммуникационных каналов и разного рода экспертных систем, принимающих на себя те функции управления, которые в обычных оргструктурах реализуются менеджерами среднего уровня.

Широкое распространение получили в менеджменте так называемые автоматизированные места руководителя (АРМ). Состав АРМ комплектуется персональной ЭВМ, имеет алфавитную записную книжку для адресов и телефонов, электронный дневник, средства для сохранения и хранения корреспонденции, систему контроля за ходом выполнения принимаемых решений.

### **1.5 Планирование личной работы руководителя**

Имеется несколько конкретных систем планирования и управления временем менеджера, получивших широкое признание в мире. Одна из них - это система «Тайм Менеджер», имеющая наибольший рейтинг в Европе.

Менеджеры многих стран с целью планирования и управления их деятельностью весьма широко используют дневники времени. Дневник времени - это эффективное средство управления работой, позволяющее планировать ее выполнение по часам, определять ежедневные задачи как часть общей цели и выделять наиболее важные из них. Дневник состоит из специальной папки - скоросшивателя, в которую по желанию пользователя могут вставляться специальные карточки, графики, таблицы и финансовые отчеты. На карточках имеются ежегодные планы (разграфленная сетка, на которую понедельно заносятся долгосрочные планы) и планы на день, в которых все дела распределяются с точностью до получаса. Дневник времени - это вспомогательное средство для достижения личных целей, рационального использования времени. С его помощью можно получить полное представление не только обо всех кратко- и долгосрочных задачах, но и обо всех планах и проектах. Дневник времени имеет следующую структуру. В календарную часть помещаются различные формуляры для месячных, недельных и дневных планов. Особое значение придается плану дня: один лист на день. Здесь находятся также листки для заметок по

соответствующим месяцам и неделям, которые облегчают перенос сроков на другие периоды. Эти листки после использования можно сброшюровать и иметь архив.

Существует также множество технических вспомогательных средств, позволяющих эффективно и вовремя выполнять работу и использовать рабочее время. Ими пользуются руководитель и его ближайшие помощники. В последние годы появилось много всевозможных конторских ЭВМ. Одной из популярных персональных информационных систем является Lotus Organizer (Лотус Органайзер), которая полностью имитирует работу менеджера с дневником времени или органайзером.

Практический опыт свидетельствует о том, что увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению времени на выполнение задания и в конечном счете к экономии времени в целом. От общего планового периода (год, месяц, неделя, день) на планирование надо тратить не более 1% времени. Например, для разработки плана дня следует выделить 5-10 минут.

## **1. 6 Особенности труда специалистов**

Вторая группа, выделяемая в персонале управления, — специалисты, призванные выполнять функции подготовки, обоснования и реализации управленческих решений. Это специализированные работники, обеспечивающие обработку и анализ информации, характеризующей состояние производственного процесса в заданный интервал или момент времени. На основе аналитических данных они обеспечивают разработку вариантов решения отдельных функциональных вопросов производственного или управленческого характера. Специалисты управления классифицируются в соответствии с функциями управления и их профессиональной подготовкой. К группе специалистов относятся менеджеры, инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы и т.д.

Работники, выполняющие разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов, относятся к группе другие служащие. Они, как правило, классифицируются по отдельным операциям управления. В их состав включаются секретари, машинистки, техники, лаборанты и другие лица. Основная их задача — осуществление информационного обслуживания руководителей и специалистов при выработке и реализации управленческих решений.

В настоящее время эффективность производства во многом определяется эффективностью повседневной работы персонала управления организации. В свою очередь, эффективность деятельности персонала управления обеспечивается организацией его труда.

Организация труда руководителя тесным образом связана с налаживанием всех процессов управления в аппарате, находящемся в его подчинении, и существенным образом влияет на успех управления в целом.

## **1.7 Повышение квалификации руководителей и специалистов**

Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов – обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников – переход от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов осуществляется в различных формах. В частности, это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны. Организацию работы курсов осуществляет отдел подготовки кадров или Учебная группа, а при его отсутствии – отдел кадров.

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций. Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования. Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации должны находить отражение в системе планирования на предприятии.

### **Задания к семинарским занятиям**

#### **Вопросы по теме**

1. В чем состоит особенность управленческого труда?

2. Как рабочее место руководителя влияет на эффективность работы руководителя?
3. Как проявляется особенность труда специалистов?
4. Как осуществляется планирование личной работы руководителя?
5. Какие необходимые элементы должны быть при планировании работы руководителя?
6. Зачем нужно планирование времени управленческому персоналу?
7. Как можно снизить затраты рабочего времени на подготовку к совещанию?
8. Как можно выявить эффективность повышения квалификации руководителей и специалистов?

### Темы докладов

1. Требования, предъявляемые к рабочему месту руководителя.
2. Организация и оснащение рабочих мест.
3. Организация использования средств вычислительной и оргтехники.
4. Индивидуальный рабочий стиль руководителя.
5. Ежедневник менеджера - эффективный инструмент личной организации руководителя.
6. Принципы организации работы менеджера.
7. Основные принципы и правила планирования рабочего времени.
8. Основные рекомендации по подготовке и проведению выступления и собрания.
9. Планирование управленческой деятельности менеджера (перспективные и оперативные планы)
10. GTD Дэвида Аллена
11. Дневное планирование по АЛПЕН-методу
12. Сервисы и программы для планирования и управления временем
13. Основные и вспомогательные средства в тайм-менеджменте.
14. Система обслуживания рабочих мест руководителей. Электронные офисы
15. Автоматизированные места руководителя (АРМ)
16. Перечень преимуществ планирования времени в самоменеджменте.
17. Проблема соотношения самоорганизации и регламентации трудовых процессов в управлении организацией труда.

### Задания

#### Задание 1

Таблица 1. Анализ видов деятельности и расхода времени

Вид деятельности	Интервал времени	Продолжительность
Разбор почты (срочно/не срочно)	1000 – 1020	20 минут

Телефонный звонок (подтверждение встречи)	1020 – 1030	10 минут
Подготовка документов для встречи с партнерами	1030 – 1200	1 час 30 минут
Делегирование подчиненным работ по новому проекту	1200 – 1320	1 час 20 минут
Обеденный перерыв	1320 – 1400	40 минут
Дорога	1400 – 1420	20 минут
Переговоры с партнерами по созданию окончательного варианта контракта	1420 – 1540	1 час 20 минут
Дорога	1540 – 1625	45 минут
Подготовка доклада	1625 – 1700	35 минут
Доклад руководству о прошедшей встрече	1700 – 1725	25 минут
Ответ на письма	1725 – 1800	35 минут

Таблица 2. Листок "дневных помех"

Помехи, интервал	Продолжительность	КТО	Пометки (причины)
Телефонный разговор с бывшим коллегой ( во время подготовки документов)	20 минут	б. Коллега	Желание отвлечься от бумаг
Беседа с подчиненным по работе, не относящейся к нов. проекту	15 минут	Подчиненный	Проблемы с выполнением порученного
Пробка на обратной дороге	45 минут		Внешняя причина

Определите сильные и слабые стороны работы руководителя.

## Задание 2

Оцените рабочее место руководителя, выделите сильные и слабые стороны. Укажите какой вариант будет наиболее рациональным для директора крупного предприятия и директора студии?

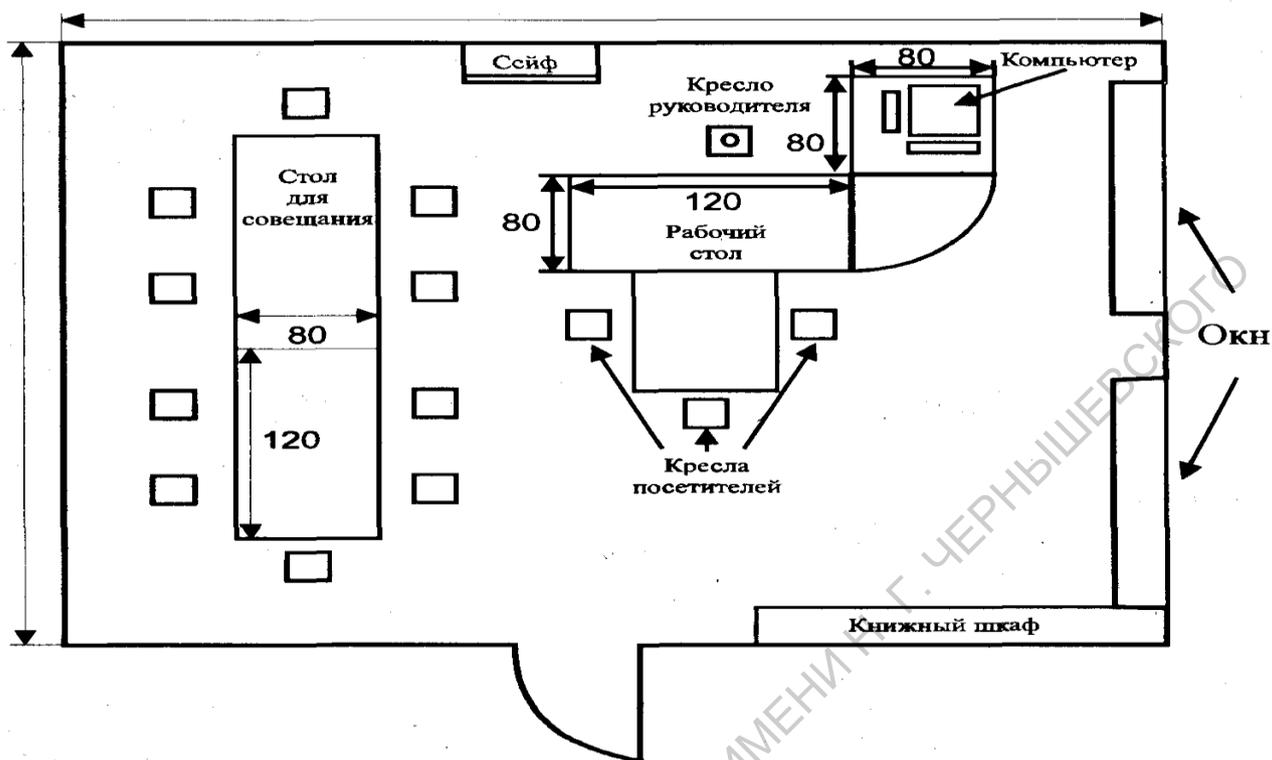


Рис. 2.4.4. Планировка рабочего места директора предприятия

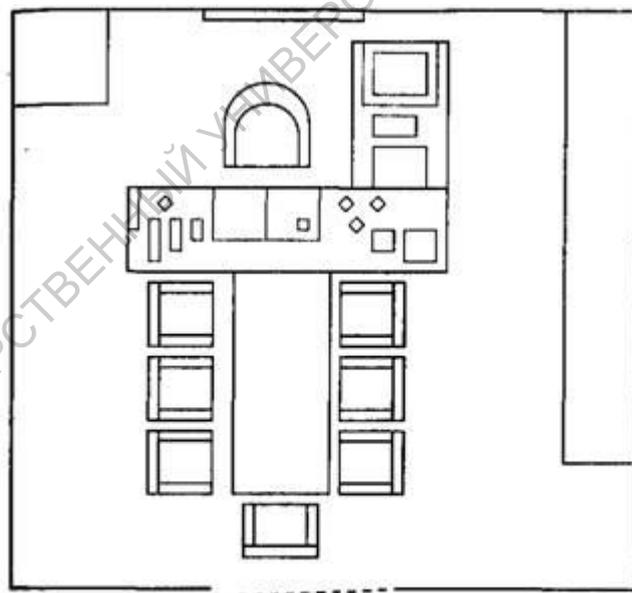


Рис. 6.8. Оснащення робочого кабінету директора підприємства

#### Задание 4

С целью совершенствования организации труда специалистов предприятия, освобождения их от выполнения несвойственных работ и повышения доли работ, соответствующих квалификации исполнителя, проведены фотографии рабочего дня, которые дали следующие результаты:

Виды затрат времени	В среднем на одного специалиста, час.
1. Работы, выполняемые в соответствии с должностными обязанностями:	
- творческая работа (Т1)	1,52
- административно-организационная работа (Т2)	1,74
- производственные совещания (Т3)	0,3
- формально-логические операции (Т4)	1,25
- техническая работа (Т5)	1,72
- повышение квалификации (Т6)	0,26
- перерывы, отдых (Т7)	0,48
- потери времени и время передвижений по территории предприятия в связи с работой (Т8)	0,51
1. Работы, не относящиеся к должностным обязанностям (Т9)	8,26

Рассчитать коэффициент использования руководителей и специалистов по квалификации и дать свои предложения по рационализации структуры затрат рабочего времени.

Расчет коэффициента использования специалистов производится по следующей формуле:

$$КВ = \frac{T1 * 1,0 + T2 * 0,7 + T3 * 0,7 + T4 * 0,6 + T6 * 1,0}{Трд - T7 - T8 - T9}$$

где:

- творческая работа (Т1)
  - административно-организационная работа (Т2)
  - производственные совещания (Т3)
  - формально-логические операции (Т4)
  - техническая работа (Т5)
  - повышение квалификации (Т6)
  - перерывы, отдых (Т7)
  - потери времени и время передвижений по территории предприятия в связи с работой (Т8),
  - работы, не относящиеся к должностным обязанностям (Т9)
- Трд – продолжительность рабочего дня.

### Ситуация 1

Наблюдая за работой своего подчинённого, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнения поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?

Подсказать подчинённому, как организовать своё рабочее время. Необходимо выяснить на решение каких задач тратится рабочее время. Для начала надо разделить поручения на самые важные, важные и менее важные. Также надо учесть характер поручений. Это может быть бумажная работа, которую необходимо выполнять в офисе, деловая встреча, совещание и другое. Это нужно для того, чтобы учесть время, которое понадобится на подготовку и дорогу. Если за один день планируется несколько встреч. Затем

необходимо составить рабочий график и стараться его придерживаться, не отвлекаясь на посторонние дела.

Необходимо помнить, что пик производительности приходится на период между 10 и 11 часами. Затем производительность падает. После обеда (между 12 и 13 часами) производительность несколько возрастает, но после 14 часов заметно идет на спад. В соответствии с этим необходимо важные решения принимать в период максимальной работоспособности.

## Ситуация 2

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

Каждый из них прав по-своему. С одной стороны необходимо составить перспективный план, согласно которому будет работать компания, и цели, которые она должна достичь в этом году. С другой стороны невозможно предугадать всё, потому что практически всегда случаются непредвиденные ситуации, которые не вписывались в планы, или дополнительные задания. Для этого необходимо также составлять планы на неделю. И по мере поступления новых дел вписывать их в дальнейшие планы.

## Ситуация 3

Один из Ваших подчинённых отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведённое время, и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время их выполнения. Что можно ответить подчинённому?

Ну во-первых я бы пересмотрела свои поручения, возможно действительно не всегда их можно все выполнить в отведённое время. тогда я бы часть поручений доверила другому подчинённому, который на данный момент выполнил свои поручения и имеет свободное время.

Ну а если все поручения реально выполнить в отведённое время, тогда б я предложила пересмотреть своему подчинённому вопросы на которые он тратит своё рабочее время. И если он нерационально использует его подсказать, что нужно сделать, чтобы везде успевать. А главное направить энергию не на споры с начальством а на продуктивность работы.

## Ситуация 4

Используя имеющиеся знания и навыки, разработайте форму планирования дел на неделю, месяц, год.

Моя примерная пошаговая форма планирования дел выглядит так:

1 шаг. Для начала мы определяемся с целями, которые мы хотим достичь за выбранный нами промежуток времени: что хотим за выбранное время осуществить, воплотить в жизнь.

2 шаг. После того, как закончили с проработкой целей необходимо определить сроки их достижения (неделя, месяц, год). Тем самым мы получаем видимую картину того, когда и что делать, чтобы к запланированному сроку быть уверенными в достижении своих целей.

3 шаг. Каждую глобальную цель стоит разбить на маленькие, а маленькие до уровня поведения, что конкретно надо будет сделать, чтобы цель стала реальностью. Желательно спланировать цель до ежемесячных (еженедельных или ежедневных) поэтапных действий.

Необходимо пересматривать свои цели раз в месяц, полезно также подводить итог сделанного за неделю (месяц, год).

## Ситуация 5

К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный планы работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Ваш компьютер "завис", и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

Я имею привычку не хранить все документы в одном экземпляре.

Всегда есть дубликат на цифровом носителе или в печатном варианте.

Если компьютер завис и отремонтировать сегодня его не предоставляется возможности, то всегда можно взять работу домой. Для этого необходимо продумать, сколько времени мне понадобится для составления планов, чтобы определить, нужно ли раньше уйти с работы, чтобы успеть всё сделать, учесть при этом есть ли у меня все необходимые данные.

Если данные не все, то попросить сотрудников предоставить недостающие данные. И с полным набором информации отправляться домой делать планы.

## Тема 2. Организация труда рабочих

### 2.1. Разделение и кооперация труда рабочих

Успешное выполнение трудовых процессов требует разделения труда между рабочими в соответствии с их квалификацией и организации их совместной работы.

По формам разделения и кооперирования труда различают три типа комплексных бригад:

- бригады с полным разделением труда, в которых каждый рабочий постоянно выполняет определенный круг операций по своей специальности, а во время технологических и организационных перерывов оказывает помощь другим членам бригады;
- бригады с частичным разделением труда, в которых рабочие помимо операций, соответствующих их квалификации и специальности, постоянно выполняют работы по другим специальностям;
- бригады, в которых достигается полная взаимозаменяемость их членов и каждый рабочий выполняет все операции, входящие в комплекс.

Трудовые процессы, в большинстве случаев, выполняют звенья или бригады рабочих. В очень редких случаях рабочие работают в одиночку, это бывает обычно при выполнении случайных внеплановых процессов. В звеньях квалификация рабочих бывает различна, так как работа, поручаемая тому или другому звену, требует от рабочих различной подготовки и умения. Как правило, квалифицированные рабочие выполняют основную, наиболее сложную часть работы, менее квалифицированные — простую, подсобную работу и являются помощниками ведущих рабочих звена. Звено обычно состоит из 2- 5 рабочих.

Бригада состоит из большего числа рабочих, чем звено, или из нескольких звеньев. Количественный и квалификационный составы звеньев и бригад устанавливают в зависимости от объема работ и сложности процессов.

Наиболее распространены специализированные и комплексные бригады. *Специализированные бригады* организуют при выполнении большого объема работ с однородными процессами. *Комплексные бригады*, в состав которых входят специализированные звенья, формируют при необходимости связать организационно простые процессы в комплексный процесс. Комплексная бригада объединяет обычно 50 - 60 рабочих различных профессий и специальностей. Бригадира комплексной бригады назначают из числа наиболее квалифицированных рабочих ведущей специальности или инженерно-технический работник (ИТР).

Для проведения работ, предусматривающих выполнение отдельных законченных конструктивных элементов, весьма эффективны *комплексные бригады конечной продукции*, которые, как правило, работают по аккордным нарядам, выдаваемым на весь объем осуществляемых работ. Благодаря более высокому профессиональному уровню исполнителей, рациональному использованию средств механизации и повышенной степени ответственности

выработка рабочих в таких бригадах на 20- 25% выше, чем в обычных комплексных бригадах. В результате этого сокращаются сроки, снижаются материальные потери и повышается качество работ.

## 2.2 Научная организация труда рабочих

В современных условиях развития научно-технического прогресса формы и методы организации трудовых процессов непрерывно совершенствуются на основе разработок и внедрения научной организации труда (НОТ). Данное совершенствование должно обеспечивать повышение производительности труда рабочих, улучшение качества работ и экономию ресурсов, эффективное использование рабочего времени, средств механизации и материальных элементов.

Для практической реализации этих основополагающих положений научная организация труда предусматривает систему мероприятий, включающих следующие основные направления: совершенствование форм организации труда — разделение и кооперация труда, подбор оптимального состава и специализация бригад и звеньев рабочих; изучение и распространение передовых методов труда; улучшение организации и обслуживания рабочих мест; обеспечение наиболее благоприятных условий труда; совершенствование нормирования труда; внедрение прогрессивных форм и систем оплаты; подготовку и повышение квалификации рабочих; укрепление трудовой дисциплины.

*Формирование бригад и звеньев* на основе расчета численности и подбора профессионально-квалификационного состава рабочих имеет важнейшее значение для выполнения в срок производственных заданий, повышения производительности труда, обеспечения высокого качества продукции и правильной оплаты труда рабочих.

При правильном формировании бригад и звеньев обеспечиваются эффективное использование по профессии и квалификации каждого рабочего, одинаковая загруженность всех рабочих, рациональное совмещение профессий и максимальное использование обслуживающих машин.

Передовые методы труда являются одним из резервов повышения производительности труда в строительстве. Внедрение передовых приемов и методов труда по сравнению с традиционными обеспечивает рост выработки порядка 20-25%.

*Организация и обслуживание рабочих мест* предусматривает необходимые условия и мероприятия, гарантирующие безопасность работающих. Рабочие места должны быть организованы таким образом, чтобы рабочие, занятые на основных работах, не отвлекались выполнением вспомогательных работ не по своей профессии и квалификации. Производительная работа обеспечивается также рациональным набором ручного и механизированного инструмента, инвентаря, монтажной оснастки

и приспособлений, скомплектованных в соответствии с технологией работ и составом исполнителей в нормоконспект оснащения бригады (звена).

*Условия труда* должны способствовать высокой работоспособности рабочих при одновременном сохранении их здоровья. Эти требования обеспечиваются соблюдением рациональных режимов труда и отдыха, проведением мероприятий по снижению отрицательных влияний на организм работающих вредных факторов и воздействий (шума, вибрации, запыленности, загазованности), снабжением необходимой спецодеждой и обувью, средствами индивидуальной защиты, организацией санитарно-бытового обслуживания.

*Совершенствование нормирования труда рабочих* осуществляется на основе систематической разработки и внедрения технически обоснованных норм, отвечающих достигнутому в строительстве уровню техники и технологии и отражающих опыт передовых рабочих и коллективов строительных организаций.

*Прогрессивные формы и системы оплаты труда* должны создавать материальную заинтересованность рабочих в повышении производительности труда, улучшении качества и сокращении сроков выполнения работ.

*Повышение квалификации рабочих* является важнейшим условием для дальнейшего совершенствования технологии строительно-монтажных работ и повышения производительности труда. В нашей стране большое внимание уделяется подготовке квалифицированных строительных рабочих.

Основными нормативными и инструктивными документами, базирующимися на регламентирующих положениях научной организации труда рабочих, являются *карты трудовых процессов* (КТП), они разрабатывают для организации и выполнения отдельных трудовых операций. В производственном процессе имеет место значительное количество рабочих операций, для каждой из которых в КТП содержатся рекомендации по организации труда рабочих, высокопроизводительным приемам и методам труда, применению эффективных инструментов и приспособлений, формированию звеньев и бригад, рациональной организации рабочих мест и др.

В КТП установлено четкое разграничение обязанностей между членами звена, даны разъяснения, иногда подкрепленные графическими изображениями по выполнению отдельных производственных операций с рекомендациями рациональных рабочих движений и приемов.

Каждая КТП включает четыре:

- область и эффективность применения карты;
- подготовка и условия выполнения процесса;
- исполнители, предметы и орудия труда;
- технология процесса и организация труда.

Состав разделов КТП определяет все регламенты выполнения трудовых операций (простых процессов), направленные на повышение эффективности труда.

### **2.3 Организация труда рабочих в бригаде**

Организация труда рабочих в бригаде должна способствовать наиболее полному использованию рабочего времени, средств механизации, материальных ресурсов, повышению качества строительства и росту производительности труда. Прогрессивной формой организации труда является подрядный метод бригадного хозрасчета. Хозрасчетная бригада широкого профиля состоит из рабочих всех специальностей.

Работы ведутся на основе подрядного договора, по которому бригада обязуется выполнить работы в установленные сроки, в пределах договорной стоимости, с соблюдением технических условий на производство работ и правил техники безопасности. Если в результате деятельности хозрасчетной бригады образуется экономия в виде разницы между плановыми и фактическими затратами на выполнение порученных ей работ, она распределяется по действующим в организации положениям по оплате труда и премированию в соответствии с присвоенными рабочим тарифными разрядами, отработанному времени и коэффициентами трудового участия (КТУ). При выдаче рабочим производственного задания учитываются сроки выполнения работ и возможность их совмещения по времени. Принятые решения отражаются на графиках выполнения процесса. В левой части графика приводятся расчетные данные, в правой - продолжительность работ в масштабе времени. В условиях бригадного и коллективного подряда рекомендуется составлять бригадные планы на отдельные виды работ и весь объем СМР, порученный бригаде. Все организационные мероприятия бригадных планов должны быть направлены на повышение производительности труда.

Для повышения производительности труда можно использовать следующие способы: повышение уровня индустриализации благодаря механизации, комплексной механизации и автоматизации; внедрение технологичных сборных конструкций, контейнерной поставки материалов полной заводской готовности; внедрение новых прогрессивных технологий и материалов; повышение уровня профессиональной подготовки рабочих и инженерно-технических работников; правильная организация работ, рациональное использование машин, сокращение потерь рабочего времени; повышение культуры производства, изучение и отбор эффективных производственных приемов выполнения рабочих операций, применение специализированного рабочего инструмента и приспособлений; внедрение прогрессивных проектных решений.

## 2.4 Определение численности рабочих в бригадах

Высокая эффективность труда в бригадах достигается не только благодаря совершенствованию организационно-технических факторов производства, но также напрямую зависит от установления рационального численно-квалификационного и профессионального состава звеньев и бригад. Коллективные формы организации труда обусловили необходимость в обосновании численности и состава рабочих групп.

Основой для определения состава коллектива рабочих служат тарифно-квалификационный справочник, сборники норм и расценок, сметные данные и другие источники. Естественно, что состав бригад не может формироваться заново перед выполнением очередного объема работ. Чтобы в процессе совместного труда сложился работоспособный коллектив, необходимо время. Поэтому частые изменения состава бригад отрицательно сказываются на результатах.

В организациях однажды созданные бригады, как правило, сохраняют свои составы в течение длительного времени, а эффективное их использование обеспечивается соответствующей расстановкой по фронту работ на объектах. Практика показывает, что бригады одного и того же профиля и производственного назначения имеют весьма существенные различия по численно-квалификационному и профессиональному составу, в зависимости от характера производства, особенностей объектов, трудоемкости, сложности выполняемых работ и т. п.

Важно также отметить, что из-за недостатков в организации производства и труда фактическая численность рабочих в бригадах в большинстве случаев несколько превышает действительно необходимую, расчетную потребность, что позволяет им компенсировать выработку, упущенную в результате потерь рабочего времени по различным причинам. Избыточную численность рабочих имеют многие бригады каменщиков, монтажников, штукатуров и других специальностей. Резервы численности в бригадах выявляются при переводе их на договорные формы работы и оплаты труда.

Состав бригады считается рациональным, если обеспечивается максимальное использование машинного и рабочего времени и достигается равномерное распределение работы между членами бригады при совмещении профессий.

Критерием рационального квалификационного состава бригад служит соответствие среднего разряда рабочих разряду выполняемых работ по тарифно-квалификационному справочнику. Однако на практике в большинстве случаев это требование нарушается. На предприятиях, где сохранена тарифная система, чаще всего уровень выполняемых работ ниже среднего разряда рабочих. Другими словами, большинство бригад имеет избыточную квалификацию рабочих в результате завышения разрядов, особенно повременщикам.

При формировании бригады для выполнения предстоящих работ первым встает вопрос определения ее численности. Прежде всего, надо знать, сколько потребуется труда для выполнения планируемых работ. Количество труда характеризуется показателем трудоемкости по аналогии с материалоемкостью, энергоемкостью и т. п. В сборниках норм и расценок трудоемкость приводится в человеко-часах, определяемых методами технического нормирования посредством специальных наблюдений за процессами выполнения работ.

Зная нормативную трудоемкость, продолжительность выполнения работ по линейному графику, а также достигнутый бригадой уровень перевыполнения норм выработки, можно определить численность бригады (Чбр) по формуле:

$$\text{Чбр} = \text{Tн} / \text{П} \times \text{Вн} \times 100,$$

где Тн — нормативная трудоемкость работ, чел.-дн.,

П — продолжительность выполнения работ по графику, дн.;

Вн — достигнутый процент выполнения норм выработки в бригаде, %.

Данная формула наиболее характерна для специализированных бригад. При формировании комплексных бригад по формуле можно определять численность рабочих по каждой специальности.

*Планирование персонала* – это комплекс мер по обеспечению потребности предприятия в работниках. Оно призвано решить задачи:

- 1) обеспечение предприятия необходимым количеством работников;
- 2) подбор необходимых сотрудников, способных выполнять функциональные обязанности и ставить новые задачи развития.

*Этапы планирования персонала* в компании могут выглядеть следующим образом:

- 1) оценка наличных резервов, их количества и структуры;
- 2) оценка будущих потребностей; отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров, выявление потребности в рабочей силе с указанием количественных и качественных показателей;
- 3) разработка программы будущих потребностей.

На первом этапе проводятся: анализ использования трудовых ресурсов организации; уточнение задач по отдельным группам исполнителей; формирование адекватных квалификационных требований; выявление резервов продуктивности труда на каждом конкретном участке работы.

На втором этапе осуществляется определение потребности в персонале на планируемый период. Исходными данными для определения необходимой численности, их профессионального и квалификационного состава являются: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда, структура работ.

Вся названная информация собирается в результате учета персонала. Учет персонала – это система способов наблюдения количественных измерений и регистрации состояния и использования всех категорий

работников организации. Обычно потребность в персонале определяется на стадии подготовки и разработки бизнес-плана.

На подготовительной стадии осуществляется согласование перспектив организационно-экономического и производственного развития фирмы; сбор заявок от руководителей на формирование их подразделений. На стадии разработки бизнес-плана осуществляется увязка его разделов между собой и балансировка по срокам, исполнителям, ресурсами источникам их отступления. В числе прочих разрабатываются разделы, имеющие непосредственное отношение к персоналу. Это разделы «Персонал» и «Управление».

Исходя из оценки состояния факторов, влияющих на потребность фирмы в персонале, разрабатывается кадровая политика фирмы на планируемый период: предстоящие сокращения, набор, в том числе ключевых специалистов; перемещение, повышение квалификации, изменения в системе мотивации и оценки результатов, повышение уровня безопасности труда и т.п.

Учёт персонала предприятия ведется по установленным группам работников. В зависимости от того, где используется труд работников, выделяются промышленно-производственный персонал (работники цехов и отделов, участвующие в производстве, обслуживающие его и управляющие им) и непромышленный персонал (работники жилищно-коммунальных служб, столовых, медицинских и учебных учреждений предприятия).

По выполняемым функциям промышленно-производственный персонал делится на 6 категорий - рабочие, ученики, специалисты, служащие, младший обслуживающий персонал и охрана. Кого следует относить к соответствующим категориям определяют справочники, разрабатываемые Министерством труда и органами статистики. Кроме того, все работники делятся по профессиям (токари, слесари, экономисты и т.д.), а также по квалификации (разрядам), стажу работы и другим признакам. Классификационные разряды присваиваются рабочим в установленном порядке квалификационной комиссией предприятия.

Планирование трудовых показателей включает планирование кадров с целью определения количества персонала и необходимой его квалификации во времени и пространстве. *Численность основных рабочих* определяется исходя из плановой трудоемкости или по фактической трудоемкости. *Численность вспомогательных рабочих* рассчитывается по нормам обслуживания и числу рабочих мест. Определяется число рабочих по структурным подразделениям, профессиям и уровням квалификации и по предприятию в целом. Численность вычисляется делением установленного объема работ (в нормочасах) на полезный (эффективный) фонд времени одного работающего в часах с учетом коэффициента выполнения норм.

*Численность рабочих-повременщиков* определяют на основе норм обслуживания, принятых в данной отрасли или на данном предприятии, или числа рабочих мест. При планировании численности рабочих учитывают

явочный и списочный составы, а остальные категории промышленно-производственного персонала (ППП) планируются только по списочному составу. Для целей планирования различают среднесписочную и средневочную численность. Численность рабочих, планируемая по явочному составу, рассчитывается делением суммы явочной численности за каждый день на число рабочих дней в месяце с поправкой на процент невыходов. Среднее число часов и дней работы одного рабочего в год определяют на основе планового баланса рабочего времени одного среднесписочного рабочего.

*Численность непромышленного персонала* рассчитывают по нормам обслуживания, трудоемкости, планируемого объема работ, нормативам численности. Дополнительную потребность в рабочих кадрах определяют как и потребность в основных кадрах.

При планировании 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:

$$M = \Pi / C_{\text{п}},$$

где М - плановое количество рабочих мест персонала основной деятельности; П - плановый объем продукции, руб.; С<sub>п</sub> - плановый съем продукции с одного рабочего места, руб.<sup>3</sup>

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:

---

<sup>3</sup> Н. П.Калашникова, Н. С.Межлумян, М. А.Полутова. Организация труда персонала: учебное пособие. <http://pandia.ru/text/77/173/10458.php>.

- 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.

Качественная потребность в персонале рассчитывается исходя из:

- организационной структуры управления,
- требования к должностям и рабочим местам, закрепленных в должностных документах;
- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно - технической документации.

При расчете потребности в персонале определяется численность основных и вспомогательных рабочих, специалистов и других служащих. Определение числа основных рабочих следующими методами:

- времени трудового процесса,
- трудоемкости продукции,
- нормы обслуживания,
- нормативы численности и нормы управляемости,
- числовых характеристик,
- экспертных оценок и т.д.

На третьем этапе кадрового планирования осуществляется разработка кадровых мероприятий, направленных на реализацию кадровых целей, задач, кадровой стратегии, кадровых планов.

## **2.5 Организации труда вспомогательных рабочих**

Вспомогательные рабочие непосредственного участия в осуществлении технологического процесса не принимают, но создают необходимые условия для бесперебойной и эффективной работы основных рабочих.

Необходимая часть организации труда - организация рабочих мест. Под организацией рабочего места понимается система его оснащения и планировки, подчиненная целям производства. Правильная организация обслуживания рабочих мест основных рабочих состоит в том, чтобы подобрать, скомплектовать и доставить инструмент в начале смены, отремонтировать оборудование по заранее составленному графику, не

допускать вынужденных простоев рабочих мест из-за задержки транспорта, неподготовленности материалов, документов и т.д.

Обслуживание рабочих мест является важной частью производственного процесса и имеет своей целью обеспечение их средствами и предметами труда, необходимыми для осуществления основного производства. Такое обслуживание включает:

- 1) своевременное доведение до рабочих производственного задания с соответствующей документацией;
- 2) бесперебойное снабжение рабочих мест материалами, заготовками, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, инструментом и приспособлениями;
- 3) ремонтное обслуживание, наладочные и транспортные работы, контроль качества продукции, поддержание чистоты на рабочих местах.

Эффективность труда вспомогательных рабочих, выполняющих перечисленные функции, во многом зависит от того, какая система обслуживания основных рабочих принята на предприятии.

Система обслуживания представляет собой комплекс регламентированных по объему, периодичности, срокам и методам мер, определяющих сферу деятельности отдельных групп вспомогательных рабочих по обеспечению основных рабочих материалами, инструментом, документацией и комплексом услуг и работ, необходимых для бесперебойного высокопроизводительного труда. Она должна соответствовать типу производства и характеру труда на рабочих местах основного производства, быть увязана со структурой производства и управления, обеспечивать комплексность обслуживания.

Под системой обслуживания понимают регламентацию объема, сроков и методов выполнения вспомогательных работ по обеспечению рабочих мест всем необходимым.

Система обслуживания рабочих мест базируется на функциональном разделении труда на предприятии, в результате которого основные рабочие максимально высвобождаются от выполнения вспомогательных работ, а каждая функция обслуживания осуществляется определенными профессионально-квалификационными группами вспомогательных рабочих.

Конкретное обслуживание рабочих мест может осуществляться в виде одной из трех основных форм: стандартной, планово-предупредительной и дежурной.

Стандартное (регламентированное) обслуживание позволяет строго увязать работу обслуживающего персонала с графиком работы основного производства и тем самым сводит к минимуму простои основных рабочих и оборудования. К достоинствам данной формы обслуживания относятся обеспеченность полной загрузки вспомогательных рабочих, сокращение затрат времени на обслуживание, высокое качество работ. Эта система

наиболее целесообразна в условиях массового и крупносерийного производства.

В серийном производстве, где существует большая вероятность возможных отклонений от нормального течения производственного процесса, целесообразно использовать планово-предупредительное обслуживание. Эта форма носит предупредительный характер, который находит выражение в предварительном комплектовании рабочей документации, инструментов и приспособлений, заготовок, проведении ремонтов, наладок и других работ. Таким образом, обеспечивается четкая и ритмичная работа обслуживающего персонала и минимальная вероятность возникновения простоев у основных рабочих.

Дежурное обслуживание используется в единичном и мелкосерийном производстве и характеризуется отсутствием заранее разработанных графиков и расписаний. Оно осуществляется по вызовам основных рабочих по мере необходимости. Обязательным условием является наличие оперативной связи рабочих мест со вспомогательными службами и диспетчерским пунктом.

Необходимо оценивать преимущества и недостатки каждой системы и находить оптимальные в экономическом отношении решения. Успешное осуществление производственной деятельности состоит в организации инструментального, ремонтного, энергетического обеспечения производства, а также транспортно-складское обслуживание.

## **2.6 Подготовка, переподготовки и повышение квалификации рабочих**

Подготовка новых рабочих – это первоначальное профессиональное обучение лиц, ранее не имевших рабочей специальности. Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве.

Подготовка новых рабочих осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения, включающих не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации.

Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах, на постоянно действующих курсах, создаваемых отраслевыми министерствами, а также в вечерних отделениях ПТУ (по договорам за счет средств предприятия).

Сроки подготовки новых рабочих определяются нормативными документами и не подлежат сокращению, за исключением лиц, имеющих техническое образование. Теоретические занятия и производственное обучение проводится в пределах продолжительности рабочего дня.

Переподготовка – получение новой специальности из числа лиц, имевших рабочую профессию для удовлетворения потребности предприятия и рынка труда в данной специальности. Наиболее широко она практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, текучесть работников.

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля. В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а основная ее форма – это обучение смежным и вторым профессиям.

Обучение вторым профессиям организуется для повышения профессионального мастерства рабочих, расширения их производственного профиля, подготовки к работе в условиях бригадной или другой коллективной формы организации труда, а также при совмещении профессии. Ранее обучение рабочих вторым профессиям считалось одной из форм повышения квалификации. Переподготовка кадров проводится за счет средств, относимых на себестоимость продукции. При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения, но материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самообучения работников в ходе производственной деятельности. Однако это практически неорганизованный процесс, в котором активно и успешно участвуют далеко не все работники

Повышение квалификации рабочих – это целенаправленное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков мастерства по имеющимся профессиям. Индексатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Другим индексатором может быть снижение качества и рост бракованной продукции по вине рабочего.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает:

1. производственно-технические курсы;
2. курсы целевого назначения;
3. школы передовых приемов и методов труда;
4. курсы бригадиров;

5. самостоятельно.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения наличия материальных стимулов в повышении квалификации.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия, так и для работника. Это затраты на оплату преподавателям, аренду помещений, приобретение материалов и т. д. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства, вследствие чего предприятие испытывает временные трудности, должно быть организовано таким образом, чтобы результат от этого – более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда – перекрывал издержки.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности, структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, а также доля повысивших разряд в общей численности рабочих, повышавших квалификацию, рост производительности труда, снижение брака и т. п.

## **2.7 Пути совершенствования организации рабочих мест**

1. Техническое и организационное оснащение рабочих мест. Техническое оснащение это обеспечение рабочего места передовым оборудованием. Организационное оснащение это обеспечение мебелью, информационными средствами, сигнализацией и т.д.

2. Поддержание и техническое обслуживание оборудования. Планово-предупредительный ремонт оборудования осуществляется в соответствии с планом ремонта. Об уровне обслуживания оборудования можно сделать вывод путем оценки удельного веса времени полезной работы.

3. Снабжение рабочих мест должно осуществляться ритмически. А метод снабжения: централизованный или децентрализованный зависит от производственного процесса, типа продукции, рабочего места

4. Планирование рабочих мест состоит в рациональном размещении оборудования таким образом, чтобы перемещения на рабочем месте были короткими по продолжительности и по расстоянию. Таким образом, будет осуществляться принцип экономии движения.

5. Оптимизация условий труда и окружающей среды

6. Способ организации команд: индивидуальный или коллективный. Специализация и кооперация деятельности в команде.

7. Режим работы и отдыха. Разрабатывается норматив времени для отдыха посредством его распределения в форме микро-перерывов во время смены. Таким образом, можно поддерживать на удовлетворительном уровне производительность труда и работоспособность исполнителя.

Как показывает анализ работы промышленных предприятий, основные направления совершенствования организации труда вспомогательных рабочих состоят в следующем:

1. Специализация и централизация вспомогательных работ, позволяющая ликвидировать неравномерность в загрузке вспомогательных рабочих и сделать их работу более постоянной и специализированной;
2. Механизация и оснащение рабочих мест специальными средствами «малой механизации»;
3. Регламентация выполнения вспомогательных работ, внедрение планово-предупредительных ремонтов; регламентированной подналадки оборудования и обслуживания рабочих мест;
4. Совмещение выполнения функций и расчет оптимальной загрузки вспомогательных рабочих;
5. Внедрение бригадного обслуживания, позволяющего сократить потери рабочего времени от неравномерного поступления работ и усилить специализацию рабочих внутри бригады;
6. Разработать систему оплаты труда, стимулирующей повышение производительности труда вспомогательных рабочих и улучшение работы обслуживаемых ими объектов.

Все это не исключает решение общих для всех рабочих вопросов организации труда и выдвигает проектирование в число важнейших инструментов решения данной задачи. Проектирование предполагает установления определенного порядка выполнения функций обслуживания в рамках выбранной организационной формы обслуживания (дежурное, планово-предупредительное, стандартное или строго регламентированное).

Проектирование системы обслуживания имеет следующую последовательность:

1 этап – выявление потребности каждого рабочего места в необходимых видах обслуживания и установление функционального содержания системы обслуживания.

2 этап – формирование состава функциональных групп вспомогательных рабочих на основе расчета норм трудовых затрат по каждой функции обслуживания, проектирование формы обслуживания рабочих мест, определяются зоны обслуживания, связь между основными и обслуживающими рабочими. Выделение отдельных функций в самостоятельные виды работ, выполняемых вспомогательными рабочими целесообразно в том случае, если сумма времени будет достаточной для загрузки отдельного исполнителя.

3 этап – проводится разработка регламента обслуживания. С этой целью составляются графики – регламенты выполнения вспомогательных работ, маршруты и расписание перемещения вспомогательных рабочих, проектируется организация рабочих мест вспомогательных рабочих.

## Задания к семинарским занятиям

### Вопросы по теме

1. Какие формы подготовки новых рабочих Вы знаете?
2. В чем состоит цель деятельности предприятия в области обучения?
3. Какие критерии указывают на необходимость подготовки и переподготовки кадров?
4. Что включает в себя система повышения квалификации?
5. В каком случае можно сократить сроки подготовки новых рабочих?
6. Какие издержки включает повышение квалификации?

### Темы докладов

1. Особенности повышения квалификации руководителей.
2. Система повышения квалификации и переподготовки кадров предприятия.
3. Самообучение как фактор повышения квалификации.
4. Планирование программ подготовки персонала
5. Обучение на рабочем месте.
6. Разработка и реализация системы обучения персонала
7. Классификация методов активного обучения
8. Профорientации и трудовая адаптация работников.
9. Коучинг: понятие, виды, особенности.
10. Проблемы подготовки и переподготовки кадров в РФ в современных условиях

### Задание 1

Составьте техническое задание на оказание образовательных услуг сотрудникам организации сферы:

- торговли,
- оказания социальных услуг населению,
- производства продуктов питания.

### Задание 2

Составьте внутренние документы о направлении на повышение квалификации.

Согласно Письму Минфина России от 16.05.2002 N 04-04-06/88 основанием для направления работников на курсы повышения квалификации являются:

- план обучения на фирменном бланке организации, в котором указываются причины и цели обучения сотрудников, их фамилии и должности специальность (в рамках которой проводится обучение) и даты начала и завершения обучения;

- приказ руководителя о направлении на курсы повышения квалификации, в приказе обосновываются производственная необходимость дополнительного образования сотрудника и обязательно указывается, что работник направлен на обучение по инициативе работодателя.
- Договор на оказание образовательных услуг. При направлении работников на повышение квалификации работодатель должен заключить договор с образовательным учреждением.

### Задание 3

В подразделении железной дороги для повышения квалификации рабочих и освоения ими новых технологий организованы курсы целевого назначения. Рассчитать экономическую эффективность повышения квалификации рабочих, исходные данные в таблице:

Таблица - Исходные данные к заданию

Наименование показателя	Кол-во
1. Численность слесарей, чел.	400
2. Среднесписочная численность рабочих, расчетная, чел.	500
3. Численность рабочих, не выполняющих норму выработки, чел.	80
4. Средний процент выполнения нормы выработки отстающими рабочими: до внедрения мероприятия после внедрения мероприятия	92 100
5. Численность рабочих, выполняющих норму выработки на 100-105%, чел.	120
6. Средний процент выполнения ими норм выработки: до внедрения мероприятия после внедрения мероприятия	103 115
7. Удельный вес продукции рабочих данной группы в объеме производства цеха, %	40
8. Себестоимость годового выпуска продукции, тыс. руб.	28 000
9. Удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости, %	30
10. Затраты на обучение, руб.	28 000
11. Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности	0,15

## Тема 3 Аттестация и рационализация рабочих мест

### 3.1 Понятие аттестации и рационализации рабочих мест

*Аттестация рабочих мест* - это совокупность мероприятий, включающих комплексную оценку каждого рабочего места на его соответствие современным технико-технологическим, организационно-экономическим и социальным требованиям.

*Цель аттестации* - повышение эффективности производства, качества продукции и рациональное использование основных фондов, трудовых ресурсов на предприятиях на основе выявления лишних и неэффективных рабочих мест, сокращение применения ручного и тяжелого физического труда, повышение содержательности и привлекательности труда, улучшение условий труда и техники безопасности на каждом рабочем месте, повышение культуры производства.

Аттестация рабочих мест проводится специально создаваемыми аттестационными комиссиями на уровне цеха, предприятия. В состав комиссий включаются - мастера, технологи, экономисты, нормировщики, бригадиры. Для замеров факторов, формирующих условия труда на рабочих местах, привлекаются специалисты санитарных станций.

*Аттестация рабочих мест предполагает определение:*

- технико-технологического уровня (оценивается прогрессивность оборудования и технологического процесса, оснащенность рабочих мест);
- организационно-экономического уровня (рациональность планировки, прогрессивность норм труда, загрузка рабочего);
- условий труда и техники безопасности (интегральная оценка условий труда, состояния техники безопасности).

*По результатам аттестации выявляются рабочие места, которые:*

- а) соответствуют установленным требованиям и считаются аттестованными;
- б) не отвечают прогрессивным организационно-техническим условиям, но могут быть доведены до уровня этих требований в процессе рационализации;
- в) не соответствуют нормативным требованиям, не аттестованы, подлежат ликвидации.

Рационализация рабочих мест представляет собой совокупность организационно-технических мероприятий, разработанных на основе проведения аттестации и направленных на совершенствование действующих рабочих мест и улучшение их использования.

Разрабатываемые мероприятия по рационализации рабочих мест должны быть ориентированы:

- на выявление резервов повышения производительности труда на каждом рабочем месте и в каждом производственном подразделении;

- выбор наиболее эффективных инвестиций на рационализацию, модернизацию и техническое перевооружение рабочих мест, реконструкцию действующих предприятий;

- улучшение условий труда на каждом рабочем месте, повышение уровня обоснованности применения соответствующих льгот и компенсаций на рабочих местах.

Нормативной основой проведения аттестации рабочих мест считаются стандарты системы безопасности труда (ГОСТы), санитарные правила, нормы и гигиенические нормативы и другие документы. В частности, аттестация рабочих мест по условиям труда включена в общие требования к системе управления охраной труда, определенные ГОСТ Р 12.0.006-2002.

### **3.2 Этапы аттестации и рационализации рабочих мест**

Первым этапом работ по аттестации является учет рабочих мест. Для обеспечения полноты и достоверности учета на каждое рабочее место заводится «Паспорт рабочего места», который состоит из разделов, отражающих характеристику: рабочего места и занятых на нем исполнителей, а также выводы и мероприятия по его рационализации, оборудования и технологической оснастки, трудового процесса, организации рабочего места, условия труда, использования сырья и материалов, исполнителей, организационно-технических мероприятий по результатам аттестации рабочих мест.

Исходными данными для разработки паспортов рабочих мест являются:

- типовые паспорта рабочих мест;
- модели рабочих мест сотрудников;
- штатное расписание предприятия;
- положение об оплате труда;
- схема монтажа технических средств;
- инструкции по эксплуатации;
- нормативы управленческого труда;
- инструкции по технике безопасности;
- рабочий проект здания (офиса);
- спецификация на мебель и оборудование;
- положения о подразделениях;
- должностные инструкции;
- трудовые договоры сотрудников;
- нормативы площадей на 1 сотрудника.

Порядок работы по учету, паспортизации и аттестации рабочих мест определяется приказом по предприятию, в котором устанавливаются сроки проведения этой работы по структурным подразделениям и предприятию в целом, составы общезаводской и цеховых комиссий, ответственность

функциональных служб и подразделений и конкретных должностных лиц за сроки и качество проведения работы.

Этому этапу предшествует большая подготовительная деятельность, которую проводят технологи и экономисты по труду:

- уточняются наименования, границы и подчиненность цехов, участков и отдельных рабочих мест;
- уточняются и приводятся в соответствие с фактическим состоянием планировки цехов и участков;
- проводится обучение лиц, осуществляющих аттестацию;
- уточняются и разрабатываются нормативы, необходимые для аттестации, а также изготавливаются «Паспорта рабочих мест».

Паспорт (типовой проект) рабочего места рабочих и служащих включает следующие разделы:

- назначение и общие характеристики;
- планировка рабочего места;
- мебель, оборудование и технические средства;
- функциональные обязанности (основные элементы работы);
- методы и приемы труда;
- условия труда;
- оплата труда;
- организация обслуживания;
- регламентирующая документация;
- загрузка рабочего места (нормирование);
- охрана труда;
- техника безопасности<sup>4</sup>.

Количество рабочих мест определяется:

- прямым счетом по количеству станков, агрегатов, машин, механизмов, комплектов технологической и организационной оснастки при обслуживании (по норме) каждой единицы одним работником;
- по установленным зонам обслуживания;
- по рабочим постам.

В отдельных производствах (строительство) количество рабочих мест определяется на основе нормативной трудоемкости по видам работ, производственным процессам или их законченной части. Каждое рабочее место учитывается как одно независимо от того, используется ли оно в одну, две или более смен. Учет ведется по специальной ведомости.

Второй этап – непосредственная аттестация рабочих мест, в ходе которой каждое рабочее место оценивается комплексно по следующим трем уровням:

В ходе аттестации каждое рабочее место оценивается комплексно по следующим трем уровням:

- техническому ( $K_1$ );

---

<sup>4</sup> Рабочее место. <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Rabochee-mesto.php>

- организационному ( $K_2$ );
- условиям труда и техники безопасности ( $K_3$ )<sup>5</sup>.

В ходе аттестации каждое рабочее место оценивается комплексно. Фактические значения сравниваются с нормами технологического проектирования, межотраслевыми и отраслевыми нормативами по труду, типовыми проектами организации труда на рабочем месте, а также специально разработанными нормативами. При отсутствии централизованно установленных нормативов целесообразно проводить сравнение с планируемыми на предприятии значениями соответствующих показателей.

При оценке технического уровня рабочего места анализируются срок службы оборудования и техоснастки, уровень сменности и загрузки оборудования. Производимое при этом сравнение фактических данных с нормативными, а также с мировыми аналогами позволяет объективно оценить состояние оборудования и технологической оснастки.

Для оценки технического уровня рабочего места могут использоваться следующие основные показатели:

- соответствие технологических процессов, оборудования, оснастки, инструмента и средств контроля требованиям обеспечения высокого качества продукции;
- уровень производительности оборудования;
- соотношение фактической и проектной производительности оборудования;
- технологическая оснащенность рабочего места;
- оправданность степени механизации труда<sup>6</sup>.

Условия труда на рабочем месте оцениваются на основании сравнительного анализа показателей, характеризующих санитарно-гигиенические и психофизиологические факторы. Набор конкретных показателей должен проводиться в ходе предварительного изучения и отражать те факторы, которые оказывают наиболее существенное влияние на формирование условий труда на рабочем месте. При этом фактические значения показателей факторов, формирующих условия труда, сравнивают с действующими нормами и ГОСТами.

При оценке организационного уровня рабочего места анализируются следующие показатели:

- рациональность планировки;
- количество и комплектность оргоснастки, прогрессивность ее конструкции и техническое состояние;
- применение многостаночного (многоагрегатного) обслуживания;
- рациональность обслуживания рабочих мест;

<sup>5</sup> Аттестация рабочих мест. [http://life-prog.ru/1\\_32329\\_attestatsiya-i-ratsionalizatsiya-rabochih-mest.html](http://life-prog.ru/1_32329_attestatsiya-i-ratsionalizatsiya-rabochih-mest.html)

<sup>6</sup> Аттестация рабочих мест. [http://life-prog.ru/1\\_32329\\_attestatsiya-i-ratsionalizatsiya-rabochih-mest.html](http://life-prog.ru/1_32329_attestatsiya-i-ratsionalizatsiya-rabochih-mest.html)

- соответствие форм организации труда технологическому процессу, характеру и объему выполняемых работ;
- использование рациональных приемов и методов труда;
- квалификация работника, ее соответствие сложности и требуемому качеству выполняемых работ;
- качество действующих норм труда;
- эффективность использования рабочего места: уровень использования оборудования во времени; коэффициент сменности, занятость работника производительным трудом в течение смены.

При оценке условий труда и техники безопасности анализируются:

- соответствие санитарно-гигиенических условий нормативным требованиям;
- соответствие производственного процесса, оборудования, организации рабочего места стандартам безопасности и нормам охраны труда;
- объемы ручного и тяжелого физического труда;
- наличие монотонного труда;
- обеспеченность работающих спецодеждой и спецобувью, средствами защиты и их соответствие стандартам безопасности труда и установленным нормам.

По завершении аттестации рабочих мест по структурным подразделениям и по предприятию в целом проводится технико-экономический анализ, в ходе которого:

- а) рассматриваются результаты оценки рабочих мест и предложения по их совершенствованию;
- б) устанавливается реальная потребность в каждом рабочем месте на основе утвержденных планов производства, анализа технологических процессов и результатов аттестации;
- в) выявляются технические, материальные и финансовые возможности предприятия для проведения рационализации рабочих мест;
- г) рассчитываются экономические эффекты от доведения рабочих мест до нормативного уровня и необходимые для этого затраты.

Третий этап – рационализация рабочих мест. Разработка мероприятий по рационализации рабочих мест проводится на основе анализа данных аттестации. В ходе технико-экономического анализа рассматриваются результаты оценки рабочих мест и предложения по их совершенствованию, устанавливается реальная потребность в каждом рабочем месте, рассчитывается эффект от доведения рабочих мест до нормативного уровня и необходимые затраты, выявляются возможности для проведения рационализации рабочих мест на предприятии.

Аттестация и рационализация рабочих мест позволяет выявить:

- рабочие места, не соответствующие прогрессивным требованиям, стандартам, условиям организации труда;

- рабочие места, где применяется малоквалифицированный ручной и тяжелый физический труд либо труд в неблагоприятных для здоровья человека условиях.

### 3.3 Решения, принимаемые после оценки рабочих мест

На основе оценки организационно-технического уровня рабочего места по всем частным показателям каждое рабочее место относится к одной из трех групп:

1) аттестованные – рабочие места, показатели которых полностью соответствуют предъявляемым при их оценке требованиям или превышают их, то есть полностью отсутствуют частные показатели ( $K_{ij}$ ), равные 0;

2) подлежащие рационализации – рабочие места, отдельные показатели которых не соответствуют установленным требованиям, но могут быть доведены до уровня этих требований в процессе рационализации;

3) подлежащие ликвидации – рабочие места, показатели которых не соответствуют нормативным и не могут быть доведены до уровня установленных требований. К этой группе относятся рабочие места, совершенствование которых экономически нецелесообразно, а также излишние рабочие места.

Оценка коллективного рабочего места распространяется на все индивидуальные рабочие места, из которых оно состоит.

На основании анализа по каждому рабочему месту принимается одно из следующих решений.

1. По аттестованным рабочим местам:

– продолжить эксплуатацию без внесения изменений;

– дозагрузить в целях максимального использования рабочего места.

2. По рабочим местам, подлежащим рационализации:

Рационализировать, осуществив мероприятия по повышению организационно-технического уровня рабочего места, улучшению условий труда и техники безопасности.

3. По рабочим местам, подлежащим ликвидации:

– ликвидировать как излишние;

– ликвидировать из-за экономической нецелесообразности их совершенствования, передав работу с данного рабочего места на одно из действующих. При этом разрабатываются мероприятия по реализации оборудования или передачи его в другие подразделения, переквалификации и трудоустройству высвобождаемых рабочих;

– продолжить эксплуатацию на ограниченный срок в случае производственной необходимости.

Мероприятия рекомендуется разрабатывать по следующим основным направлениям:

1) по повышению технического уровня рабочих мест;

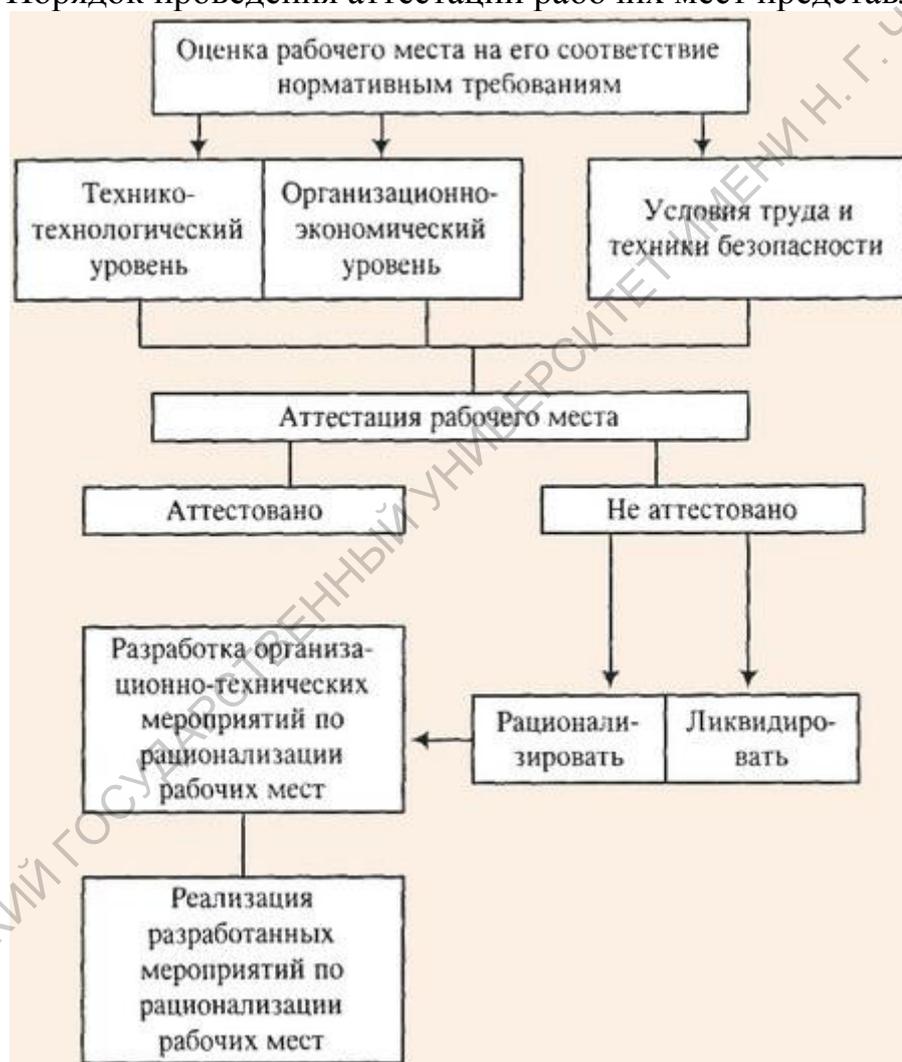
2) по повышению организационного уровня рабочих мест;

3) по улучшению условий труда и техники безопасности на рабочих местах;

4) по ликвидации излишних и малоэффективных рабочих мест.

При проведении этой работы проверяется обоснованность применения различных льгот по условиям труда, уровень действующих норм материальных и трудовых затрат, выявляются недостатки в организации производства и труда. Все это позволяет в процессе рационализации получить без дополнительных затрат значительный экономический эффект за счет ликвидации морально и физически устаревших рабочих мест и высвобождения производственных площадей, перераспределения материальных и трудовых ресурсов с малоэффективных рабочих мест на более эффективные.

Порядок проведения аттестации рабочих мест представлен на рисунке:



По итогам аттестации организации выдается так называемый сертификат безопасности. Он удостоверяет соответствие проводимых работодателем работ по охране труда государственным нормативным требованиям.

## Задания к семинарским занятиям

### Вопросы по теме

1. Какие требования предъявляются к рабочему месту?
2. С какой целью в организации проводят аттестацию рабочих мест?
3. Какие показатели рассчитывают для определения количества рабочих мест?
4. Какие решения принимаются на основе аттестации рабочих мест?

### Темы докладов

1. Рабочее место по степени специализации.
2. Особенности рабочих мест по рабочей позе.
3. Кабинетная, ячеистая, зальная планировка помещения.
4. Автоматизированное рабочее место.
5. Паспорт рабочего места.
6. Организация рабочих мест основных (вспомогательных) рабочих на предприятии.
7. Системы обслуживания рабочих мест и пути их совершенствования.
8. Организация рабочих мест руководителей, специалистов и служащих предприятий и организаций.
9. Система организации рабочего места «пять S».

### Задания

#### Задание 1

Схематично изобразите свое рабочее место дома. Оцените свое имеющееся рабочее место в соответствии с 12.2.032-78 и внесите предложения по его совершенствованию, заполните ведомость и акт аттестации рабочего места по следующим формам

**Ведомость учета рабочего места<sup>7</sup>**

Рабочее место			Оснащение рабочего места		Среднегодовая длительность использования рабочего места	Примечание
Наименование	Номер по планировке	Количество индивидуальных рабочих мест	Наименование оборудования	Количество		

*Примечания:*

1. В графе 1 наименование рабочего места заполняется в соответствии с операционной картой технологического процесса. Наименование рабочего места, для которого не

<sup>7</sup> А.В. Жариков, О.А. Бодрикова. Учет, аттестация, рационализация и планирование рабочих мест на предприятиях: *Учебно-методическое пособие*. - Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2014. – 38 с.

разрабатывается операционной картой технологического процесса, заполняется в соответствии с наименованием профессии (графа 6).

2. В графе 2 к порядковому номеру рабочего места с многостаночным (многоагрегатным) обслуживанием присоединяется индекс М, к коллективному – индекс К.

3. В графе 8 приводятся данные по условиям (тяжести) труда на рабочем месте: вредные – В, особо вредные – ОВ, тяжелые – Т, особо тяжелые – ОТ.

4. В графе 12 среднегодовая длительность использования рабочего места рассчитывается как частное от деления времени функционирования рабочего места в полных месяцах на 12.

5. В приложении 2-5 даны методики расчета показателей  $K_{ij}$ .

УТВЕРЖДАЮ:

Технический директор

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### Акт

аттестации рабочего места (группы рабочих мест). Участок \_\_\_\_\_

Наименование рабочего места	Номер планировки	Результаты аттестации			Решение аттестационной комиссии	Отметка о выполнении решения аттестационной комиссии
		Общая оценка	В том числе по неаттестованным рабочим местам			
			Показатель $K_{ij} = 0$ ;	Причина снижения оценки показателя $K_{ij}$		
1	2	3	4	5	6	7
....						

#### Примечания:

1. В графе 1 места заполняется в соответствии с операционной картой технологического процесса, при ее отсутствии – в соответствии с наименованием профессии по ЕТКС.

2. В графе 3 указывается одна из следующих оценок рабочего места: аттестовано – А, подлежит рационализации – Р, подлежит ликвидации – Л.

3. В графе 4 проставляются все частные показатели, получившие нулевую оценку при аттестации рабочего места, в графе 5 указывается конкретная величина снижения оценки.

4. В графе 6 указываются конкретные предложения (мероприятия) по устранению всех причин снижения оценки показателей организационно-технического уровня, в графе 7 – заключение заводской аттестационной комиссии по реализации предложений (мероприятий).

### Задание 3

Имеется штатное расписание ООО «Звезда»

Выписка из штатного расписания ОАО «ИПК «Звезда»			
№	Подразделение	Должность	Кол-во чел
1	Бухгалтерия	Бухгалтер	1
2	Бухгалтерия	Заместитель. главного бухгалтера	2

3	Дирекция	Главный бухгалтер	1
4	Дирекция	Исполнительный Директор	1
5	ИТС	Начальник ИТС	1
6	ИТС	Программист бизнес-аналитик	1
7	ИТС	Системный администратор	1
8	ИТС	Инженер связи	1
9	Кадровая служба	Инспектор по кадрам	1
10	Экономический отдел	Начальник экономического отдела	1
11	Экономический отдел	Старший экономист	1
12	СГЭ	Главный энергетик	1
13	СГЭ	Электромеханик по лифтам	1
14	СГЭ	Электромонтер	2
15	СГЭ	Старший мастер	1
16	СГЭ	Слесарь-сантехник	5
17	СГЭ	Электрогазосварщик	1
18	СГЭ	Слесарь по вентиляции	1
19	СГЭ	Машинист компрессорной установки	1

Необходимо провести аттестацию рабочих мест в соответствии с «Порядком проведения аттестации рабочих мест по условиям труда», утвержденным приказом Минздравсоцразвития России от 26.04.2011г. № 342н. При аттестации необходимо учитывать нормы действующего законодательства Российской Федерации, включая законодательство об охране труда, об охране окружающей среды, о промышленной и пожарной безопасности и нормативных актов, действующих на территории выполнения работ.

Выберете один из отделов и сделайте планировку рабочих мест в соответствии с ГОСТ. Дополните планировку необходимым перечнем элементов, необходимых для рациональной работы сотрудников.

## **Тема 4 Нормирование и регламентация труда различных групп работников организации**

### **4.1 Нормирование труда рабочих-повременщиков**

Нормирование труда рабочих-повременщиков может осуществляться путем разработки нормированных заданий, которые предусматривают собой состав и последовательность выполнения работ, а также их объем. При этом объем работы могут быть выражены в трудовых (нормо-часах) или натуральных (штуки, тонны и т.д.) показателях.

Нормированное задание — это установленный объем работы, который работник или группа работников (в частности, бригада) обязаны выполнять за рабочую смену, рабочий месяц (соответственно-сменное и месячное нормированное задание) или в иную единицу рабочего времени на повременно оплачиваемых работах.

Нормированные задания разнообразны, однако принципы их определения одинаковы. Они разрабатываются на основе действующих норм затрат труда и могут содержать индивидуальные и коллективные затраты труда, устанавливаемые с учетом заданий по повышению производительности труда и экономии материальных ресурсов. Эти задания устанавливаются исходя из имеющихся на каждом рабочем месте возможностей. Поэтому нормированные задания в отличие от норм затрат труда могут устанавливаться только для конкретного рабочего места и с учетом только ему присущих особенностей и возможностей мобилизации внутрипроизводственных резервов повышения эффективности труда.

Применение нормированных заданий в сочетании с системой стимулирования труда за результаты их выполнения могут выступать в качестве основы улучшения организации и учета труда, эффективности производства.

В нормированных заданиях указываются состав и объем работ, зона обслуживания, регламент выполнения заданий исходя из технически обоснованных норм и нормативов трудовых затрат.

В зависимости от характера выполняемых работ различается два вида заданий:

- нормированное задание на выполнение стабильных работ, объем и состав которых может быть заранее определен;
- нормированное задание на выполнение нестабильных работ, то есть работ, объем и состав которых не может быть заранее определен (к примеру, для рабочих, занятых наладкой, ремонтом и техническим обслуживанием оборудования и сооружений).

Задания могут составляться на квартал, месяц, неделю, сутки и смену. Выдаются задания перед началом выполнения работ. Контроль за выполнением нормированных заданий осуществляется путем учета объема и качества выполненных работ, фактически отработанного времени.

Нормированные задания следует отличать от применяемых на практике производственных заданий, устанавливаемых рабочим-сдельщикам дополнительно к нормам выработки. Производственные задания не являются нормами труда, а служат в качестве показателей нормирования и учитываются обычно при премировании.

Нормированные задания по возможности следует выдавать также при совмещении профессий (должностей), а также при совместительстве.

## **4.2 Нормирование труда рабочих-сдельщиков**

При нормировании труда рабочих-сдельщиков используются сдельные расценки — размер оплаты за выработку единицы продукции (изделия) или за выполнение определенной операции при сдельной оплате труда.

Сдельная расценка определяется путем деления часовой (дневной) тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую (дневную) норму выработки. Кроме того, сдельная расценка может быть определена также путем умножения часовой или дневной тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах или днях.

При коллективной сдельной оплате труда применяются как индивидуальные (пооперационные), так и коллективные расценки. Индивидуальные расценки рассчитываются в том же порядке, что и сдельные расценки при индивидуальной оплате. Коллективные же сдельные расценки рассчитываются исходя из пооперационных либо комплексных (агрегатных) норм выработки. Коллективные сдельные расценки определяются путем деления общей суммы тарифных ставок всех членов бригады на норму выработки продукции.

Все дополнительные работы, не входящие в комплексную норму, и следовательно, не учтенные коллективной сдельной расценкой, оплачиваются бригаде отдельно по тем нормам и расценкам, которые установлены на эти работы.

## **4.3 Основные нормы труда рабочих в организации**

В настоящее время на предприятиях используется система норм труда, отражающая различные стороны трудовой деятельности. Основными видами норм труда по своему функциональному назначению являются:

- 1) нормы времени,
- 2) выработки,
- 3) обслуживания,
- 4) численности,
- 5) управляемости,
- 6) нормированные задания<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Нормирование труда [http://studme.org/10981205/ekonomika/normirovanie\\_truda](http://studme.org/10981205/ekonomika/normirovanie_truda)

1. Норма времени ( $H_{вр}$ ) - это рабочее время, установленное для выполнения единицы работы определенной группой работников (бригадой, звеном) с учетом ее квалификационной структуры и при данных технических условиях. Нормы времени измеряются в человеко-минутах, человеко-часах.

$$H_{вр} = T_{пз} + T_{оп} + T_{орм} + T_{отл} + T_{пт}$$

где  $H_{вр}$  - норма времени;

$T_{пз}$  - время подготовительно-заключительной работы;

$T_{оп}$  - время оперативное;

$T_{о.р.м}$  - время на обслуживание рабочего места;

$T_{от.л}$  - время перерывов на отдых и личные надобности;

$T_{п.т}$  - время перерывов, предусмотренных технологией.

2. Норма выработки ( $H_{в}$ ) - это регламентированный объем работы или количество единиц продукции, устанавливаемых для выполнения или изготовления в единицу времени одним работником или определенной группой работников соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях. Рассчитывается как частное от деления фонда времени на норму времени и измеряется в натуральных единицах, являясь величиной, обратно пропорциональной норме времени.

$$H_{в} = \frac{Фвр}{H_{вр}}$$

где  $H_{выр}$  - норма выработки;

$Фвр$  - фонд времени;

$H_{вр}$  - норма времени.

Норму выработки так же можно найти по следующим формулам:

$$H_{выр} = \frac{1}{H_{вр}} = \frac{T_{см}}{H_{вр}} \quad 9$$

В качестве обобщенного варианта нормы выработки принято рассматривать так называемой нормированное задание. Нормированное задание – это объем работы (в натуральных единицах, единицах трудовых затрат или в стоимостном выражении), предназначенный для выполнения работником (бригадой) за данный промежуток времени.

1. Норма обслуживания ( $H_{обс}$ ) - количество производственных объектов (единиц оборудования), которое работник или группа работников обязаны обслужить за установленное время в определенных организационно-технических условиях. Эти нормы применяются не только для вспомогательных рабочих (наладчиков, кладовщиков и т.д.), но и для основных (при установлении количества станков, обслуживаемых одним ткачом, и т.д.). Нормы обслуживания - это нормы трудовой деятельности, работы по обеспечению рабочего состояния производственных объектов:

$$H_{об} = \frac{T_{см}}{H_{во}}$$

<sup>9</sup> Там же.

где  $N_o$  - норма обслуживания;

$N_{в.о}$  - норма времени обслуживания<sup>10</sup>.

Функция норм обслуживания в основном состоит в упорядочении организационной структуры трудового процесса. Разновидность норм обслуживания для руководящих работников - нормы управляемости, под которыми понимается численность работников и административных подразделений, управление которыми в определенных организационно-технических условиях возлагается на одного руководителя при его соответствующей квалификации. Нормы управляемости - это и сеть нормы труда по управлению работой определенного количества работников.

2. Норма численности ( $N_ч$ ) - количество работников определенного профессионального состава, необходимое для выполнения конкретных, производственных, управленческих функций или объема работ:

$$N_{рс} = \frac{Q}{N_{обс} \cdot N_{см}},^{11}$$

где  $Q$  - объем выпуска продукции в натуральных измерителях;

$N_{обс}$  - норма обслуживания в смену,

$N_{см}$  - количество смен.

5. Нормированное задание - установленные состав и объем работ, которые должны быть выполнены одним или группой работников за определенный период времени (смену, месяц). Нормированное задание, как и норма выработки, определяет необходимый результат деятельности работников. Его отличие в том, что нормированное задание может устанавливаться не только в натуральных единицах, но и в нормо-часах, нормо-рублях.

*Нормы сложности труда* (выполняемых работ) определяют необходимую квалификацию исполнителей.

*Нормы оплаты труда* определяются исходя из норм сложности (разряда) работы в единицу времени, т.е. тарифной ставкой. На основе тарифной ставки и нормы трудоемкости операции (единицы работы) устанавливается норма тарифной зарплатоемкости работ (расценка):

$$З = \frac{С \cdot N_{вр}}{60},$$

где  $З$  - расценка, руб./шт.;

$С$  - тарифная ставка (руб.);

$N_{вр}$  - норма трудоемкости операции (мин)<sup>12</sup>.

3. Срок выполнения аккордного задания рассчитывается по формуле:

$$T = KНВ / (Трд * Kвып),$$

где  $KНВ$  - комплексная норма времени;

$Трд$  - продолжительность рабочего дня;

$Kвып$  - коэффициент выполнения норм выработки.

<sup>10</sup> Нормирование труда. [http://studme.org/10981205/ekonomika/normirovanie\\_truda](http://studme.org/10981205/ekonomika/normirovanie_truda)

<sup>11</sup> Норма выработки. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/114623/>

<sup>12</sup> Там же.

#### 4.4 Особенности нормирования труда управленческого персонала

Особенностью процессов управления производством является то, что на их основе осуществляется технико-технологическая, организационная, финансовая подготовка производства, совершенствуются методы работы, организуется стимулирование труда, осуществляется управленческая деятельность и т.д. Эту деятельность осуществляет управленческий персонал, включающий руководителей, специалистов и служащих, который создает условия для производительной работы рабочих.

Применительно к управленческому персоналу нормирование заключается в установлении меры затрат труда на выполнение заданного объема работ за определенный период. При этом мера затрат труда может быть выражена либо непосредственно в затратах времени работника на выполнение единицы работы, либо через численность работников, которая необходима для выполнения определенной функции управления.

Для нормирования труда управленческого персонала можно использовать три метода: аналитически-расчетный, аналитически-исследовательский и суммарный<sup>13</sup>. Аналитически-расчетный метод установления норм для управленцев требует использования заранее разработанных нормативных материалов, выражающих нормативные зависимости времени или численности от влияющих факторов. Аналитически-исследовательский метод установления норм основан на непосредственном изучении затрат времени управленцев на конкретном предприятии и позволяет учесть все особенности работы, но необходимы трудоемкие исследования. Суммарный метод установления норм предполагает их определение на основе опыта человека, устанавливающего нормы, либо по учтенным данным на ранее выполненные работы, либо по суммарным наблюдениям за работой без выделения ее элементов. Каждый из методов имеет свои преимущества и недостатки, но к научным относятся только аналитически-расчетный и аналитически-исследовательский методы.

Аналитически-расчетный метод дифференцируется по видам используемых нормативных материалов.

*1. Нормативы численности* – регламентированная численность работников, необходимая для качественного выполнения той или иной функции управления в определенных организационно-технических условиях. Это основной вид трудовых нормативов для управленческого персонала. Они позволяют определить необходимую численность: по предприятию в целом, по каждой функции управления, по заводу/управлению и в цехах, в подразделениях управления цеха, по отдельным должностям.

Норматив численности выражает форму нормативной зависимости численности от влияющих факторов. Факторы и степень их влияния на

<sup>13</sup> Нормирование труда на процессах управления производством.

<http://motivtruda.ru/Normirovanie-truda-upravlenija-proizvodstvom.htm>

численность определяются корреляционным анализом с помощью ЭВМ. В качестве таких факторов могут выступать: численность промышленно-производственного персонала предприятия, численность основных рабочих, численность рабочих-сдельщиков, стоимость основных производственных фондов, стоимость активной части основных производственных фондов, годовая выработка продукции, количество структурных подразделений на предприятии, средний разряд работ и рабочих и т.д.

Каждая отрасль экономики в силу своих специфических особенностей производства и управления имеет свой набор факторов, имеющих свою степень влияния на численность управленцев в данной отрасли. Поэтому набор формул нормативной зависимости численности от влияющих факторов широк.

2. *Норматив централизации работ* – это регламентированное отношение численности работников на одном из уровней управления к общей численности управленческого персонала по функциям управления или в целом по предприятию в определенных организационно-технических условиях. Норматив устанавливается в виде формулы нормативной зависимости и определяет процентное соотношение численности управленцев по уровням управления.

3. *Норматив числа подчиненных или норматив управляемости* – это регламентированная численность управляемых работников (подразделений), которыми в определенных организационно-технических условиях должен управлять один руководитель. Норматив устанавливается в виде формулы нормативной зависимости и определяет численность линейных руководителей.

4. *Норматив обслуживания* – это регламентированная численность обслуживаемых работников, которых в определенных организационно-технических условиях должен обслуживать один работник. Норматив устанавливается в виде формулы нормативной зависимости и определяет число работников, который должен обслуживать один специалист или служащий.

5. *Норматив соотношений численности управленческого персонала* – это регламентированная величина соотношений численности различных категорий управленцев, обеспечивающая наилучшее использование работников в соответствии с уровнем их квалификации. Норматив устанавливается в виде формулы нормативной зависимости и используется для регулирования численности работников по должностным группам (руководители и специалисты, специалисты и служащие), внутри должностных групп (инженеры и техники, ведущие специалисты, старшие специалисты и специалисты) и т.д.

6. *Норматив времени* – это регламентированные затраты времени на выполнение единицы вида работы или ее элемента в определенных организационно-технических условиях. Обычно норматив времени разрабатываются по двум уровням проектирования процессов труда –

работам и операциям, входящим в состав работ. Норматив времени устанавливается либо в виде формулы нормативной зависимости времени от влияющих факторов, либо в виде табличных числовых значений затрат оперативного времени на выполнение операции или работы<sup>14</sup>.

На основе нормативов можно установить конкретные нормы для предприятия. Но это произойдет в том случае, когда факторы примут конкретные числовые значения, характерные для данного предприятия. При этих условиях норматив превращается в норму трудозатрат. А норма труда всегда конкретна и регламентирует затраты времени или численности для вполне определенных конкретных рабочих мест или подразделений при рациональных организационно-технических условий.

#### 4.5 Основные виды норм труда для управленческого персонала

Основные виды норм труда для управленческого персонала следующие:

1. *Норма численности* – это регламентированная численность группы работников, необходимая для полного и качественного выполнения закрепленных за ней работ в конкретных рациональных организационно-технических условиях.

Устанавливаться норма численности может либо аналитически-расчетным методом с применением нормативов численности, нормативов трудоемкости (времени), нормативов централизации работ, либо аналитически-исследовательским методом с построением балансов затрат рабочего времени. Норму численности можно определить по формуле:

$$N_{ч} = T \div \Phi_{(1)},$$

где  $N_{ч}$  – норма численности работников;

$T$  – трудоемкость работ;

$\Phi_{(1)}$  – фонд рабочего времени одного работника в планируемом периоде.

Норма численности при обслуживании одним работником нескольких единиц оборудования рассчитывается по формуле:

а) в смену:

$$N_{чсм} = M \div N_{обсл},$$

где  $M$  – количество единиц обслуживаемого оборудования;

$N_{обсл}$  – норма обслуживания;

б) на сутки:

$$N_{чсут} = M \times K_{см} \div N_{обсл}$$

$K_{см}$  – коэффициент сменности работы оборудования (число смены работы в течение суток);

в) плановая (списочная):

$$N_{чсп} = \frac{M}{N_{обс}} \times \frac{\Phi_n}{\Phi_r},$$

<sup>14</sup> Нормирование труда: понятие, виды, законодательное регулирование.  
[http://www.profiz.ru/se/1\\_2004/niot/](http://www.profiz.ru/se/1_2004/niot/)

где  $\Phi_n$  и  $\Phi_r$  – номинальный и реальный фонд рабочего времени на одного работника в год по плану.

2. *Норма централизации работ* – регламентированное соотношение численности централизованной части управленческого персонала ко всей его численности в конкретных организационно-технических условиях. Норма устанавливается аналитически-расчетным методом на основе нормативов централизации работ.

3. *Норма соотношений численности* – регламентированная величина соотношений численности различных категорий и должностных лиц управленческого персонала в конкретных организационно-технических условиях. Норма устанавливается либо аналитически-расчетным методом с применением нормативов соотношений численности, либо аналитически-исследовательским методом с построением балансов затрат рабочего времени.

4. *Норма числа подчиненных или норма управляемости* – регламентированная численность подчиненных работников (или подразделений), которые должны быть в подчинении у одного руководителя в конкретных организационно-технических условиях. Норма устанавливается либо аналитически-расчетным методом с применением нормативов управляемости, либо аналитически-исследовательским методом с построением балансов затрат рабочего времени. Норму управляемости можно определить по формуле:

$$N_u = \frac{Ч \cdot \Phi(1)}{T_{ф.у.}}$$

где  $N_u$  – нормы управляемости;

$Ч$  – численность работников предприятия, подразделения;

$\Phi(1)$  – фонд рабочего времени одного работника в планируемом периоде;

$T_{ф.у.}$  – трудоемкость работ по функциям управления.

5. *Норма обслуживания* – регламентированное количество работников, которых должен обслужить один работник (специалист или служащий) в конкретных организационно-технических условиях. Норма устанавливается либо аналитически-расчетным методом с применением нормативов времени обслуживания, либо аналитически-исследовательским методом с построением балансов затрат рабочего времени. Норму обслуживания можно определить по двум формулам:

$$а) N_o = Ч \times \Phi(1) \div T_{ф.о.},$$

где  $N_o$  – норма обслуживания;

$Ч_r$  – численность работников предприятия, подразделения;

$\Phi(1)$  – фонд рабочего времени одного работника в планируемом периоде;

$T_{ф.о.}$  – трудоемкость работ по функциями обслуживания.

$$б) N_{обсл} = \frac{T_{см}}{N_{вр.обсл}},$$

где  $T_{см}$  – продолжительность смены,

$N_{вр.обсл.}$  – норма времени обслуживания.

Как разновидность норм обслуживания для руководящих работников могут рассматриваться так называемые нормы управляемости.

6. *Норма времени* – это необходимые затраты времени на выполнение единицы работы в конкретных организационно-технических условиях. Норма устанавливается аналитически-расчетным методом с применением нормативов оперативного времени на единицу работы и аналитически-исследовательским методом с применением данных самофотографий рабочего времени, фотографий рабочего времени и хронометражей. Норму времени определяют по формуле:

$$H_{вр} = T_{оп} \cdot K_d,$$

где  $H_{вр}$  – норма времени;

$T_{оп}$  – затраты оперативного времени на единицу работы (операцию);

$K_d$  – дополнительные затраты времени на обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности.

7. *Нормированное задание* – это совокупность работ, которая должна быть выполнена одним работником или группой работников за установленный период времени в конкретных организационно-технических условиях. Нормированное задание определяется расчетным способом при условии предварительного определения норм времени на предстоящие работы. Его можно определить по формуле:

$$H_z = \sum H_{вр_i} \cdot P_i \cdot F,$$

где  $H_z$  – нормированное задание;

$H_{вр_i}$  – норма времени на  $i$ -тую работу в планируемом периоде;

$P_i$  – программа или количество работ  $i$ -го работника в планируемом периоде;

$F$  – фонд рабочего времени одного работника или группы работников в планируемом периоде;

$n$  – количество видов работ в планируемом периоде.

#### 4.6 Регламентация персонала

У работодателя должны быть обязательны следующие документы:

- *Правила 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.

- *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.

- *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.

- *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.

- *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).

*Содержание трудового договора* (Статья 57). Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия:

- место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, расположенном в другой местности, - место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения;

- трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы). Если в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации;

- дата начала работы, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, - также срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с настоящим Кодексом или иным федеральным законом;

- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

- режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);

- компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;

- условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);

- условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами;

- другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права<sup>15</sup>.

#### **4.7 Регламентация труда рабочих**

Различают организационную и технологическую регламентацию обслуживания рабочих мест основных производственных рабочих.

Организационная регламентация состоит в составлении графиков-регламентов обслуживания, расчете норм времени обслуживания и норм численности, рациональной организации выполнения работ.

Регламентация труда рабочих осуществляется по следующим направлениям.

---

<sup>15</sup> Савельева Е.А. Регламентация и нормирование труда. / Учебное пособие для студентов. - М.: Издательство МАРТИТ, 2012.

1. Составление схемы обслуживания в виде описания характеристик процесса обслуживания.
2. Разработка графиков обслуживания, т.е. план работы, выраженный в графической или табличной форме, в котором отражается состав работ и периодичность их выполнения, увязанные во времени. Графики могут создаваться по комплексу или отдельным функциям на квартал, месяц, неделю, смену и на каждый час.
3. Выбор маршрута обслуживания.
4. Применительно к отдельным маршрутам может разрабатываться расписание работ, включая конкретное их содержание и порядок выполнения.
5. На работы, имеющие неравномерный характер, составляются оперативные планы-задания.

Вся система строится с использованием таких принципов как плановость, предупредительность, надежность, экономичность и комплексность. Регламент обслуживания и труда вспомогательных рабочих определяется с учетом технических и организационных условий. Под техническими условиями понимается разработка технологии обслуживания и выбор средств выполнения вспомогательных работ (с учетом создания условий для механизации работ по обслуживанию и т.п.). Организационные условия регламентации предполагают разработку наиболее рациональных форм и способов выполнения вспомогательных работ. Одним из главных условий регламента обслуживания является специализация и централизация важнейших видов вспомогательных работ

Работа обслуживающего персонала по заранее разработанному регламенту обеспечивает его более равномерную и полную загрузку, сокращение затрат времени на обслуживание, способствует росту производительности труда вспомогательных рабочих. Улучшается также организация труда мастеров и других руководителей и специалистов.

На регламентацию обслуживания сказывается ряд факторов, что приводит к определенному сдерживанию распространения этой прогрессивной формы построения процесса обслуживания основного производства. Система регламентного обслуживания может эффективно функционировать только в том случае, если подкреплена необходимыми мероприятиями технического и организационного характера.

Основные условия технического характера - обеспечение надежности работы оборудования, инструмента и др.; применение запроектированной оснастки, режимов работы оборудования и др. Основные условия организационного характера – соблюдение установленных планов и графиков работы основного производства и его обслуживания.

Было бы неправильно для всех функций обслуживания производства, для любых производственных условий рекомендовать исключительно регламентное обслуживание, т.к. производству свойственны не только закономерные процессы, но и случайные отклонения от этих

закономерностей. Поэтому регламентированное обслуживание предупреждает большую часть возможных отклонений от нормального течения производственного процесса, но не исключает возможность их возникновения и должно дополняться другими системами, обеспечивающими более быстрое реагирование на различные отклонения, устраняя их. В этой балансировке – от одной системы (регламентированного обслуживания) к другой (к дежурному обслуживанию) состоит искусство проектировщика.

Наиболее приемлемой представляется смешанная система, при которой часть функций обслуживания осуществляются по заранее разработанному регламенту, а часть – по мере возникновения тех или иных отклонений от регламента. Соотношение между объемами зависит от многих факторов. Значительно легче регламентировать обслуживание рабочих мест по тем функциям, которые в меньшей мере сказываются на работе основных рабочих и оборудования (уборка промышленных помещений, бытовое обслуживание рабочих). По другим же функциям необходимо находить оптимальное соотношение между этими крайностями регламент и обслуживание только по мере возникшей необходимости.

### **Задания к семинарским занятиям**

#### ***Вопросы по теме***

1. Как осуществляется нормирование труда рабочих-повременщиков?
2. Что представляет собой нормированное задание?
3. В каких случаях используются сдельные расценки?
4. Как рассчитывается норма времени?
5. Какой показатель является разновидностью норм обслуживания для руководящих работников?
6. Какие различают особенности нормирования труда управленческого персонала?
7. Какие методы используют для нормирования труда управленческого персонала?
8. Какие нормативные материалы используют при аналитическо-расчетном методе исследования?
9. Какие основные виды норм труда для управленческого персонала?
10. Какие виды норм труда численности работников?
11. Какие документы используются при регламентации труда основных рабочих?
12. Как регламентируется труд умственного труда?
13. Какие документы используются при регламентации вспомогательных рабочих?

### Задание 1

Рассчитать комплексную норму времени и аккордное задание для бригады численностью в 10 чел. при следующих объемах работ и пооперационных нормах времени. Продолжительность рабочего дня – 8 часов. Плановый процент выполнения норм выработки – 110. Срок выполнения задания определить в рабочих днях.

Исходные данные:

Операция	Единица измерения	Объем работ	Норма времени на единицу, чел.-час.
Подготовка рабочего места	чел.-час.	10	1,00
Разгрузка материалов и комплектующих изделий вручную	т	150	0,59
Подготовка металлоконструкций к монтажу	т	140	0,95
Монтаж металлоконструкций	т	140	2,40
Электродуговая сварка	пог. м	1500	0,25
Окраска металлоконструкций	кв. м	20	0,35
Уборка приспособлений и отходов	чел.-час.	6	1,00

Расчет комплексной нормы производится в форме таблицы-калькуляции:

Операция	Единица измерения	Объем работ	Норма времени на единицу, чел.-час.	Норма времени на конечный измеритель, чел.-час.
Подготовка рабочего места	чел.-час.	10	1,00	
Разгрузка материалов и комплектующих изделий вручную	т	150	0,59	
Подготовка металлоконструкций к монтажу	т	140	0,95	
Монтаж металлоконструкций	т	140	2,40	
Электродуговая сварка	пог. м	1500	0,25	
Окраска металлоконструкций	кв. м	20	0,35	
Уборка приспособлений и отходов	чел.-час.	6	1,00	
Итого				

### Задание 2

Рассчитать норму нагрузки (по численности рабочих-сдельщиков) для нормировщика производственных цехов, если общая трудоемкость функции нормирования составляет 1040 чел.-часов, численность рабочих-сдельщиков – 1200 чел., фонд рабочего времени за месяц – 173 часов. По норме нагрузки определить необходимую численность нормировщиков.

### Задание 3

Средняя норма обслуживания одного электрослесаря составляет 36 станков в смену. Определить численность электрослесарей на первую смену и на сутки, используя норму численности, если коэффициент сменности равен 2, а число станков в цехе – 305.

### Задание 4

Норма обслуживания наладчика автоматического оборудования – 14 единиц в смену. Определить плановую среднесписочную численность наладчиков на предприятии с работой в две смены, номинальным фондом рабочего времени - 262 смены, реальным – 250 смен в год. Число единиц обслуживаемого оборудования – 360 единиц.

### Задание 5

На предприятии «N» работает 150 рабочих. Сколько мастеров нужно принять на работу для управления этим количеством работников?

### Задание 6

Рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Условия задачи представлены в виде таблицы.

Виды работ	Время выполнения операций, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,05	50
Контроль процесса	0,1	100
Выгрузка агрегата	0,04	50
Количество агрегатов, шт.		7
Коэффициент загрузки		1,3
Полезный фонд времени одного рабочего за смену, ч		6
Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата, ч		1,5

### Задание 7

Имеется 8 наблюдений использования затрат рабочего времени в магазине:

- а) Продажа хлеба: 2, 3, 3, 2, 1, 3, 3, 1 мин.
- б) Продажа сахара (вразвес): 3, 5, 4, 6, 4, 3, 5, 6 мин.
- в) Продажа печенья: 3, 2, 3, 3,4, 3, 3,2 мин.

Нормативный коэффициент устойчивости хронорядов 1,5. Нормативы: ОТЛ - 5%, ОРМ - 8% от ОП Тпз = 10 мин. за смену, определить сменную норму выработки.

### Задание 8

Рассчитать норму выработки на 8-часовую смену в тоннах на перевозку грузовым автомобилем при следующих условиях. Расстояние 100 км.

Скорость с грузом 50 км/час., порожняком 60 км/час. Норматив на погрузку 15, разгрузку 20 мин. за рейс. Грузоподъемность автомобиля 6 т. Коэффициент использования грузоподъемности 0,9. Сумма нормативных значений Тпз, Торм, Тотл составляют 35 мин. за смену.

### **Задание 9**

Определить норму обслуживания, продолжительность цикла обслуживания нескольких рабочих мест, коэффициент занятости фасовщика за цикл многостаночного обслуживания. Определить сменную норму выработки фасовщика-многостаночника. Исходные данные: Тс = 20 мин., Тз = 9 мин., затраты времени на обслуживание рабочего места и ОТЛ составляют 7% от времени смены.

### **Задание 10**

Построить график многостаночного обслуживания при условии:

1 станок Тс = 12 мин., Тз = 6 мин.

2 станок Тс = 8 мин., Тз = 4 мин.

3 станок Тс = 8 мин., Тз = 2 мин.

Определить коэффициент занятости рабочего-многостаночника.

### **Задание 11**

Рассчитать норму выработки погрузчика за 8-часовую смену и норму времени на разработку 100 м<sup>3</sup> грунта в массиве, если Тпз = 20 мин., Торм = 10 мин., Тотл = 15 мин. за смену, оперативное время на один цикл работы 3 мин., емкость погрузчика 2 м<sup>3</sup>. Коэффициент наполнения погрузчика 0,9.

### **Задание 12**

Норма оперативного времени на изготовление единицы продукции 40 минут. Норма времени на обслуживание рабочего места 5 % от оперативного, норма времени на отдых 4% от оперативного. Фонд рабочего времени за смену 420 минут, норма подготовительно-заключительного времени на партию изделий из 10 штук 70 минут.

Определить: 1) норму времени на единицу продукции;

2) норму выработки продукции за смену;

3) норму выработки продукции за час<sup>16</sup>.

### **Задание 13**

Объем выпускаемой заводом продукции до изменения и после изменения структуры (ликвидации цеха № 4) остается одинаковым – 2000

---

<sup>16</sup> Минченко Л.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: Метод. указания к практическим занятиям, самостоятельной работе и выполнению домашних заданий для студентов спец. 080502 и направления 080503. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2009. С 16.

тыс. руб. Общее число работающих на предприятии – 300 человек, в том числе в цехе № 4 - 50 человек.

Определить показатели выработки продукции до, и после ликвидации литейного цеха.

#### **Задание 14**

За смену рабочему установлено сделать 20 втулок, 15 валиков и 25 болтов, норма времени на обработку одной детали составляет: втулки 0,1 нормо-часа, валика 0,2 нормо-часа, болта 0,12 нормо-часа. Фактически за 7 часов смены изготовлено 22 втулки, 21 валик, 30 болтов.

Определить фактический и плановый процент выполнения норм на рабочем месте.

#### **Задание 15**

В бригаде работает 5 человек. За рабочий день 1 рабочий выполнил норму на 115%, второй - на 125%, третий – на 96%, пятый - 105%.

Определить средний процент выполнения норм.

#### **Задание 16**

При одновременной фасовке бригадой товаров оперативное время  $T_{оп} = 10$  мин. Бригада обслуживает 2 единицы оборудования. С единицы оборудования за 1 цикл обработки выпускается продукция в количестве 5 ед. Определить сменную норму выработки при  $T_{см} = 480$  мин.,  $T_{орм} = 15$ ,  $T_{отл} = 10$  мин.,  $T_{нп} = 8$ ,  $T_{пз} = 20$  мин. за смену.

#### **Задание 17**

По методу моментных наблюдений учтено следующее количество моментов: ОП = 700, ПЗ = 28, ОРМ = 50, ОТЛ = 80, ПОТ = 90, НТД = 52 момента. Рассчитать фактический и нормативный баланс рабочего дня на 8-часовую смену (в минутах). Нормативы следующие:  $T_{пз} = 10$  мин./смену,  $ОТЛ = 5\%$ ,  $ОРМ = 8\%$  от оперативной работы.

#### **Задание 18**

Определить оптимальную норму обслуживания станков-дублеров.  $T_c = 28,87$  мин.,  $T_z = 6,69$  мин. Необходимое число действующих станков 3,2. Нормативное значение коэффициента занятости рабочего 0,88. Построить график многостаночного обслуживания.

## **5. Нормирование труда в условиях современной организации производства**

### **5.1 Развитие науки нормирования труда**

В зарубежных странах значительная эволюция взглядов на трудовые отношения наблюдалась с XIX в. Начало этому движению положила теория организации труда, разработанная американским инженером Ф.У Тейлором, которая предполагала учет достижений науки и техники, использование норм труда, организованный подбор и расстановку кадров, выбор системы оплаты труда, направленных на повышение производительности труда. Детально исследовался процесс труда, устанавливался жесткий регламент его исполнения, т.е. норма выработки при высоком темпе работы.

В начале XX в. возникло новое движение - фордизм: система организации труда, доведенная до автоматизма (типизация продукции, взаимозаменяемость рабочих, выполняющих одно или два простых трудовых движения и т.п.).

В 30-х гг. на смену фордизму приходит новое течение в организации труда - теория «школа человеческих отношений». Сущность теории состояла в том, что путем улучшения взаимоотношений между собственниками и рабочими, создания здорового микроклимата в коллективе можно добиться весьма существенных результатов в труде, не затрачивая при этом средств на организационно-технические мероприятия по улучшению условий труда.

Значительным этапом в развитии теории труда явилась разработка концепции социотехнического подхода. Согласно этой концепции любая организация может рассматриваться как функционирование двух систем: социальной и технической. Эффективное функционирование предприятия его постоянное соответствие изменяющейся внешней среде можно обеспечить при условии согласованного взаимодействия двух подсистем - технической и социальной. Дальнейшее развитие эта теория получила в так называемой концепции «ответственного и автономного поведения», разработанной Л. Дейвисом.

В начале 70-х гг. XX в. появляется гуманизация труда, которая вобрала в себя достижения многих прошлых концепций, и стала в дальнейшем составной частью глобальной теории качества трудовой жизни. Теория гуманизации признает необходимыми повышение привлекательности труда для работника, формирование у него чувства удовлетворенности своим трудом, что рассматривается как важное средство повышения эффективности труда. Для этого предлагаются объединение малосодержательных трудовых операций, расширение функций и взаимозаменяемость работников.

В зарубежной практике организации труда в настоящее время основной считается концепция качества трудовой жизни, охватывающая как физическую, так и социальную среду обитания работника. В основе

концепции признание того факта, что среда влияет на эмоциональное и психическое состояние человека и соответственно на результаты его труда.

Основными составляющими концепции качества трудовой жизни являются:

- адекватная и справедливая компенсация за труд;
- обеспечение безопасных условий труда и охраны здоровья работников;
- возможность применения и развития в процессе труда личных способностей работника;
- возможность профессионального роста и продвижение по службе работника, усиление гарантии занятости и материального стимулирования;
- социальная интеграция в трудовом коллективе;
- значение труда в жизни работника и выполнении семейных обязанностей;
- отношение работника к обществу.

В настоящее время российские предприятия не накопили еще достаточно опыта организации оплаты труда в условиях рыночной экономики. Отсюда необходимость использования зарубежного опыта материального стимулирования работников.

В индустриально развитых странах в последнее время достаточно популярны системы стимулирования индивидуального труда, при которых заработок рабочего изменяется в зависимости от роста производительности труда. В качестве таких систем используются, например, Система Хелси, Система Ровена, Система Бедо и др.

## **5.2 Роль нормирования труда в управлении организацией**

Нормирование труда является органической составной частью функций управления предприятием в условиях рыночной экономики. Зарубежный опыт подтверждает неослабевающую связь нормирования труда со всеми сферами деятельности фирм и их подразделений: производственно-технической, финансово-экономической, социально-политической. Важнейшей является связь нормирования с планированием труда.

Исходя из заранее установленных норм трудовых затрат на различные виды операций (функций) определяется трудоемкость выполнения работ и потребность в необходимой численности работников (основных и обслуживающих рабочих в цехах и на участках, специалистов и служащих). Данные заносятся в планы по труду, где также определены объемы и сроки выполнения производственной программы, заработная плата и премии, дополнительная потребность в персонале в связи с производственной необходимостью и т.п.

Результаты выполнения плана по труду систематически контролируются линейным руководством и специальными службами. На

основе анализа фактических и плановых затрат, причин их отклонений, разрабатываются мероприятия, направленные на совершенствование организации и рациональное использование труда работников.

На основе планов по труду рассчитывается показатель эффективности использования рабочего времени на участке (в цехе), определяемый как отношение числа оплаченных рабочих часов к фактически отработанным, т.е. непосредственно затраченным на производство продукции (услуги) без времени организационно-технических потерь, а также простоев по вине работника.

Исключительно важное значение уделяется нормированию труда при оценке и контроле издержек производства, в т.ч. на рабочую силу. При этом, наряду с трудоемкостью, используются такие показатели как заработная плата в расчете на одну операцию (вид работы, функцию), заработная плата в расчете на час нормативного, а также фактически отработанного времени. На фирмах устанавливается строгая ответственность за показатели издержек производства, в т.ч. на рабочую силу, на всех уровнях иерархии управления. Перерасход лимитов ведет к штрафу и депремированию мастеров и других линейных руководителей.

В современной литературе по управлению подчеркивается связь нормирования с разработкой премиальных систем в зависимости от точности и напряженности установленных норм затрат труда. Это объясняется тем, что недоучет факторов, влияющих на нормы труда, приводит к недостаточному использованию трудового потенциала работников и значительному перерасходу денежных средств. Вместе с тем, наметилась тенденция стимулирования не столько выработки, сколько качественных показателей труда, совмещения профессий (функций), творческой инициативы работников и т.п.

В нормы закладывается уровень нервно-психологических, интеллектуальных нагрузок, повышающихся в результате изменения содержания труда в условиях совершенствования техники, технологии и производства.

Нормирование трудовых процессов тесно связано с повышением производительности и организации труда, что исходит из его концепции, принятой в странах с рыночной экономикой. А именно, установление необходимых затрат рабочего времени предполагает предварительное изучение и оценку существующих методов и способов выполнения работы, проектирование более рациональных, отвечающих требованиям разработанной технологии, организации производства и труда.

В условиях развития научно-технического прогресса и внедрения его достижений значительно расширяются функции нормирования в сфере организации производства и труда. Характерной особенностью является проведение работ по проектированию и нормированию трудовых процессов в сочетании с проектированием технологических процессов, оборудования, инструментов, приспособлений и т.п. Этому способствует наличие

методологической и материально-технической базы нормирования труда, внедрение современных видов ЭВМ и создание автоматизированных систем микроэлементного нормирования, банков нормативных данных и т.п. Автоматизированные системы нормирования труда на предприятиях, как правило, функционируют в едином комплексе с автоматизированными системами планирования и организации производства.

В условиях развития техники и технологий частично меняется объект нормирования. Так, в последние годы на ряде предприятий разработаны системы микроэлементного нормирования операций, выполняемых роботами и другими манипуляторами. Они позволяют устанавливать не только время выполнения операции и ее элементов роботом (манипулятором), но и выбрать наиболее оптимальные их модели, а также синхронизировать конвейеры, состоящие из роботов (манипуляторов).

При рыночных отношениях нормирование труда выполняет специфическую роль, обусловленную разновременностью актов "покупки" рабочей силы и ее оплаты работодателем и вытекающими из этого противоречиями. В момент найма работника фиксируются далеко не все условия использования его способности к труду в процессе производства, а лишь основные. В коллективных договорах, закрепляющих условия найма, обычно указывается уровень тарифной ставки для разных групп рабочих, продолжительность рабочего времени и некоторые другие условия. Но объем затрат труда в единицу времени, т.е. уровень интенсивности труда, как правило, заранее не оговаривается. Между работником и работодателем решаются вопросы установления и пересмотра тарифных ставок, оплаты сверхурочных часов, выходных и праздничных дней и других условий труда.

С помощью нормирования труда работодатель повышает средний уровень интенсивности труда на своем предприятии по сравнению со среднеобщественным, соответственно сокращает издержки производства, что приводит к росту прибыльности авансированного капитала, улучшению конкурентоспособности предприятия. В этом проявляется двойная роль нормирования труда применительно к интересам работника и работодателя.

Вместе с тем, по утверждению зарубежных экономистов современные методы нормирования трудовых процессов, научные исследования в области физиологии, психологии и организации труда, а также развитие поведенческого менеджмента дают возможность устанавливать минимальные затраты времени для выполнения той или иной работы при условии, что рабочий в состоянии обеспечить высокий темп труда в течение определенного времени.

К числу показателей, характеризующих роль нормирования труда, относят такие как абсентеизм и текучесть кадров. Например, социологические обследования, проведенные на ряде зарубежных фирм, показали снижение этих показателей за счет обоснованного подхода к установлению норм труда более чем на 80%.

Нормы труда играют важную роль в экономике, так как 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, в том числе работу на конвейере, устанавливают величину затрат труда на обслуживание оборудования, в том числе многостаночное.

Современные методологические основы нормирования включают:

- расширение сферы нормирования труда;
- обеспечение высокого качества норм труда и их максимальное приближение к общественно необходимым затратам труда;
- научное обоснование норм с учетом организационно-технических, социально-экономических и психофизических факторов;
- гуманизацию норм труда.

### **5.3 Особенности использования хронометража за рубежом**

Опыт предприятий различных отраслей промышленности США, а также стран Западной Европы свидетельствует о широком применении хронометража в нормативно-исследовательской работе по труду. Техника проведения хронометражных наблюдений мало чем отличается от отечественной практики. Коренная особенность заключается в том, что целью хронометража является не столько изучение затрат рабочего времени, сколько проектирование их минимальных величин с учетом оценки темпа работы. Хронометражист, оценивая темп работы, имеет возможность вносить изменения в результаты наблюдений. Согласно имеющимся данным, при помощи хронометража установлено большинство действующих норм и нормативов на предприятиях (фирмах) стран с рыночной экономикой.

Для нормирования работ по обслуживанию производства, а также трудовых процессов, не поддающихся хронометражным замерам, применяется метод моментных наблюдений, основанный на применении статистических принципов и законов теории вероятности. Метод является экономичным и простым в применении. Фотографии рабочего дня, как правило, не находят широкого использования в практике нормативно-исследовательской работы по труду за рубежом.

Базовым методом нормирования труда в зарубежной практике является метод установления норм трудовых затрат, основанный на использовании нормативов времени на элементарные трудовые движения, так называемые, микроэлементы.

В настоящее время в США, Англии, Канаде, Швеции, Германии других странах применяется большое число различных систем микроэлементных нормативов времени и их модификаций, которые различаются составом микроэлементов, порядком учета факторов,

влияющих на их продолжительность, уровнем укрупнения и рядом других показателей.

Наиболее распространенной является система МТМ, что в переводе означает "определение метода и продолжительности работы". Микроэлементные нормативы системы составлены на основе большого фактического материала, анализа многих сотен метров киноплёнки, на которую были отсняты трудовые процессы, наиболее часто встречающиеся в разных производствах. Отклонения результатов расчета норм времени по микроэлементным нормативам и данным наблюдений (хронометража, киносъемки) не превышают 2%, что свидетельствует о точности и прогрессивности системы.

Помимо систем оплаты труда, поощряющих индивидуальную производительность, большой популярностью в странах с развитой экономикой пользуются коллективные системы поощрения или распределения прибыли, обусловленные ростом производительности труда. Они проектируются так, чтобы снизить удельные затраты путем стимулирования более высокой производительности труда без повышения постоянных расходов, связанных с увеличением трудозатрат. В качестве примера таких систем, использующихся чаще остальных можно привести системы Скэнлона, Раккера и «Импрошейр». Все они базируются на принципах и теориях мотивации и ориентированы на работников, получающих повременную заработную плату.

#### **5.4 Системы МТМ**

В настоящее время в США, Англии, Канаде, Швеции, Германии других странах применяется большое число различных систем микроэлементных нормативов времени и их модификаций, которые различаются составом микроэлементов, порядком учета факторов, влияющих на их продолжительность, уровнем укрупнения и рядом других показателей.

Наиболее распространенной является система МТМ, что в переводе означает "определение метода и продолжительности работы". Микроэлементные нормативы системы составлены на основе большого фактического материала, анализа многих сотен метров киноплёнки, на которую были отсняты трудовые процессы, наиболее часто встречающиеся в разных производствах. Отклонения результатов расчета норм времени по микроэлементным нормативам и данным наблюдений (хронометража, киносъемки) не превышают 2%, что свидетельствует о точности и прогрессивности системы.

Система МТМ-1 содержит 460 значений нормативов времени, охватывающих 19 основных движений рук, ног, корпуса и глаз. Продолжительность каждого движения установлена с учетом влияющих

факторов: расстояния, степени точности, необходимого усилия движения, а также веса перемещаемых предметов и других факторов.

В настоящее время в нормировании широко применяются модификации системы МТМ-1 (МТМ-2, МТМ-3 и др.), основанные на принципах последовательного укрупнения базовых элементов МТМ-1 путем объединения, усреднения, замены и исключения отдельных элементов системы МТМ-1 на основе их анализа. Система МТМ-2, например, объединяя нормативы двух уровней укрупнения на основные микродвижения и комплексы движений (действия), состоит из 39 нормативных величин времени, охватывающих 13 элементов. Применение укрупненных нормативов упрощает и сокращает процесс нормирования.

Существенные преимущества по сравнению с действующими системами микроэлементных нормативов имеет система "Модаптс", относящаяся к третьему поколению. Число нормативов в ней сведено к 21, микроэлементы представлены в виде легко запоминающихся рисунков. Зарубежные специалисты утверждают, что применение системы обеспечивает точность, а также единство устанавливаемых норм труда в большей степени, чем другие системы. Кроме того, специальные обследования показали, что нормы, рассчитанные по системе Модаптс, в среднем на 2,7% менее жесткие, чем по системе МТМ. На базе этой системы разработана ее модификация, предназначенная для нормирования достаточно сложных трудовых процессов служащих, в том числе таких элементов как чтение, написание писем и справок, печатание на машинке, счетная работа и пр.

В практике нормативно-исследовательской работы за рубежом используются и другие системы микроэлементных нормативов как для непосредственного установления норм трудовых затрат, так и при разработке нормативных материалов большей степени укрупнения, а также в процессе проведения исследований наряду с хронометражем. Последнее обстоятельство значительно повышает эффективность труда нормировщика, а также обеспечивает благоприятный психологический климат на объекте исследования, создавая взаимопонимание между рабочими и исследователями.

Характерной особенностью современного этапа развития микроэлементного нормирования является использование компьютерных вариантов разработанных ранее универсальных и специальных систем (МТМ-1, МТМ-2 и др.).

Все более широкое распространение в зарубежной практике нормирования получают методы линейного программирования, многофакторный регрессивный анализ, разновидности статистических методов изучения затрат времени. В странах с развитой рыночной экономикой, создана методологическая и материально-техническая база, позволяющая осуществлять нормирование труда практически всех категорий работников.

## 5.5 Оценка темпа интенсивности труда

Специфической чертой методологии нормирования на современном этапе является оценка темпа (интенсивности) труда, который должен быть заложен в норму времени. Учет темпа работы связан с проведением хронометражных и других видов наблюдений. Нормировщик, измеряя время выполнения трудового процесса, приема, действия, движения, обязан одновременно оценить темп работы исполнителя, сопоставив фактический с заранее установленным, так называемым, нормальным темпом работы. В понятие "нормальный уровень интенсивности" вкладывается двоякий смысл. Это уровень, предусмотренный нормой, обеспечивающей минимальные издержки производства в целях достижения максимальной прибыли, и уровень, нормальный в качестве физиологической нормы, благоприятной для здоровья исполнителя. Нормировщиков обучают визуальной оценке темпа работы, учат "чувствовать" нормальный темп конкретных процессов, которые нормируются. Считается, что опытный нормировщик оценивает темп работы с отклонениями от 2 до 5%.

На многих предприятиях оценку темпа (интенсивности) труда проводят путем "оценки скорости трудовых движений". При этом фиксируемая быстрота трудовых движений исполнителя сравнивается со скоростью движения при ходьбе или при выполнении эталонных операций. Кроме того предполагается, что исполнитель, выбранный для проведения хронометражных исследований с целью установления норм времени, имеет необходимую квалификацию и владеет стандартным методом труда. Так, в США и в Англии нормальным, как правило, считают темп, эквивалентный ходьбе без груза по ровной местности.

Другим способом является количественное определение не только темпа работы, но степени освоения стандартного метода труда. Темп и напряженность работы обозначаются термином "усердие", степень освоения метода труда - "умение". Кроме того, в систему иногда вводятся еще два фактора - "условия труда" и "постоянство работы", проявляющиеся в устойчивости хроноряд.

В работах последних лет коэффициент темпа рассматривается как интегрированный показатель, который учитывает влияние различных факторов: темпа движений, уровня затрачиваемых физических усилий, производственных навыков, степень профессиональной пригодности данного работника и др.

Вопросы оценки темпа работы тесно связаны с проблемой пересмотра норм, поскольку перевыполнение норм может быть результатом как рационализации методов труда, так и следствием повышения его интенсивности.

Теоретическим пределом максимальной интенсивности труда считается работа в темпе, приближающимся к темпу машины. Технически обоснованная норма, называемая в литературе "высокой нормой", должна

составлять 2/3 темпа работы машины на максимальной мощности при управлении вручную. Средняя выработка обученного рабочего-сдельщика должна составлять 115% высокой нормы, для чего темп работы эквивалентен скорости ходьбы, равной 6,4-6,5 км/час. Пределом выполнения высокой нормы квалифицированным рабочим считается ее выполнение на 123-133%, что эквивалентно темпу работы, соответствующего скорости ходьбы 7-7,5 км/час. По подсчетам зарубежных экономистов выполнение нормы в указанных пределах доступно в среднем 2-3% рабочих любого предприятия. Максимальный предел интенсивности труда эквивалентен ходьбе со скоростью примерно 8 км/час, что соответствует 143-145% выполнения высокой нормы. Согласно принятым стандартам, "низкая норма" должна быть равна не менее 62,5% высокой нормы, что соответствует темпу работы, эквивалентному скорости ходьбы, равной 3,5 км/час. Выработка, равная 60% выполнения высокой нормы влечет за собой увольнение работника. Например, на промышленных предприятиях США 81% всех установленных норм относятся к технически обоснованным нормам и лишь 19% являются опытно-статистическими.

Путем контроля жесткости норм и их пересмотра ведется достаточно точный учет использования рабочего времени, как и расходования денежных средств. Вместе с тем предприниматель ставит перед нормировщиком задачу обеспечения единства действующих на предприятиях компании (фирмы) норм с тем, чтобы не допустить образования более или менее "невыгодных" работ по интенсификации труда, опасаясь возникновения конфликтных ситуаций.

## **5.6 Особенности развития нормирования труда на российских предприятиях**

Подавляющее большинство предприятий в настоящее время отказались от практики нормирования труда, а на тех предприятиях, где используется нормирование, наблюдается следующее:

- нормы затрат труда устанавливаются эмпирическим (т.е. опытным) путем, либо путем корректировки ранее разработанных норм. Зачастую какие-либо нормы трудозатрат вообще устанавливаются без учета закона накопления, т.е. без учета опережающего роста производительности труда к росту заработной платы;
- нормы труда устанавливаются без учета изменений технических и технологических условий производства, появления новых материалов, видов сырья;
- отрицательно сказывается на качестве нормирования крупные недостатки в учете трудовых затрат и потерь рабочего времени.

Рыночные преобразования в России закономерно ведут к повышению интенсивности труда наемных работников. Этому способствует то, что вопросы нормирования труда становятся прерогативой самих предприятий.

На данном этапе деятельности, предприятие не заинтересовано в использовании норм труда. В этом случае работа должна начинаться со следующих дополнительных этапов:

- разработка рекомендаций по созданию возможностей для реализации работы по организации нормирования труда на предприятии:  
а) выявление причин отрицательного восприятия нормирования;  
б) разработка способов мотивации конкретного работника, в первую очередь руководителя.

Нормы труда должны строиться с учетом темпа роста производительности труда по сравнению с нормальным, принятым за норматив; времени на отдых, личные надобности и технологические перерывы.

### ***Задания к семинарским занятиям***

#### ***Вопросы по теме***

1. Какие этапы были в развитии науки о нормировании труда?
2. Какие составляющие концепции качества трудовой жизни Вы знаете?
3. Какова роль нормирования труда в управлении организацией?
4. Почему хронометраж широко используется за рубежом?
5. Что представляют собой системы МТМ? Какие разновидности этой системы Вы знаете?
6. Как осуществляется оценка темпа интенсивности труда?
7. С какой проблемой связана оценка темпа работы?
8. Каковы особенности развития нормирования труда на российских предприятиях?

#### ***Темы докладов***

1. Система нормирования Хелси.
2. Система нормирования Ровена.
3. Система нормирования Бедо.
4. Система нормирования Скэнлона.
5. Система нормирования Раккера.
6. Система нормирования «Импрошейр»
7. Особенности нормирования труда в странах Европы
8. Особенности нормирования труда в Америке
9. Особенности нормирования труда в азиатских странах.
10. Система МТМ.
11. Нормирование труда в российских организациях.
12. Оценка темпа интенсивности труда.
13. Использование хронометража в США.
14. Качество трудовой жизни в нормировании труда.
15. Гуманизация нормирования труда.

### Список использованных источников

1. Бевзюк, Е. А. Регламентация и нормирование труда [Электронный ресурс] : учебное пособие / Бевзюк Е. А. - Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014. - 212 с.
2. Бухалков, Михаил Ильич. Управление персоналом [Текст] : Учебник / Михаил Ильич Бухалков. - 2, испр. и доп. - Москва : Издательский Дом "ИНФРА-М", 2012. - 400 с.
3. Бычин В.Б. Организация и нормирование труда [Электронный ресурс] : Учебное пособие / Владимир Борисович Бычин, Сергей Викторович Малинин, Евгения Валерьевна Шубенкова. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2013. - 248 с.
4. Бычин В.Б., Шубенкова Е.В., Малинин С.В. Организация и нормирование труда. Учебное пособие.- М: ИНФРА-М, 2009 – 248 с.
5. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. / Б.М, Генкин, 2010. - 448с.
6. Давыдовский Ф.Н. Место регламентации труда в общей системе организационного проектирования деятельности предприятий // <http://economics.open-mechanics.com/articles/385.pdf>
7. Евсеев, В. О. Макеты типовых инструкций по охране труда для работников учреждений социального обслуживания [Текст] / В. О. Евсеев. - Москва : Вузовский учебник, 2013. - 279 с.
8. Егоршин, Александр Петрович. Организация труда персонала [Текст] : Учебник / Александр Петрович Егоршин, Андрей Константинович Зайцев. - Москва : Издательский Дом "ИНФРА-М", 2012. - 320 с.
9. Зайко, Галина Михайловна. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания [Текст] : Учебное пособие / Галина Михайловна Зайко, Татьяна Александровна Джум. - Москва : Издательство "Магистр" ; Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2013. - 560 с.
10. Кибанов, Ардальон Яковлевич. Управление персоналом [Текст] : Учебное пособие / Ардальон Яковлевич Кибанов, Галина Павловна Гагаринская, Ольга Юрьевна Калмыкова, Елена Владимировна Мюллер. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2013.
11. Классификации затрат рабочего времени. [Электронный ресурс] <http://www.econmotion.ru/nomecs-509-1.html>
12. Классификация рабочего времени. [http://barmashova.ru/arabotnaja\\_plata/klasifik\\_rab\\_vremeni/](http://barmashova.ru/arabotnaja_plata/klasifik_rab_vremeni/)
13. Кокин Ю. П., Шлендер П. Э. Экономика труда : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., Магистр. 2010.

14. Леженкина, Татьяна Ивановна. Научная организация труда персонала [Текст] / Татьяна Ивановна Леженкина. - 2. - Москва : ООО Синергия ПРЕСС, 2013.
15. Македошин А.А. Организация труда персонала: учеб. пособие / А.А. Македошин, Э.Б. Молодькова, С.А. Перешивкин, О.А. Попазова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 188 с.
16. Мерзликина Г.С. Организация и управление трудовым процессом: учебное пособие / Г. С. Мерзликина, О.А. Растяпина, 2011. – 100с.
17. Методы изучения затрат рабочего времени. [Электронный ресурс] <http://eclib.net/1/21.html>
18. Методы нормирования труда. [Электронный ресурс] [http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEM/MEN/ORG\\_TR\\_PER/M\\_7/7.htm](http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEM/MEN/ORG_TR_PER/M_7/7.htm)
19. Методы нормирования труда. [Электронный ресурс] <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-normirovaniya-truda.html>
20. Методы нормирования. <http://eclib.net/30/46.html>
21. Методы расчета потребности в персонале. <http://hr-portal.ru/varticle/metody-rascheta-potrebnosti-v-personale>
22. Мосейчук М.А. Нормирование труда — понятие, виды и законодательное регулирование // Заработная плата: учет, расчет, налоги. №2. 2010.
23. Норма выработки. [Электронный ресурс] <http://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/114623/>
24. Нормативные коэффициенты устойчивости хронорядов. [Электронный ресурс] <http://financial-opp.ru/lektcii-po-teme-osnovnye-ponyatiya-organizatsii-proizvodstva/7-normativnye-koefficienty-ustojchivosti-xronoryadov.html>
25. Нормирование труда [Электронный ресурс] [http://studme.org/10981205/ekonomika/normirovanie\\_truda](http://studme.org/10981205/ekonomika/normirovanie_truda)
26. Нормирование труда на предприятии. [Электронный ресурс] <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/normirovanie-truda.html>
27. Нормирование труда на процессах управления производством. [Электронный ресурс] <http://motivtruda.ru/Normirovanie-truda-upravlenija-proizvodstvom.htm>
28. Нормирование труда. [Электронный ресурс] [http://studme.org/10981205/ekonomika/normirovanie\\_truda](http://studme.org/10981205/ekonomika/normirovanie_truda)
29. Нормирование труда: понятие, виды, государственное регулирование. [http://www.profiz.ru/se/1\\_2004/niot/](http://www.profiz.ru/se/1_2004/niot/)
30. Нормы труда: применение в целях оптимизации / Под ред. Г.Ю.Касьяновой. – М: АБАК, 2011.- 304с.
31. Организация труда в новых экономических условиях. [Электронный ресурс] <http://www.newreferat.com/ref-12828-8.html>

32. Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие / А. С. Головачев/ под ред. А.С. Головачева, 2010. – 603с.
33. Основные методы исследования затрат рабочего времени. [Электронный ресурс] <http://www.ekonomika-st.ru/ekonomika/ekonomika-truda/ekonomika-truda-10-3.html>
34. Основные методы исследования затрат рабочего времени. [Электронный ресурс] <http://www.ekonomika-st.ru/ekonomika/ekonomika-truda/ekonomika-truda-10-3.html>
35. Оценка уровня и напряженности норм труда. [Электронный ресурс] <http://eclib.net/1/26.html>
36. Пашуто В.Р. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии. - М:Кнорус, 2010. 240с.
37. Подготовительно-заключительное время. [Электронный ресурс] <http://hr-portal.ru/varticle/podgotovitelno-zaklyuchitelnoe-vremya>
38. Практикум по экономике, организации и нормированию труда [Электронный ресурс] : Учебное пособие / М. Е. Смирнова, В. В. Пуляшкин, С. Л. Малышев. - Москва: Вузовский учебник ; Москва : Издательский Дом "ИНФРА-М", 2010. - 319 с.
39. Практикум по экономике, организации и нормированию труда [Текст] : Учебное пособие / М. Е. Смирнова, В. В. Пуляшкин, С. Л. Малышев. - Москва : Вузовский учебник; Москва: Издательский Дом "ИНФРА-М", 2010.
40. Савельева Е.А. Регламентация и нормирование труда. / Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям бакалавриата: 080200 «Менеджмент», 080100 «Экономика», 080400 «Управление персоналом». - М.: Издательство МАРТИТ, 2012.
41. Складская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник. Дашков и К, 2010.
42. Управление нормированием труда на предприятии. [Электронный ресурс] <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=23>
43. Хронометраж. [Электронный ресурс] <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/khronometrazh-rabochego-vremeni.html>.

## Содержание

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Тема 1. Организация труда управленческого персонала.....</b>	<b>4</b>
1.1 Понятие управленческого труда.....	4
1.2 Особенности управленческого труда.....	5
1.3 Организация управленческого труда.....	6
1.4 Организация рабочего места руководителя.....	9
1.5 Планирование личной работы руководителя .....	11
1.6 Особенности труда специалистов.....	12
1.7 Повышение квалификации руководителей и специалистов.....	13
Задания к семинарским занятиям.....	13
<b>Тема 2. Организация труда рабочих .....</b>	<b>20</b>
2.1 Разделение и кооперация труда рабочих.....	20
2.2 Научная организация труда рабочих.....	21
2.3 Организация труда рабочих в бригаде.....	23
2.4 Определение численности рабочих в бригаде.....	24
2.5 Организация труда вспомогательных рабочих.....	28
2.6 Подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих.....	30
2.7 Пути совершенствования организации рабочих мест.....	32
Задания к семинарским занятиям.....	34
<b>Тема 3. Аттестация и рационализация рабочих мест.....</b>	<b>36</b>
3.1 Понятие аттестации и рационализации рабочих мест.....	36
3.2 Этапы аттестации и рационализации рабочих мест.....	37
3.3 Решения, принимаемые после оценки рабочего места.....	41
Задания к семинарским занятиям.....	43
<b>Тема 4. Нормирование и регламентация труда различных групп работников организации.....</b>	<b>46</b>
4.1 Нормирование труда рабочих-повременщиков.....	46
4.2 Нормирование труда рабочих-сдельщиков.....	47
4.3 Методики расчета норм для различных производственных процессов и категорий специалистов.....	47
4.4 Особенности нормирования труда управленческого персонала.....	50
4.5 Основные виды норм труда для управленческого персонала.....	52
4.6 Регламентация персонала.....	54
4.7 Регламентация труда рабочих.....	56
Задания к семинарским занятиям.....	58
<b>Тема 5. Нормирование труда в условиях современной организации производства.....</b>	<b>63</b>
5.1 Развитие науки нормирования труда.....	63
5.2 Роль нормирования труда в управлении организацией.....	64

5.3 Особенности использования хронометража за рубежом.....	67
5.4 Системы МТМ.....	68
5.5 Оценка темпа интенсивности труда.....	70
5.6 Особенности развития нормирования руда на российских предприятиях.....	71
Задания к семинарским занятиям.....	72
Список использованных источников.....	74

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО