

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра «Управления персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.22 Экономика и социология труда

Направление подготовки (специальность) 38.03.03 Управление персоналом
Профиль образовательной программы Управление персоналом организации
Форма обучения очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций.....	3
1.1. Лекция № 1 Труд как социально-экономическая категория.....	3
1.2. Лекция № 2 Трудовой потенциал общества, организации, человека	7
1.3. Лекция № 3 Социально-трудовые отношения и их регулирование	11
1.4. Лекция № 4 Качество трудовой жизни	14
1.5. Лекция № 5 Формирование кадровой политики в организации.....	16
1.6. Лекция № 6 Экономическая сущность организации труда	24
1.7. Лекция № 7 Функционально-стоимостной анализ трудовой деятельности.....	39
1.8. Лекция № 8 Рационализация трудовых процессов	33
1.9. Лекция № 9 Анализ и планирование трудовых показателей	37
3. Методические указания по проведению семинарских занятий.....	61
3.1. Семинарское занятие № С-1 Труд как социально-экономическая категория..	40
3.2. Семинарское занятие № С-2 Трудовой потенциал общества, организации, человека	40
3.3. Семинарское занятие № С-3 Социально-трудовые отношения и их регулирование.....	41
3.4. Семинарское занятие № С-4 Качество трудовой жизни.....	41
3.5. Семинарское занятие № С-5 Формирование кадровой политики в организации.....	42
3.6. Семинарское занятие № С-6 Экономическая сущность организации труда....	42
3.7. Семинарское занятие № С-7. Функционально-стоимостной анализ трудовой деятельности	43
3.8. Семинарское занятие № С-8 Рационализация трудовых процессов.....	43
3.9 Семинарское занятие № С-9 Анализ и планирование трудовых показателей.....	44

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. 1 Лекция №1 (2 часа).

Тема: «Труд как социально-экономическая категория»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Понятие, сущность и значение труда.
2. Предмет, цель и задачи экономики и социологии труда.
3. Место экономики и социологии труда в системе наук о труде.

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос 1. Понятие, сущность и значение труда.

Труд - это целесообразная деятельность людей, направленная на создание материальных и культурных ценностей. Труд есть основа и неперенное условие жизнедеятельности людей.

Труд как процесс - вид деятельности человека по производству благ и ресурсов, необходимых для потребления в домашнем хозяйстве, или для экономического обмена, или для того и другого.

Труд предполагает определенную общественную форму, определенные взаимоотношения людей в процессе трудовой деятельности.

Основными характеристиками процессов труда являются: полезность результатов, затраты времени и энергии работников, их доходы и степень удовлетворения от содержания выполняемых функций.

Социология изучает труд как социально-экономический процесс, основными формами проявления которого являются:

- затраты человеческой энергии;
- взаимодействие работников со средствами производства (предметы и средства труда);
- производственное взаимодействие работников друг с другом как по горизонтали (отношение соучастия в едином трудовом процессе), так и по вертикали (отношение между руководителями и подчиненными).

Роль труда в развитии человека и общества заключается в создании материальных и духовных ценностей и в том, что в процессе труда сам человек раскрывает свои способности, приобретает полезные навыки, пополняет и обогащает знания.

В процессе труда могут возникнуть социально-трудовые отношения, позволяющие определить социальную значимость, роль, место, общественное положение индивида и группы.

Характер труда определяет технико-экономическое содержание, общественную форму, социально-экономическое качество труда, социальные различия: общественное положение, социальный статус, материальное благосостояние, использование свободного времени и т. п.

Содержание труда определяет конкретную трудовую деятельность, функциональные обязанности, степень физического и интеллектуального напряжения, санитарно-гигиенические условия и многие другие характеристики. Содержание труда определяется профессиональной квалификацией, личностными характеристиками конкретного работника. Содержание труда предопределяет личностное отношение человека к выполняемой работе. Выделяют два фактора, характеризующие содержание труда:

- соотношение физических и умственных нагрузок в процессе труда, т.е. чем выше доля умственного труда, тем выше содержание труда, тем более он привлекателен для работника, тем большее удовлетворение от выполняемой работы при прочих равных условиях;

- соотношение исполнительных и распорядительных функций, т.е. чем выше профессиональная квалификация, тем больше потребность участвовать в выработке управленческих решений.

Условия труда - это комплекс социально-экономических, технико-организационных и естественно-природных факторов, в которых происходит трудовой процесс. Они влияют на здоровье и работоспособность человека, на его отношение к труду и степень удовлетворенности трудом, эффективность труда, текучесть кадров.

В условиях труда можно выделить следующие основные компоненты:

- социально-производственные (степень механизации и автоматизации, индивидуальный или бригадный, удаленность места труда от места жительства)
- социально-экономические (длительность рабочего дня, продолжительность отпуска, зарплата, социально-экономические льготы)
- социально-гигиенические (безопасность труда, уровень физических нагрузок и нервных напряжений, стрессовых ситуаций, комфортность). Например, комфортабельность кабины трактора, автомобиля. Есть опасные условия труда, выживания — загрязненность, травматизм, профзаболевания
- социально-психологические (морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения друг с другом и руководителями). Особенно чувствительны к морально-психологическому климату женщины

Отношение к труду определяется комплексом объективных и субъективных факторов и условий, таких как:

- отношение человека к труду как моральной ценности;
- отношение к определенному виду труда, профессии;
- отношение к выполняемой работе;
- отношение человека к труду как жизненной потребности;
- отношение к труду как к способу самореализации;
- отношение к труду как к средству существования;

Отношение к труду может быть положительным, отрицательным или индифферентным (безразличным). В отношении к труду определяется заинтересованность в нем человека, осознанность его потребности, стремление к реализации своего трудового потенциала. Оно у работника проявляется в поведении, мотивации и оценке труда.

Отношение к труду представляет собой сложное социальное явление, включающее три основных элемента:

- мотивы и ориентация трудового поведения;
- реальное и фактическое трудовое поведение;
- оценку работниками трудовой ситуации.

Мотивация выражается в трудовых мотивах и установках, которыми руководствуется работник в своем трудовом поведении. Важнейшее значение для повышения эффективности трудового процесса имеет стимулирование труда, который основывается на материальных средствах вознаграждения, поощрения и санкций, в качестве которых выступает заработная плата. В социологии выделяются следующие основные виды стимулирования труда:

- пропорциональное (соблюдаются пропорции в стимулировании), прогрессивное (возрастание меры стимулов) и регрессивное (убывание меры стимулов);
- жесткое (принуждение работника к затратам усилий) и либеральное (привлечение работника к затратам усилий);
- актуальное (оплата труда как источника повседневного существования) и перспективное (удовлетворение потребностей в собственности, власти, престиже).

Вопрос 2. Предмет, цель и задачи экономики и социологии труда.

Экономика и социология труда как наука изучает социально-экономические проблемы труда, проблемы обеспечения эффективности и производительности труда на основе его научной организации. Важнейшим аспектом является изучение отношения

человека к труду, формирование удовлетворенности трудом в системе социально-трудовых отношений, складывающихся на различных уровнях экономики.

Целью экономики и социологии труда является исследование научных основ, теоретических, методологических положений и практического опыта в области управления человеческими ресурсами – формирования и рационального использования трудового потенциала каждого человека и общества в целом при формировании новых социально-трудовых отношений в условиях рыночной экономики.

Объектом изучения экономики и социологии труда является труд, т.е. целесообразная деятельность людей, направленная на создание материальных благ и оказание услуг.

Предметом экономики и социологии труда является система социально-экономических отношений, складывающихся в процессе трудовой деятельности между работодателем, наемным работником и государством по поводу организации труда.

Выделяют две задачи изучения дисциплины:

1. Изучение сущности и механизмов экономических и социальных процессов в сфере труда в контексте жизнедеятельности человека и общества;
2. Изучение факторов и резервов эффективной занятости, формирования и рационального использования трудового потенциала, повышения эффективности и производительности труда. Определяющими предпосылками для решения этой задачи являются создание механизма реализации российских законов и социально-экономической политики в регулировании социально-трудовых отношений, а также изучение закономерностей, объективных и субъективных факторов, воздействующих на экономические и социальные процессы, на отношение человека к труду, его поведение в коллективе.

Экономика труда - это динамичная общественно-организованная система, в которой происходит процесс воспроизводства рабочей силы, а также обеспечиваются условия и процесс взаимодействия работника, средств и предметов труда.

Экономика труда изучает социально-экономические отношения, складывающиеся в процессе труда под влиянием различных факторов.

Экономика труда занимается подробным анализом рынка труда, трудовых ресурсов и занятости, долгосрочным анализом трудовых отношений, исследует доходы работников и оплату труда, изучает проблемы производительности и эффективности труда, разрабатывает методы обоснования численности работников, разбирает понятия человеческого капитала, а также проблемами нормирования труда и методами управления персоналом.

Предмет экономики труда — это социально-экономические отношения, складывающиеся в процессе труда под влиянием различных факторов — технического, организационного, кадрового и иного характера. Экономика труда изучает процесс труда, т. е. деятельность в развитии, динамике.

Целью экономики труда является исследование научных основ, теоретических, методологических положений и практического опыта в области управления человеческими ресурсами – формирования и рационального использования трудового потенциала каждого человека и общества в целом при создании новых социально-трудовых отношений в условиях рыночной экономики.

Задачи экономики труда:

- изучение сущности и механизмов экономических процессов в сфере труда в контексте жизнедеятельности человека и общества;
- изучение факторов и резервов эффективной занятости, формирование рационального использования трудового потенциала, повышения эффективности и производительности труда.

Социология труда - это исследования функционирования и социальных аспектов рынка в сфере труда. В узком смысле социология труда означает поведение работодателей и наемных работников в ответ на действие экономических и социальных стимулов к труду.

Предметом социологии труда является структура и механизм социально-трудовых отношений, а также социальных процессов и явлений в сфере труда.

Цель социологии труда — это исследование социальных явлений, процессов, разработка рекомендаций по их урегулированию и управлению, прогнозированию и планированию, направленных на создание благоприятных условий для функционирования общества, коллектива, группы, отдельного индивида в сфере труда и достижение на этой основе наиболее полной реализации и оптимального сочетания их интересов.

Задачи социологии труда:

- изучение и оптимизация социальной структуры общества, трудовой организации (коллектива);
- анализ рынка труда как регулятора оптимальной и рациональной мобильности трудовых ресурсов;
- поиск путей оптимальной реализации трудового потенциала современного работника;
- поиск путей оптимального сочетания моральных и материальных стимулов и совершенствование отношения к труду в условиях рынка;
- изучение причин и выработка системы мер по предупреждению и разрешению трудовых споров, конфликтов;
- определение эффективной системы социальных гарантий, защищающих работников.

Задачи социологии труда сводятся к выработке методов и приемов использования социальных факторов в интересах решения важнейших социально-экономических проблем общества и личности. В целом социология труда призвана расширять знания о реально существующей деятельности и способствовать утверждению новых связей и процессов, протекающих в сфере труда.

Вопрос 3. Место экономики и социологии труда в системе наук о труде.

Система наук о труде включает множество разнообразных и относительно самостоятельных дисциплин, но их объединяет объект исследования — труд человека, трудового коллектива и общества в целом.

Физиология труда как наука изучает влияние и механизм воздействия трудового процесса на физиологические характеристики человека и является научной основой разработки норм труда, режимов труда и отдыха, планировки рабочего места, обеспечения благоприятных условий трудовой деятельности.

Психология труда изучает психологические характеристики человека в процессе труда, отношение человека к профессиональной деятельности. *Эргономика* является основой рационализации трудовых процессов, т.к. изучает деятельность человека в его связи с техникой, машинами, средствами производства. Экономика и социология труда ставят перед эргономикой задачи по снижению утомляемости работника, тяжести труда, снижению напряженности труда и экономии рабочего времени.

Гигиена труда, производственная санитария и техника безопасности обеспечивают создание на производстве здоровых и безопасных условий труда. Гигиена труда разрабатывает систему норм и нормативов параметров производственной среды, обеспечивающих благоприятные условия труда и предупреждающих возникновение и развитие профессиональных заболеваний. Охрана труда включает разработку мер социальной защиты работника, занятого в неблагоприятных условиях труда.

Демография. Данные этой науки позволяют эффективно удовлетворять потребности предприятий в необходимых трудовых ресурсах как в текущий период, так и в перспективе.

Управление персоналом дает возможность в полной мере реализовать трудовой потенциал работников и эффективно управлять персоналом организации. Реализация трудового потенциала осуществляется путем подбора, обучения и справедливого вознаграждения персонала организации. Эффективное управление трудовым коллективом обеспечивается выбором оптимального стиля управления, выработкой кадровой политики,

проведением маркетинга персонала, исследованием кадрового потенциала и потребности в персонале.

Организация и нормирование труда исследует принципы и методы установления затрат труда, его результатов, порядок установления норм оплаты труда, численности персонала в соответствии с количеством единиц оборудования в конкретных условиях.

Трудовое право является юридической основой трудовых отношений. Оно устанавливает правовые нормы труда, регламентирует права и обязанности субъектов социально-трудовых отношений, определяет дифференциацию в оплате труда, служит основой социальной политики и социальной защиты работников.

Таким образом, комплекс наук о труде обеспечивает научную основу его организации, позволяющую удовлетворять потребности и интересы всех субъектов социально-трудовых отношений.

1. 2 Лекция №2 (2 часа).

Тема: **Трудовой потенциал общества, организации, человека**

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и сущность трудового потенциала.
2. Управление процессом формирования и использования трудового потенциала.
3. Трудовой потенциал региона и страны.

1.2.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос 1. Понятие и сущность трудового потенциала.

Трудовой потенциал работника - это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда.

Трудовой коллектив предприятия составляют занятые на нем работники. Под трудовым потенциалом предприятия подразумевается совокупная трудовая дееспособность его коллектива, ресурсные возможности в области труда списочного состава предприятия исходя из их возраста, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков.

Одним из важнейших показателей, характеризующих производственные возможности предприятия, является численность промышленно-производственного персонала. Чем больше численность, тем при прочих равных условиях больше объем произведенной продукции. Такой путь увеличения объема производства классифицируется как экстенсивный.

Однако показатель численности работников, даже по видам деятельности (занятые основной деятельностью, занятые в непроизводственных подразделениях предприятия), по категориям промышленно-производственного персонала, недостаточен для полной характеристики трудового потенциала, особенно для целей управления кадрами в условиях рыночной экономики.

Здесь необходима система показателей, характеризующих все стороны потенциала:

- функциональная, временная и пространственная структура;
- оценка с позиции человеческих ресурсов;
- оценка с позиции человеческого фактора производства.

Таким образом, содержание трудового потенциала раскрывает, с одной стороны, возможности участия работника (или всех членов коллектива предприятия) в общественно-полезной деятельности как специфического производственного ресурса, с другой - характеристику качеств работника (работников), отражающих степень развития его (их) способностей, пригодности и подготовленности к выполнению работ определенного вида и качества, отношения к труду, возможности и готовности трудиться с полной отдачей сил и способностей.

Параметры трудового потенциала подразделяются на две группы:

- 1) параметры, характеризующие социально-демографические компоненты трудового потенциала коллектива предприятия: половозрастная структура, уровень образования, семейная структура, состояние здоровья и др.;
- 2) параметры производственных компонентов трудового потенциала: профессионально-квалификационная структура, повышение и обновление профессионального уровня, творческая активность.

Итак, в оценке трудового потенциала необходима характеристика его количественной и качественной сторон.

Для характеристики трудового потенциала с количественной стороны используются такие показатели, как:

- численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений;
- количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работника в труде).

Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку:

- физического и психологического потенциала работников предприятия (способность и склонность работника к труду - состояние здоровья, физического развития, выносливости и т.п.);
- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т.п.);
- качество членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия и т.п.).

Характеристика качественной стороны трудового потенциала также может быть произведена с использованием количественных показателей.

Вопрос 2. Управление процессом формирования и использования трудового потенциала.

Трудовой потенциал коллектива предприятия не есть величина постоянная. Его количественные и качественные характеристики постоянно меняются под воздействием не только объективных факторов (изменений в вещественном компоненте производства, в производственных отношениях), но и управленческих решений.

Чем выше трудовой потенциал предприятия, чем выше потенциальные возможности нанятой рабочей силы, тем более сложные задачи могут решаться коллективом.

Несоответствие трудового потенциала коллектива потребностям производства в условиях хозяйственной самостоятельности и инициативы трудовых коллективов представляется серьезной проблемой. Все это обуславливает необходимость постоянного контроля за ситуацией, корректировки выбранной кадровой политики, упреждения возможных негативных явлений путем планомерного управленческого воздействия на рабочую силу в соответствии с текущими и перспективными задачами развития самого предприятия.

Управление начинается с анализа, который призван раскрыть изменение трудового потенциала под влиянием тех или иных факторов, рациональность использования, степень соответствия потребностям предприятия.

В условиях рынка труда такой анализ особенно необходим, поскольку его результаты служат базой для разработки прогнозов в сфере труда (возможной потребности в рабочей силе, ее квалификации и т.п.), планирования мероприятий по подбору, обучению и адаптации кадров. В этом отношении большой интерес представляют изменения структуры работающих вследствие движения кадров на предприятии (изменение состава кадров по полу, возрасту, стажу работы, образованию и по другим показателям,

характеризующим качественную сторону трудового потенциала). По результатам анализа таких изменений выявляются объемы выбытия кадров, требующих замены, намечаются меры по решению социальных проблем (для молодежи, лиц предпенсионного и пенсионного возраста), вопросов подготовки кадров (форм, сроков), квалификационного продвижения, стабилизации коллектива и др.

Варианты соотношения трудового потенциала работника (или коллектива) (обозначим его через Π), фактического его использования (Φ) и требуемого по условиям производства уровня трудового потенциала (T) могут быть различны.

Идеальный случай характеризуется следующим соотношением:

$$\Pi = \Phi = T.$$

Это значит, что имеющийся трудовой потенциал, т.е. все возможности работников как носителей рабочей силы, используется полностью и это соответствует потребностям производства. Широко распространен и такой вариант:

$$\Pi > \Phi = T.$$

Подобное соотношение свидетельствует о том, что имеющийся трудовой потенциал используется не полностью, но уровень фактического его использования отвечает потребностям производства. Предложение рабочей силы, ее возможности больше спроса на нее. Имеющийся резерв по этой причине не может быть использован, так как прямой необходимости нет.

О недоиспользовании имеющегося трудового потенциала работников свидетельствует недоиспользование целодневного и внутрисменного фонда рабочего времени по вине работников и по организационно-техническим причинам, отставание среднего разряда работ от среднего разряда рабочих, использование в организации труда слишком глубокого операционного разделения труда, обедняющего содержание труда работников, слабая мотивация работников на высокопроизводительный труд, низкий уровень интенсивности труда и т.д.

При существенном расхождении между трудовым потенциалом и его фактическом использованием, у работников появляется разочарование, неудовлетворенность работой из-за отсутствия возможностей для профессионального роста.

Ситуация, когда недоиспользование имеющегося трудового потенциала становится слишком большим, т.е.

$$\Pi > \Phi < T,$$

свидетельствует о том, что фактический уровень использования имеющегося потенциала уже настолько низок, что страдает производство и остро стоит проблема реализации имеющихся резервов рабочей силы.

Возможен и такой вариант:

$$\Pi = \Phi < T$$

- несмотря на полное использование имеющегося трудового потенциала, потребности в рабочей силе как в отношении количества, так и ее качества не удовлетворяются полностью. Индикаторами данной ситуации служат нехватка рабочей силы, большое число сверхурочных работ, отставание среднего разряда рабочих от разряда выполняемых работ, что приводит к низкому качеству их выполнения, к большому браку продукции по вине рабочих и т.п. В этих условиях управленческие решения должны быть направлены на наращивание трудового потенциала, изменения его количественных и качественных характеристик.

Таким образом, управление формированием трудового потенциала предприятия, осуществляемое через соответствующие функциональные структуры, реализуется с помощью системы мероприятий в рамках кадровой политики. Они могут быть направлены на наращивание и развитие трудового потенциала, в чем предприятие в значительной степени должно быть заинтересовано. Это может быть стабилизация коллектива, увеличение «капиталовложений» в рабочую силу, содействие развитию персонала и др. Можно довольствоваться существующим уровнем и все усилия направить на

рациональное использование потенциала путем создания условий для раскрытия возможностей рабочей силы в отношении высокопроизводительного труда и тем самым обеспечить отдачу от средств, потраченных на рабочую силу ранее. Не исключен и такой вариант: высвобождение излишней рабочей силы, замена ее на более соответствующую по своим качествам потребностям производства, условиям его эффективного функционирования.

Вопрос 3. Трудовой потенциал региона и страны.

Важной составной частью социального и экономического потенциалов региона является его трудовой потенциал, представляющий собой совокупную рабочую силу и совокупную общественную способность населения к труду.

Как экономическая категория, трудовой потенциал отражает производственные отношения по поводу воспроизводства психофизиологических, квалификационных, духовных и социальных качеств трудоспособного населения. С количественной стороны трудовой потенциал представляет собой запасы труда, которые определяются общей численностью трудовых ресурсов, их половозрастной структурой, образовательным уровнем и возможностями их использования.

Трудовые ресурсы региона – это часть населения страны, которая обладает физическими и духовными способностями к труду и которая представляет собой действующую и потенциальную рабочую силу.

Трудовые ресурсы как страны, так и региона могут быть охарактеризованы такими параметрами, как:

- образовательный уровень, отражающий долю лиц с начальным, средним, средним специальным и высшим образованием;
- профессионально-квалификационная структура, характеризующая трудовые ресурсы по видам деятельности, профессиям, специальностям и уровню квалификации;
- половозрастная структура, отражающая соотношение возрастных и дифференцированных по полу групп;
- социально-экономическая неоднородность работающих, связанная со сложностью труда у тех или иных групп (неквалифицированный, квалифицированный и высококвалифицированный труд).

Для оценки состояния трудовых ресурсов страны или региона используется следующая система показателей:

- а) общая численность трудовых ресурсов;
- б) среднегодовая численность рабочих и служащих в народном хозяйстве;
- в) уровень занятости населения;
- г) состав работающих по полу и возрасту;
- д) отраслевая структура занятости населения;
- е) уровень образования и профессиональная подготовка кадров.

Государственное регулирование трудового потенциала региона – неотъемлемая составная часть механизма регионального управления. Оно охватывает демографический, социальный и экономический аспекты объекта регулирования, его воспроизводственный цикл – формирование, распределение и использование.

Государственное регулирование трудового потенциала предполагает решение следующих основных задач:

- обеспечение научно обоснованного воспроизводства населения в целом по республике, в отдельных областях и районах;
- достижение рациональной занятости населения, то есть создание условий, при которых удовлетворяется потребность людей в работе и учебе;
- обеспечение отраслей и сфер народного хозяйства рабочей силой, количество и качество которой соответствовало бы реальным потребностям;

- рациональное и эффективное использование трудового потенциала и отдельных групп населения (молодежи, женщин, лиц старшего трудоспособного возраста).

Система государственного регулирования трудового потенциала основывается на учете и использовании политических, социальных, экономических и правовых факторов. Она предполагает использование прямых (административных) и косвенных (экономических) методов управления. К прямым методам регулирования относятся такие воздействия на трудовой потенциал регионов, которые непосредственно определяют его состояние через деятельность специальных фондов и разработку программ содействия занятости, создание соответствующих нормативных актов, тарифно-квалификационных систем, систем оплаты труда, форм договорных отношений, индексирования заработной платы. Косвенные (экономические) методы изменяют мотивацию (заинтересованность) хозяйствующих субъектов в развитии трудовых ресурсов региона и реализуются посредством налоговой, кредитной системы, индикативного планирования.

1.3 Лекция №3 (2 часа).

Тема: **Социально-трудовые отношения и их регулирование**

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и сущность социально-трудовых отношений.
2. Регулирование социально-трудовых отношений.
3. Социальное партнерство в сфере труда.

1.3.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос 1. Понятие и сущность социально-трудовых отношений.

Социально-трудовые отношения - это связи, возникающие между физическими лицами, а также между физическими и юридическими лицами в процессе трудовой деятельности.

Социально-трудовые отношения имеют первостепенное значение для решения проблем продуктивной занятости и социальной защиты, оплаты труда и формирования доходов, технологизации трудовых процессов, гуманизации труда, улучшения условий труда, а также для развития самоуправления, ответственности, самостоятельности и творческой инициативы, социального партнерства.

Одним из субъектов социально-трудовых отношений является наемный работник, работодатель. На практике в качестве наемного работника как субъекта социально-трудовых отношений могут выступать и индивидуум, и группы работников, различающиеся по своему социальному, профессиональному, территориальному и другому положению, по направленности интересов, мотивации труда и многим другим признакам.

Защищают социально-трудовые интересы наемных работников профессиональные союзы или другие организационные формы объединения наемных работников.

Государство в системе социально-трудовых отношений в условиях рыночной экономики выступает в следующих основных ролях: законодатель, координатор и организатор регулирования этих отношений, работодатель, посредник и арбитр при трудовых спорах.

Уровень социально-трудовых отношений определяется свойствами социальной среды, в которой функционируют субъекты этих отношений, т.е. можно выделить индивидуальный и коллективный уровень, уровень отрасли, организации, рабочего места и др.

В качестве предметов индивидуальных социально-трудовых отношений выступают различные стороны трудовой жизни человека на разных этапах его жизненного цикла: трудовое самоопределение, профориентация, наем-увольнение, оценка труда, условия и

оплата труда, вопросы пенсионного обеспечения и т.д. Предметом коллективных социально-трудовых отношений является кадровая политика, включающая весь спектр деятельности организации по управлению персоналом.

Типы социально-трудовых отношений характеризуют социально-психологические, этические и правовые формы взаимоотношений субъектов в процессе трудовой деятельности. основополагающую роль в формировании типов социально-трудовых отношений играет принцип обеспечения равенства прав и возможностей субъектов этих отношений. Реализация этого принципа в сочетании с принципами солидарности и равноправного партнерства или же с принципом «господства - подчинения» служит основой различных типов социально-трудовых отношений.

Характеристика основных типов социально-трудовых отношений:

1. патернализм. Жесткая регламентация способов поведения субъектов социально-трудовых отношений, условий и порядка их взаимодействия со стороны государства или руководства организации
2. социальное партнерство. Защита интересов субъектов социально-трудовых отношений и их самореализация в политике согласования взаимных приоритетов по социально-трудовым вопросам для обеспечения конструктивного взаимодействия
3. конкуренция. Соперничество субъектов социально-трудовых отношений за возможность и лучшие условия реализации собственных интересов в социально-трудовой сфере
4. солидарность. Взаимная ответственность людей, основанная на единодушии и общности их интересов, за перемены в системе социально-трудовых отношений и достижение согласия в принятии общественно важных решений в социально-трудовой сфере
5. субсидиарность. Стремление человека к личной ответственности за достижение своих осознанных целей и свои действия при решении социально-трудовых проблем
6. дискриминация. Произвольное, незаконное ограничение прав субъектов социально-трудовых отношений, в результате которого нарушаются принципы равенства возможностей на рынках труда
7. конфликт. Крайняя степень выражения противоречий интересов и целей субъектов в социально-трудовых отношениях, проявляющаяся в форме трудовых споров, забастовок, локаутов

Таким образом, для нормального функционирования система социально-трудовых отношений нуждается в регулировании и управлении на всех уровнях (государственном, региональном, организации) на основе государственной программно-нормативной регламентации, охватывающей все направления социально-трудовой сферы: занятость, условия и оплата труда, демографическая политика, миграционная политика и т.д. На уровне организации регулирование социально-трудовых отношений осуществляется с помощью системы коллективных договоров, в рамках которых определяются согласованные позиции работников той или иной организации и их работодателей по решению важнейших вопросов условий и оплаты труда, социальных выплат и компенсаций, социального обеспечения и страхования и т.д.

Вопрос 2. Регулирование социально-трудовых отношений.

Для обеспечения регулирования социально-трудовых отношений, ведения коллективных переговоров и подготовки проектов коллективных договоров, соглашений, заключения коллективных договоров, соглашений, а также для организации контроля за их выполнением на всех уровнях на равноправной основе по решению сторон образуются комиссии из наделенных необходимыми полномочиями представителей сторон.

На федеральном уровне образуется постоянно действующая Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений, деятельность которой осуществляется в соответствии с федеральным законом. Членами Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений являются

представители общероссийских объединений профсоюзов, общероссийских объединений работодателей, Правительства Российской Федерации.

В субъектах Российской Федерации могут образовываться трехсторонние комиссии по регулированию социально-трудовых отношений, деятельность которых осуществляется в соответствии с законами субъектов Российской Федерации.

На территориальном уровне могут образовываться трехсторонние комиссии по регулированию социально-трудовых отношений, деятельность которых осуществляется в соответствии с законами субъектов Российской Федерации, положениями об этих комиссиях, утверждаемыми представительными органами местного самоуправления.

На отраслевом или межотраслевом уровне могут образовываться отраслевые (межотраслевые) комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. Отраслевые (межотраслевые) комиссии могут образовываться как на федеральном, так и на межрегиональном, региональном, территориальном уровнях социального партнерства.

На локальном уровне образуется комиссия для ведения коллективных переговоров, подготовки проекта коллективного договора и заключения коллективного договора.

В целях согласования интересов работников (их представителей), работодателей (их представителей) и государства по вопросам регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления обязаны обеспечивать условия для участия соответствующих комиссий по регулированию социально-трудовых отношений (в случаях, когда такие комиссии на соответствующем уровне социального партнерства не образованы, - соответствующих профсоюзов (объединений профсоюзов) и объединений работодателей) в разработке и (или) обсуждении проектов законодательных и иных нормативных правовых актов, программ социально-экономического развития, других актов органов государственной власти и органов местного самоуправления в сфере труда в порядке, установленном Трудовым Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, соглашениями.

Проекты законодательных актов, нормативных правовых и иных актов органов исполнительной власти и органов местного самоуправления в сфере труда, а также документы и материалы, необходимые для их обсуждения, направляются на рассмотрение в соответствующие комиссии по регулированию социально-трудовых отношений (соответствующим профсоюзам (объединениям профсоюзов) и объединениям работодателей) федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации или органами местного самоуправления, принимающими указанные акты.

Решения соответствующих комиссий по регулированию социально-трудовых отношений или мнения их сторон (заключения соответствующих профсоюзов (объединений профсоюзов) и объединений работодателей) по направленным им проектам законодательных актов, нормативных правовых и иных актов органов исполнительной власти и органов местного самоуправления подлежат обязательному рассмотрению федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации или органами местного самоуправления, принимающими указанные акты.

Вопрос 3. Социальное партнерство в сфере труда.

Социальное партнерство в сфере труда – это система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по

вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

Основными принципами социального партнерства являются:

- равноправие сторон;
- уважение и учет интересов сторон;
- заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях;
- содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе;
- соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- полномочность представителей сторон;
- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- добровольность принятия сторонами на себя обязательств;
- реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами;
- обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;
- контроль за выполнением принятых коллективных договоров, соглашений;
- ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений.

Целью социального партнерства признается согласование интересов работников и работодателей, т. е. принятие решений, которые в равной степени должны учитывать необходимость обеспечения эффективной деятельности организаций и создания системы гарантий трудовых прав работников.

Сторонами социального партнерства являются работники и работодатели в лице уполномоченных в установленном порядке представителей.

Органы государственной власти и органы местного самоуправления являются сторонами социального партнерства в случаях, когда они выступают в качестве работодателей, а также в других случаях, предусмотренных трудовым законодательством.

Социальное партнерство осуществляется на:

- федеральном уровне;
- межрегиональном уровне;
- региональном уровне;
- отраслевом уровне;
- территориальном уровне;
- локальном уровне.

Социальное партнерство осуществляется в следующих формах:

- коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и заключению коллективных договоров, соглашений;
- взаимных консультаций (переговоров) по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- участия работников, их представителей в управлении организацией;
- участия представителей работников и работодателей в разрешении трудовых споров.

1. 4 Лекция №4 (2 часа).

Тема: **Качество трудовой жизни**

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Понятие, сущность и элементы качества трудовой жизни.
2. Факторы формирования и развития качества трудовой жизни

1.4.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие, сущность и элементы качества трудовой жизни

Под определением качества трудовой жизни принято считать условия, в которых работник выполняет свои трудовые обязанности. Такие условия характеризуются несколькими показателями, такими как:

- 1) характеристика рабочего места, т. е. непосредственно того места, где работник осуществляет выполнение своих функций (сложность выполняемой работы, монотонность, напряженность и т. д.);
- 2) характеристика окружающей производственной среды (показатели влажности, освещенности, запыленности, загазованности, температуры, наличие вредных примесей, контакт с опасными и вредными веществами и т. д.);
- 3) взаимоотношения с руководителями, коллегами и подчиненными;
- 4) организация труда, формы и размеры оплаты труда;
- 5) социальная защита работника, предоставление определенных гарантий, льгот и компенсаций.

Качество трудовой жизни характеризуется степенью удовлетворения работника своим рабочим местом, выполняемыми им трудовыми функциями, размером заработной платы и предоставленными ему социальными гарантиями.

2. Факторы формирования и развития качества трудовой жизни

Исходя из предмета социологии труда можно утверждать, что одной из главных категорий названной дисциплины является непосредственно само отношение к труду. В социологии труда имеется точка зрения, указывающая на то, что само отношение к труду нельзя рассматривать только как связь отдельного человека и непосредственно его занятия. Оно должно выражаться в виде фундаментальной привязанности человека и общества и проявляться путем оценки труда как престижа профессии (специальности) и другого способа признания человека в коллективе, а также получать объективно-субъективное выражение в поведении и высказываниях человека.

Отношение к процессу труду может определяться как объективными, так и субъективными факторами. К объективным факторам относят характер и содержание трудовых функций, которые определяют социальное, профессиональное и культурное развитие личности, а также различные трудовые условия, такие как социально-гигиенические, экономические, психологические и иные, которые непосредственным образом оказывают влияние на то или иное отношение к нему. В процессе эмпирического изучения было выявлено, что под воздействием различных экономических и социальных трудовых и производственных труда, таких как возможность карьерного роста, повышения уровня квалификации, роста доходов, у людей складывается расположенность к труду, выявляются позитивные ценностные трудовые ориентации. При этом, создавая для работника условия перспективности его работы, социально-экономические факторы осуществляют формирование ряда ценностных ориентации на указанную перспективу и являясь стимулом повышения производительности труда работника.

Под субъективными факторами понимают систему мотиваций и ценностных ориентаций в процессе трудовой деятельности. Основа отношения к труду заключается в трех уровнях:

- 1) отношение к выполняемым трудовым функциям как к главной ценности;
- 2) отношение к имеющейся профессии как к определенному виду труда;
- 3) отношение к выполняемой работе как к одному из видов трудовой деятельности в данных конкретных условиях.

В свое время отечественными социологами ставился вопрос о некорректности деятельностной и ценностно-нормативной стороне трудового субъекта, а также о назревшей необходимости пересмотра отношения к выполняемому труду в мотивационном плане и в плане продуктивности работника по результатам его труда, зависящей от трудовых и организационных условий производства и от субъективной готовности человека реализовать свой трудовой потенциал.

Можно сделать вывод о том, что отношение к труду напрямую связано с общесоциальной активностью личности и выражается в его трудовом (экономическом) поведении и результатах труда. Методологическое решение данного вопроса о социальной активности личности заключается в необходимости исходить непосредственно из конкретного трудового процесса субъекта. Использование такой трактовки позволяет избежать различных ошибок в содержании понятия о социальной активности человека. Во-первых, это односторонность, выражающаяся в том, что социальная активность работников рассматривается как их взаимоотношения или как деятельность. Во-вторых, это отрыв между активностью их сознания (внутренней активностью) и активностью поведения, между внутренним возбужденным состоянием личности и его внешними проявлениями данного состояния.

1.5 Лекция №5 (2 часа).

Тема: **Формирование кадровой политики в организации**

1.5.1 Вопросы лекции:

1. Понятие, сущность, виды кадровой политики.
2. Этапы построения кадровой политики.
3. Кадровая политика в условиях нововведений.
4. Кадровая политика в условиях кризиса.

1.5.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Понятие, сущность, виды кадровой политики.

Политика организации — это система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т. д. любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации (опыт государственной службы Канады, Германии).

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Термин “кадровая политика” имеет широкое и узкое толкование:

система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова “кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием”, могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Кадровая политика — это генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, а также на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Основными *направлениями* кадровой политики являются:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;

- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем подбора и отбора персонала;
- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- разработка программ занятости;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ и т.д.

Задачи кадровой политики:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: а) переводить на сокращенные формы занятости; б) использовать на несвойственных работах, на других объектах; в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;
- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- набирать со стороны или переучивать работников подлежащих высвобождению с предприятия;
- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;
- вкладывать деньги в подготовку "дешевых", но узкоспециализированных рабочих или "дорогих", но маневренных и т.п.

Общие *требования* к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему.

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Выделяют два основания для формирования кадровой политики:

Первое - связано с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий в организации и непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию. По этому основанию выделяют следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика. Руководство не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и т.д.

Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией

развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду.

Кадровые службы развиты, но нет целостной программы прогнозирования развития персонала.

Профилактическая кадровая политика. Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Однако организация не имеет средств для влияния на нее.

В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема - разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов.

Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической.

При рациональной кадровой политике руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее.

Вторым основанием для формирования кадровой политики является принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. Исходя из этого выделяют *открытую кадровую политику*, которая характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, организация готова принять на работу любого специалиста соответствующей квалификации без учета опыта работы в других организациях.

Такая кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Такая кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.

Таблица 1. Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствия притока новых рабочих рук
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации

Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, т.к. преобладает тенденция набор персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации, безопасности, социальном принятии
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение собственности сотрудников и организации	Необходимости специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятий

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Вопрос № 2. Этапы построения кадровой политики.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Сутью кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

В ходе формирования кадровой политики нужно учитывать следующие аспекты:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва;

- информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика - формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Процесс формирования кадровой политики в организации включает ряд этапов:

1. Нормирование. Согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, стратегией и этапом ее развития.
2. Программирование. Разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, кадровых технологий, закрепленных в документах, формах и с учетом возможных изменений.
3. Мониторинг персонала. Цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Правильно сформированная кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.);
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;
- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Вопрос № 3. Кадровая политика в условиях нововведений.

Стратегия развития предприятия, в основе которой лежит ориентация на нововведения, на систематическое обновление продукции, предъявляет свои требования к кадровой политике. Рассмотрим возникающие здесь проблемы более подробно.

Устойчивость функционирования производства в условиях воздействия со стороны внешних и внутренних факторов зависит от выполнения требований в отношении его избыточности и гибкости.

Переход к рыночной экономике связан с реализацией новой для нас экономико-организационной модели развития, которая описывается формулой "превышение предложения над спросом", где исходной точкой является предложение или согласие производителя взяться за производство той или иной продукции.

При возникновении таких предложений со стороны нескольких производителей возникает конкуренция между ними за заказ. Само желание предприятия взяться за производство новой продукции свидетельствует о его возможности сделать это, т.е. об определенных резервах производственной мощности.

Наличие резервов мощности позволяет быстро отреагировать на конъюнктуру рынка, а полное использование производственных мощностей свидетельствует прежде всего об отсутствии конкурентоспособности предприятия в выполнении заказов.

Конкурентоспособность - это не только способность производителя планировать, производить и продавать продукцию и услуги, более привлекательные по своей цене и

характеристикам, чем аналогичная продукция и услуги конкурентов. Это также возможность быстро отреагировать на потребности заказчиков.

Возможность производства быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка, его гибкость обусловлены избыточностью по всем ресурсам, включая людские.

Требование к гибкости производства по-новому ставит задачу его эффективности. Последняя может быть достигнута за счет использования комплекса таких организационно-экономических инструментов, как цена, прибыль, хозрасчетный доход, фонд оплаты труда, права собственности, юридическая ответственность и др. Благодаря этому, несмотря на затраты, связанные с содержанием всех видов резервов, выигрыш может быть достигнут за счет быстрой перестройки производства, возможности выпуска новой продукции параллельно с основной, за счет более высоких цен новой продукции, выпущенной на потребительский рынок в короткие сроки.

Резервы труда можно рассматривать с нескольких позиций. Прежде всего такие резервы могут быть на предприятии в виде излишней численности (излишней по отношению к текущей потребности производства).

Экономически более оправданно использование гибкой занятости (на режимах неполного рабочего времени) в соответствии с меняющейся потребностью в рабочей силе. Именно такой подход характерен для кадровой политики в развитых западных странах. В сочетании с социальной защитой он обеспечивает резервирование избыточной (если судить по числу занятых работников, а не по отработываемому ими рабочему времени) рабочей силы, что позволяет производству быть гибким, а следовательно, и конкурентоспособным.

Резервирование труда может быть не только на предприятии, но и в пределах той или иной территории.

Избыток рабочей силы на рынке труда - нормальное состояние развивающегося общества, условие гибкости общественного производства, один из системообразующих факторов. Необходима лишь соответствующая социальная защита незанятой рабочей силы.

Резервирование производственной мощности на предприятии возможно также путем замены устаревших рабочих мест новыми, обеспечивающими более высокую производительность труда рабочих, которая до определенного времени остается невостребованной.

Обеспечение гибкости производства требует формирования мобильной рабочей силы, способной быстро адаптироваться к новым условиям производства, что позволяет маневрировать расстановкой кадров на различных участках производства.

Переориентация производства на выпуск новой продукции по-разному сказывается на профессионально-квалификационной структуре кадров. Чем больше конструктивно-технологические различия старой и новой продукции, а отсюда и различия в технологико-организационной стороне ее производства, тем выше расхождения между имеющейся и требуемой структурой кадров рабочих. Эти различия могут быть столь существенными, что иногда требуется замена рабочих по профессиональному признаку. При незначительных различиях можно обойтись переподготовкой имеющихся работников. Чем шире базовая профессиональная подготовка рабочих, тем больше возможностей использовать их трудовой потенциал на предприятии.

Таким образом, гибкость производства при обновлении ассортимента выпускаемой продукции и других нововведениях в значительной степени зависит от формирования на предприятии достаточно эластичной в использовании рабочей силы. Последнее достигается не только за счет организационно-технических мероприятий, но и за счет мероприятий, повышающих устойчивость работника к меняющимся условиям, мобилизующих его резервные возможности, что чаще всего связано с уровнем образовательной и фундаментализацией специальной подготовки.

Но есть и другая сторона проблемы - готовность рабочей силы приспосабливаться к новым условиям производства и труда. Кадровая политика, нацеленная на формирование эластичной в использовании рабочей силы, должна учитывать, что составляющими этого качества являются физическая и умственная возможность удовлетворять требованиям развивающегося производства, способность и, главное, желание учиться, принимать все новое, прогрессивное, постоянно обновлять профессиональные знания, и даже менять профессию, занятие. Проблема нежелания и неготовности работника к смене профессии, вида деятельности, к прохождению переподготовки остается острой, о чем свидетельствует практика не только предприятий, но и службы занятости, когда подавляющая часть предложений о переподготовке остается без ответа со стороны лиц, ищущих работу.

Вопрос № 4. Кадровая политика в условиях кризиса.

Кадровая политика – это совокупность научно обоснованных целей, принципов, задач и методов, которые определяют структуру, содержание, направление и формы управления персоналом в различные периоды деятельности организации.

Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

Антикризисная кадровая политика – это прогнозирование состояния персонала на будущие периоды, а также выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

Кризис в развитии организации — объективное явление, отражающее циклический характер развития. Речь идет о влиянии таких факторов, как внешние экономические условия, в которых функционирует организация необходимость модернизации технологии, изменение структуры производства, колебания рыночной конъюнктуры и т.д. Однако вероятность наступления кризиса иногда определяется и ошибками в стратегии управления, неудачами в конкурентной борьбе и другими субъективными факторами.

Кризис в развитии организации следует распознавать своевременно, прогнозировать возможность его наступления, предупреждать его.

Антикризисное управление заключается в предотвращении его негативного воздействия, в обеспечении выживаемости организации и в выведении ее из кризисного состояния с минимальными потерями.

Основу концепции кадровой политики в условиях кризисной фазы развития организации составляет обеспечение выживаемости организации в результате более высоких темпов формирования и развития ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды и других объективных факторов.

Иначе говоря, задача состоит главным образом в адаптации персонала не к изменениям внешних факторов путем «латания дыр», а к скорости этих изменений, в опережении их.

Состав кадровой политики состоит из комплекса элементов:

- 1) постановка приоритетных целей и задач в области персонала, определение общих принципов кадровой политики;
- 2) организационно-штатные мероприятия – планирование потребности в тех или иных кадровых ресурсах, разработка и формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения и распределения;
- 3) информационная составляющая – создание и поддержка системы движения кадровой информации, организация устойчивой и постоянной информационной системы;
- 4) финансовая составляющая – разработка системы и направления распределения денежных средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

- 5) развитие персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- 6) система оценивания и корректировки – анализ соответствия кадровой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

В настоящее время можно выделить четыре основных типа кадровой политики, проводящейся в условиях кризиса.

1. Превентивная кадровая политика. Руководитель имеет представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, однако не располагает необходимыми средствами чтобы осуществить те или иные действия. Если же средства имеются, то планирование на основе имеющихся ресурсов осуществляется только на среднесрочный период. Таким образом, все основные прогнозы и планы направлены на краткосрочные и среднесрочные периоды, при этом в них, как правило, не содержится кардинальных изменений.

2. Пассивная кадровая политика. Достаточно слабая позиция, поскольку управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам. В условиях кризиса никаких особых решительных мер не предпринимается, обычно действия руководителей направлены лишь на устранение отрицательных последствий.

В кадровой службе плохо развиты системы планирования и прогнозирования, также малое внимание уделяется текущему оцениванию персонала и его деятельности. При такой политике практически не выделяются средства для развития персонала. Этот тип вообще отличается малыми финансовыми затратами на персонал. Возникающие проблемы фиксируются, но не проходит детального анализа ситуации и выявления причин возникновения затруднений и вопросов.

3. Активная кадровая политика. Руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами. Кроме того, он заранее предусматривает в общем бюджете организации средства для кадровых служб, поэтому возможности финансового характера для осуществления тех или иных мероприятий есть. В связи с этим кадровая служба имеет хорошо развитую систему прогнозирования, которая уже направлена на среднесрочные и долгосрочные периоды. Кадровая программа включается во все основные планы и стратегии организации.

4. Реактивная кадровая политика. Вопросу кадров уделяется большое внимание. Принимаются активные действия по определению симптомов кризисной (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по устранению кризиса. В сфере кадровых служб имеется достаточно средств для осуществления тех или иных действий.

5. Активно-рациональная политика. Безболезненное проведение (желательно не директивными методами) процедур сокращения персонала, сохранения экономической устойчивости организации, избегая возможного в таком случае ухудшения социально-психологического климата в коллективе.

6. Авантюристическая политика. Ориентация в кризисной ситуации на принцип сохранения профессионального ядра кадрового потенциала организации и на подбор новых кадров для жизненно важных и приоритетных для организации областей деятельности.

Стратегия управления персоналом кризисной организации включает комплекс мер, реализуемых руководством и направленных на мобилизацию кадрового потенциала организации в сжатые сроки.

Возникновение проблем исследуется очень детально, с выявлением причин и последствий. Каждая ситуация рассматривается индивидуально, по необходимости, привлекаются специалисты со стороны.

Большую роль играет обмен опытом и навыком в сфере кадровой политики, это дает возможность узнавать о новых или с успехом применять старые программы. Однако необходимо осторожно подходить к использованию прошлых опытов, так как каждая ситуация сугубо индивидуально в силу индивидуальных характеристик самого предприятия. Также не стоит забывать о различных факторах, которые с течением времени меняются и заметно влияют на организацию.

Кадровая политика, особенно в условиях кризисной ситуации, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации. Часто приходится включать довольно жесткие меры для достижения той или иной цели, это, конечно, не желательно, но в критических ситуациях необходимо.

Очень важный аспект – это комплексность кадровой политики. Она должна учитывать цели и задачи всех уровней и направлений организации: экономических, правовых, социальных и т. д.

1. 6 Лекция №6 (2 часа).

Тема: Экономическая сущность организации труда

1.6.1 Вопросы лекции:

1. Сущность и значение организации труда на предприятии.
2. Элементы организации труда.
3. Формы организации труда.

1.6.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос 1. Сущность и значение организации труда на предприятии.

Организация труда - это форма, в которой реализуются экономические результаты трудовой деятельности.

Организация труда - это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы в процессе производства, способствующих достижению наивысшей результативности трудовой деятельности, развитию производства интенсивным путем.

Организация труда имеет изменяющееся содержание. По мере развития материально-технической базы производства и повышения культурно-технического уровня трудящихся происходят изменения и в организации труда.

Содержание организации труда включает нормирование труда, создание благоприятных условий труда, воспитание у работника дисциплины труда, трудовой активности и творческой инициативы.

Порядок осуществления трудового процесса предполагает:

1. установление цели деятельности;
2. установление перечня производственных операций и их последовательности;
3. разделение всех видов работ между работниками и установление между ними системы взаимодействия, т.е. определенной кооперации труда;
4. приспособление рабочих мест для удобства работы;
5. организацию обслуживания рабочих мест всякого рода вспомогательными работами;
6. разработку рациональных приемов и методов труда;
7. установление норм труда и системы его оплаты.

Для обеспечения соответствующей организации труда необходимы создание на предприятии безопасных и здоровых условий труда, планирование и учет труда, воспитание дисциплины труда, подбор и подготовка кадров.

При проектировании трудовых процессов или, что одно и то же, при построении работ типичным является возникновение ситуации альтернативного выбора между различными формами организации труда, приемами и методами выполнения работ.

Методической основой принятия решений в этом случае является использование экономических, психофизиологических и социальных критериев оценки решения.

Экономическая целесообразность того или иного варианта организации труда определяется тем, в какой мере обеспечивается повышение эффективности производства, рост производительности труда, эффективная занятость персонала, равная напряженность труда, лучшее использование оборудования, других материальных ресурсов и т.д.

С позиции социального критерия оценивается привлекательность для работника сконструированной формы организации труда, а именно степень содержательности труда, его разнообразия, ответственности, условий для развития и т.п.

Важное значение при выборе форм организации труда имеют психофизиологические факторы. В связи с этим сочетание трудовых функций должно быть оптимальным в отношении физических и нервных нагрузок, не должно вызывать отрицательных последствий. А это значит, что наряду с экономическими и социальными критериями совершенствования форм организации труда необходимо принимать во внимание физиологические и психологические критерии.

При анализе содержания организации труда и факторов, вызывающих изменения в организации труда, следует учитывать особенности звена производства, на уровне которого эти изменения происходят. При всем многообразии факторов и задач совершенствования организации труда в различных звеньях производства главным остается рациональное использование человеческих ресурсов. Методы (пути) решения этой задачи должны учитывать эти изменения как на макроэкономическом уровне, так и на уровне микроэкономики.

На макроэкономическом уровне перед совершенствованием организации труда ставятся задачи устранения экономических и социальных потерь, обеспечения возможно более полного использования трудовых ресурсов общества, регулирования соотношений численности занятых в отраслях материального производства и в непроизводственной сфере, перераспределения численности работников между отраслями и рационального размещения трудовых ресурсов между регионами страны и т.п. Применяются для этого прямые и косвенные регуляторы, учитывающие степень развития рыночных отношений в экономике.

На микроэкономическом уровне первостепенное значение для организации труда приобретают вопросы правильной расстановки работников в производстве на основе рационального разделения труда и совмещения профессий, специализации и расширения зон обслуживания. Другой задачей является достижение согласованной деятельности – кооперации при осуществлении строгой количественной пропорциональности трудовых затрат на взаимосвязанных участках производства. Важная роль в этом отводится технологическому и производственному планированию, нормированию труда, которые позволяют научно установить количественную пропорциональность качественно различных видов труда.

На отдельном рабочем месте решаются такие задачи организации труда, как внедрение наиболее прогрессивных рабочих приемов и рационализация трудовых операций, удобство рабочих мест, равномерное и бесперебойное обеспечение их инструментом, материалами и т.п., создание надлежащих санитарно-гигиенических и эстетических условий для работы и жизнедеятельности человека.

Изменения техники и технологии производства требуют соответствующего изменения или совершенствования организации труда.

Вопрос 2. Элементы организации труда и ее формы.

Выделяют следующие элементы организации труда:

1. подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников. Работа с кадрами относится к организации труда, т.к. без обеспечения определенного уровня

умелости работника, без его профессионализма нельзя рассчитывать на сколько-нибудь эффективную деятельность на производстве.

Подготовке кадров должен предшествовать профессиональный отбор кандидатов на то или иное рабочее место. В нашей стране профессиональный отбор получил распространение пока лишь для укомплектования должностей и профессий, которые предъявляют очень высокие требования к психофизиологическим качествам работника и к его здоровью.

2. важным элементом организации труда является разделение труда, т.е. обособление видов трудовой деятельности между работниками, бригадами и другими подразделениями на предприятии.

Различают следующие формы разделения труда на предприятиях:

- функциональное - в зависимости от характера выполняемых работниками функций на производстве и участия их в производственном процессе. По этому признаку работники делятся на рабочих, служащих, младший обслуживающий персонал, сторожевую и пожарную охраны, учеников. В свою очередь рабочие могут составлять функциональные группы основных рабочих и вспомогательных;
- технологическое - по фазам, видам работ, изделиям, узлам, деталям, технологическим операциям. Оно определяет расстановку работников в соответствии с технологией производства и в значительной степени влияет на уровень содержательности труда. При узкой специализации в работе появляется монотонность, при слишком широкой специализации повышается вероятность некачественного выполнения работ. Ответственная задача организатора труда состоит в нахождении оптимального уровня технологического разделения труда.

Разновидностями этой формы разделения являются под стальное, предметное и пооперационное разделение труда:

- профессиональное — по специальностям и профессиям. Исходя из этой формы разделения труда устанавливается потребная численность работников разных профессий;
- квалификационное — по сложности и точности работ в соответствии с профессиональными знаниями и опытом работы. Разделение труда здесь осуществляется по уровню квалификации работников исходя из требуемой квалификации работ.

Органически связана с разделением кооперация труда, т.е. установление системы производственной взаимосвязи и взаимодействия работников и подразделений между собой.

3. большое значение для предприятия имеет выявление и распространение опыта работы новаторов производства, изучение применяемых ими приемов и методов труда. Приемы и методы труда заслуживают внимания, если рабочие, их применяющие, получают высокие и устойчивые результаты труда, характеризующиеся экономией по сравнению с нормативными значениями трудозатрат, сырья, материалов, инструментов, энергии, рациональным использованием оборудования, улучшением качества продукции при достижении оптимальной интенсивности труда.

Задача выявления рациональных приемов труда решается путем изучения непосредственно на производстве труда рабочих, значительно перевыполняющих нормы труда, применяющих эффективные способы ведения трудового процесса.

Рациональные приемы и методы труда, опыт новаторов производства распространяются разными способами. Для этих целей используют систему подготовки и повышения квалификации кадров, семинары, выставки, учебные курсы и др.

4. организация рабочих мест. **Рабочее место** - это первичное звено производства, зона трудовой деятельности рабочего или группы рабочих (если рабочее место коллективное), оснащенная необходимыми средствами для выполнения производственного задания.

В зависимости от специфики производства рабочие места могут быть специализированными и универсальными, индивидуальными и коллективными, стационарными и подвижными, одно-станочными и многостаночными, постоянными и временными, а также рабочими местами ручной работы, механизированными, автоматизированными, аппаратными, рабочими местами служащих и др.

5. организация обслуживания рабочих мест предполагает:

- своевременное обеспечение рабочих мест всем необходимым, включая техническое обслуживание - наладку, смазку, регулировку;
- ремонтное и межремонтное обслуживание;
- обеспечение сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, инструментом;
- подачу необходимых видов энергии - тепла, электроэнергии, сжатого воздуха; межоперационный и финишный контроль качества продукции;
- хозяйственное обслуживание - уборку, чистку оборудования; транспортное обслуживание и т.д.

Эффективность обслуживания рабочих мест может быть достигнута при соблюдении:

- принципа предупредительности обслуживания, предусматривающего выполнение соответствующих работ до того, как процесс производства прервется в силу несвоевременного их выполнения;
- принципа оперативности обслуживания - быстроты реагирования на возможные сбои производства;
- принципа комплексности, выражающегося в обеспечении разностороннего обслуживания по всем его видам;
- принципа плановости, заключающегося в проведении расчетов потребности в видах, сроках и объемах обслуживания каждого рабочего места.

Чтобы организовать обслуживание рабочих мест, необходимо решить следующие вопросы:

- определить, в каких видах обслуживания нуждается каждое рабочее место;
- по каждому виду обслуживания установить его норму, т.е. обосновать объем обслуживания в смену, месяц, год;
- установить регламент обслуживания, т.е. график, периодичность и последовательность;
- закрепить выполнение обязанностей по обслуживанию за строго определенными исполнителями.

6. планирование и учет. Планирование труда - это установление пропорций труда, его производительности, численности персонала, фонда заработной платы для выполнения производственной программы. Учет труда служит необходимой предпосылкой для установления результативности труда, его оплаты и материального стимулирования.

7. дисциплина труда. Различают дисциплину трудовую, производственную, технологическую, плановую, финансовую, договорную и др.

Вопрос 3. Формы организации труда.

По способам установления плановых заданий и учета выполненной работы можно выделить:

- индивидуальную форму организации труда, когда задание устанавливается каждому работнику отдельно, ведется индивидуальный учет выполненной работы и начисляется индивидуальный заработок работнику;
- коллективную форму организации, когда производственное задание устанавливается всему коллективу в целом, учет выработки продукции также ведется по конечным результатам работы коллектива и всему коллективу начисляется заработок.

Коллективные формы организации труда по способу разделения и кооперации подразделяются на коллективы:

- с полным разделением труда, когда каждый работник занят только выполнением работы строго по своей специальности на одном рабочем месте;
- с частичной взаимозаменяемостью, когда работники владеют двумя или большим числом профессий и могут выполнять работы не только на своем рабочем месте, но и по совмещаемой профессии;
- с полной взаимозаменяемостью, когда каждый член коллектива может работать на любом рабочем месте или меняться рабочими местами по заранее продуманной схеме.

По способу формирования средств для осуществления деятельности различаются следующие формы организации труда: индивидуальная трудовая деятельность, подряд, аренда, кооператив, малое предприятие.

По способам взаимодействия с вышестоящими органами могут быть следующие формы организации труда: прямое подчинение, договор подряда, договор аренды, контракт.

По способам управления коллективом различают: полное самоуправление, частичное самоуправление, без самоуправления.

По размерам трудовых коллективов и их месте в иерархии управления на предприятии коллективные формы организации труда могут быть: звеньевыми, бригадными, участковыми, цеховыми, групповыми, отдела и др.

Все указанные формы организации труда и их разновидности могут соединяться в различных комбинациях, например, бригадная форма организации труда с полной взаимозаменяемостью, бригадный подряд, аренда предприятия и др.

Для определения эффективности форм организации труда необходимо выделить прогрессивные элементы, характерные для отдельных форм.

Прогрессивными можно считать те элементы, которые обеспечивают автономию и свободу выбора средств для решения производственных задач, перемену труда и гармоничное развитие людей в процессе труда; создают условия для самоуправления, проявления творчества и инициативы; способствуют экономии времени, росту производительности труда; повышают ответственность за результаты труда.

К таким элементам относятся:

- частичная или полная взаимозаменяемость работников в коллективе;
- планирование по единому наряду и оплата только за конечный результат;
- подрядные и арендные отношения;
- самоуправление трудового коллектива;
- использование дополнительных средств в виде различных коэффициентов для распределения коллективного заработка между работниками трудового коллектива;
- планирование и учет не только выпуска продукции, но и тех средств, которые необходимо затратить на этот выпуск, поощрение за экономию эксплуатационных затрат;
- сквозное построение подразделений, работающих в многосменном режиме.

Если формируются коллективы, в которых присутствуют все или большинство из названных элементов эффективности, то можно быть уверенным, что работа их будет успешной. При этом не следует забывать, что необходимо предварительное обоснование принимаемых решений и проектирование всяких организационных новшеств.

Четкое представление о сущности, содержании, формах и функциях организации труда на современном предприятии, в учреждении необходимо каждому специалисту и руководителю любого ранга.

1. 7 Лекция №7 (2 часа).

Тема: **Функционально-стоимостной анализ трудовой деятельности**

1.7.1 Вопросы лекции:

1. Понятие, сущность и объекты методов функционально-стоимостного анализа трудовой деятельности.
2. История развития функционально-стоимостного анализа трудовой деятельности.

1.7.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие, сущность и объекты методов функционально-стоимостного анализа трудовой деятельности.

ФСА - метод комплексного системного исследования функций объектов, направленный на обеспечение общественно-необходимых потребительских свойств объектов и минимальных затрат на их проявление на всех этапах жизненного цикла объекта.

Объекты ФСА - изделия, технологические процессы, производственные структуры, организационные структуры, информационные структуры (документопотоки), а так же их отдельные элементы, подвергнутые исследованию в целях выбора оптимального варианта реализации выполняемых ими функций при минимальных затратах. То есть объектом может быть любая техническая, организационная или управленческая система, а также ее отдельные элементы все, что связано с необходимостью осуществления каких-либо затрат.

Наиболее широкое распространение ФСА получил для технических объектов: это изделия, их части (узлы), детали, оборудование и технологические процессы производства. Таким образом ФСА изделий-метод исследования изделий, направленный на оптимизацию их технико-экономических параметров на всех стадиях жизненного цикла - от возникновения изделия до снятия с эксплуатации и утилизации.

Цель проведения ФСА - выявление резервов снижения затрат на исследования, разработку, производство и эксплуатацию объектов. Так, основная цель ФСА изделий на стадии научно-исследовательских работ, подготовки и освоения новых видов продукции, заключается в предупреждении самой возможности возникновения излишних ненужных затрат; на стадии производства - в обеспечении уровня издержек не выше проектных, а желательно ниже; на стадии применения продукции - в сокращении или полном исключении неоправданных эксплуатационных затрат; на стадии утилизации - в получении максимального эффекта от повторного использования сырья, сокращения потерь и отходов.

Таким образом, ФСА проводится в целях:

- снижения себестоимости изделий (увеличение прибыли);
- снижения расходов на эксплуатацию;
- повышения качества и конкурентоспособности изделий;

Задачи, решаемые для снижения себестоимости:

- снижение материало-, трудо-, энерго-, фондоемкости объектов;
- снижение эксплуатационных и транспортных расходов;
- замена дефицитных и дорогих материалов;
- сокращение и ликвидация брака.

Задачи, решаемые для повышения уровня качества:

- обеспечение требуемого уровня показателей надежности;
- обеспечение показателей назначения;
- обеспечение показателей технологичности;
- повышение уровня культуры производства изделий.

Достоинства ФСА в том, что он соединяет воедино:

- технику и экономику, оптимизируя соотношения между потребительскими свойствами продуктов труда и затратами на создание этих свойств;

- все звенья жизненного цикла анализируемого объекта: исследование и разработку проекта, подготовку и организацию производства, эксплуатацию и утилизацию;
- действия разработчиков, изготовителей, потребителей (пользователей) объектов.

К основным особенностям метода, которые обеспечили ему столь высокую эффективность и перспективность, можно отнести:

- функциональный подход, согласно которому каждый объект рассматривается как комплекс функций для наиболее полного и экономичного удовлетворения требований потребителей;
- принцип системности, при котором функции рассматриваются с системных позиций с выделением функций внешних и внутренних;
- принцип непрерывного соизмерения значимости функций и затрат на их реализацию, выделения наиболее дорогостоящих функций и зон функциональных излишеств;
- принцип коллективного творчества, который предполагает участие в ФСА группы специалистов самых различных профессий, эффективное использование самого широкого арсенала методов, стимулирующих творческое мышление, выработку нестандартных решений (морфологический метод, “мозговой штурм”, синектика, АРИЗ, метод контрольных вопросов, метод творческих совещаний и т. д.);
- принцип универсальности, позволяющий использовать ФСА практически во всех человеческой деятельности, которые связаны с затратами.

2. История развития функционально-стоимостного анализа трудовой деятельности.

За последние десятилетия в отечественной практике развитии функционально-стоимостного анализа (ФСА) отмечались как спады, так и подъемы, причем этап, начавшийся в середине 80-х годов, характеризовался внедрением метода в различных отраслях, расширением сфер его применения и спектра решаемых задач. В этот период вышли серьезные труды по теории ФСА, разработаны фундаментальные принципы, проверены на практике многочисленные приемы и методы по снижению затрат и повышению качества продукции, были защищены несколько кандидатских и докторских диссертаций, проведена всесоюзная межотраслевая выставка по ФСА, проводились семинары и международные конференции. Однако в начале 90-х годов, когда в стране разразился глубокий экономический и политический кризис, наступил резкий спад и в использовании метода на предприятиях и в организациях, были ликвидированы созданные на предприятиях службы ФСА, практически прекращена переподготовка специалистов по функционально-стоимостному анализу и методам инженерного творчества в Институтах повышения квалификации и учебных центрах, резко уменьшилось количество издаваемой литературы по ФСА., а накопленный опыт оказался невостребованным.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно предлагать потребителю продукцию, которая выгодно отличается от продукции конкурентов по качеству и цене. А это заставляет предприятие постоянно решать задачи минимизации затрат, необходимых для достижения требуемого уровня качества, на всех этапах жизненного цикла продукции. Предприятие должно разрешить противоречивую ситуацию, с одной стороны, совершенствовать продукцию, чтобы угнаться за требованиями потребителя, и при этом как минимум не снижать качество, а с другой стороны, уменьшать производственные затраты. Решение подобных противоречий возможно при внедрении системы функционально - стоимостного анализа (ФСА) - высокоэффективного метода снижения издержек производства.

Основы функционально - стоимостного анализа в нашей стране заложены в конце 40-х годов в работах инженера-конструктора Пермского телефонного завода Юрия Михайловича Соболева. Метод Ю.М. Соболева направлен на отыскание более экономичных способов изготовления изделия, главным образом, в рамках существующего конструктивного решения. Конструктор исходил из того положения, что резервы имеются повсюду, на каждом производстве.

Ю.М. Соболев пришел к выводу о необходимости системного экономического анализа машин и поэлементной отработки конструкции каждого узла, каждой детали. По его мнению, анализ детали должен начинаться с выделения всех конструктивных элементов, характеризующих деталь, а именно: материала, размеров, допусков, резьбы, отверстий, параметров шероховатости поверхностей и т.д.

Каждый из этих элементов рассматривается как некоторая самостоятельная часть конструкции и относится в зависимости от функционального назначения в конструкции к одной из двух групп (основной или вспомогательной). После отработки всех без исключения элементов проводят анализ результатов проделанной работы.

Элементы основной группы должны удовлетворять предъявляемым к детали или изделию эксплуатационным требованиям. Элементы вспомогательной группы служат для конструктивного оформления детали, изделия. Поэлементный экономический анализ конструкции показывает, что эти затраты, особенно по вспомогательной группе элементов, как правило, являются завышенными, что их можно сократить без ущерба для качества функционирования детали, сборочной единицы или изделия. Лишние затраты становятся заметными именно в результате расчленения детали на элементы. Индивидуальный подход к каждому элементу, выявление излишних затрат на реализацию каждого элемента и составляют основу метода Ю.М. Соболева.

Применив предложенный им метод на отработке узла крепления микротелефона, автор добился сокращения перечня применяемых деталей на 70%, расхода материалов на 42%, трудоемкости на 69%. В результате себестоимость узла снизилась в 1,7 раза.

В 1948-1952 годах в центральной печати был опубликован ряд статей, посвященных методу Ю. М. Соболева. В 1949 году Ю.М. Соболев зарегистрировал изобретение, в основе которого лежал предложенный им метод поэлементного экономического анализа. Директор Пермского телефонного завода А.П. Кулаков поддержал начинание молодого конструктора и сообщил о созданном им методе в министерство, опубликовал статью. По решению министерства ему было поручено выехать на заводы для передачи опыта. Начинание молодого конструктора нашло поддержку на ряде заводов страны. С его участием проводились региональные совещания конструкторов и технологов. Участники одного из таких совещаний в ленинградском Доме научно-технической пропаганды выразили уверенность, что этот метод найдет широкое применение на любом предприятии.

Хотя следует отметить, что отдельные приемы, присущие методу ФСА, применялись специалистами и ранее. Одним из первых организаторов коллективной творческой работы по выявлению скрытых резервов в нашей стране стал молодой инженер, впоследствии нарком, министр, а затем и заместитель председателя Совета Министров СССР Иван Федорович Тевосян. Он создал группу из лучших в металлургии специалистов, включавшую ученых и опытных производственников. Этот "кулак" (то, что мы теперь называем временной рабочей группой по проведению ФСА) во главе с самим И. Ф. Тевосяном, в то время начальником объединения "Спецсталь", выезжал на неблагополучный завод. Члены группы изучали весь производственный процесс, читали лекции и вели практические занятия с заводскими работниками, знакомили их с новейшим опытом, помогали наладить дело, выявить причины прорыва и преодолеть их. Об этом рассказал в 1934 году с трибуны XVII съезда партии Серго Орджоникидзе (Арзуманян А. Иван Тевосян. М.: Политиздат, 1983, с.16). Кроме того, в 1946 г. были опубликованы результаты исследований, выполненных под руководством Н.А. Бородачева, которые были направлены на оценку соответствия конструкции ее функциональному назначению (Бородачев Н.А. Анализ качества и точности производства. - М.: Машгиз, 1946).

Но только работы Ю.М. Соболева нашли столь широкий отклик в печати и поддержку у руководства, что на них обратили внимание не только у нас в стране.

Газетные сообщения донесли информацию о поэлементном экономическом анализе (ПЭА) и до зарубежных специалистов. Большой интерес вызвал метод Ю. М. Соболева у специалистов ГДР. После ознакомления с этим методом и под влиянием идей, заложенных в его основу, начинается использование ПЭА на предприятиях ГДР. Его изучали, широко применяли в целях социалистической рационализации производства.

Как отмечают Х. Эберт и К. Томас, основные идеи Ю.М. Соболева были целиком учтены в процессе создания в ГДР метода анализа затрат на основе потребительной стоимости. В своей книге "Анализ затрат на основе потребительной стоимости (новые методы рационализации)", вышедшей в ГДР и позднее переведенной и изданной в СССР, авторы, отдавая дань первенства в разработке основ высокоэффективного метода снижения издержек производства, отмечают, что "основные идеи Соболева были целиком учтены в процессе создания метода анализа затрат".

Однако, несмотря на публикацию статей, выход брошюр Пермского книжного издательства и отражения в отдельных научных трудах, существовавший в то время механизм хозяйствования не способствовал распространению метода Ю.М. Соболева в нашей стране и в течение последующих двух десятилетий идеи, сформулированные им, не получили, к сожалению, широкого развития.

Примерно в те же годы, когда Ю. М. Соболев создавал свой метод поэлементной отработки конструкции, инженер Лоуренс Д. Майлс, сотрудник отдела снабжения американской электротехнической компании "Дженерал электрик", проводил аналогичные исследования. В период второй мировой войны перед компанией стоял вопрос, как в связи с возросшей потребностью в военной технике, решить проблему некоторых видов стратегического сырья, в особенности тех, которые поставлялись из других стран. Инженеры были вынуждены искать замену дефицитных материалов и приспособлять к ним существующие технические условия, технологические регламенты и т.д.

Проведенный впоследствии под руководством вице-президента компании по снабжению и транспорту Гарри Л. Эрлихера анализ данных о работе изделий показал, что все замены, как правило, благоприятно влияли на стоимость изделий, причем в ряде случаев это приводило даже к получению "сверхэффекта" - улучшалось качество изделий, повышалась их надежность. Это послужило толчком к проведению исследований по замене материалов на более дешевые и получению от этой замены соответствующей прибыли. Более того, возникла идея распространить новый подход и на изделия путем пересмотра классических решений и замены их экономически более выгодными.

Идею поддержало высшее руководство компании и в 1947 году была создана группа специалистов под руководством Л.Д. Майлса, которая приступила к созданию нового метода снижения издержек производства, основанного на изыскании более экономичных способов осуществления тех или иных функций изделий, и внедрению его в производство. Эта группа, руководствуясь функциональным подходом, за 4 года проанализировала и изменила конструкции 230 изделий, в результате чего издержки на их изготовление сократились в среднем на 25 процентов без снижения качества. В 1952 году Л.Д. Майлс разработал методику, которая известна сегодня как ФСА (VA).

Л.Д. Майлс сформулировал три основополагающих положения, относящихся к деятельности конструкторских бюро (КБ).

1. Если КБ получает полную и достоверную экономическую информацию, в особенности касающуюся цен на сырье, полуфабрикаты и т.д., почасовые нормы затрат на разных стадиях и при различных методах производства, то конечная себестоимость продукции может быть снижена примерно на 5 процентов.

2. Если в процессе разработки концепции изделия КБ будет собирать и учитывать мнения других служб предприятия, в том числе технологического и производственного отделов, отдела технического контроля, снабжения, сбыта и рекламаций, то экономия может составить 10 процентов.

3. Если КБ к тому же полностью пересмотрит сами принципы концепции изделия, то снижение себестоимости может достичь 20 процентов.

Первоначально этот метод, предложенный Л. Майлсом и получивший название value analysis - VA (стоимостный анализ), не встретил в США широкой поддержки. Его сущность представлялась очень многим "азбукой конструирования", "азбучной истиной". И лишь практические примеры, подтвердившие его высокую реальную эффективность, привлекли к нему широкое внимание специалистов, в первую очередь поставщиков, конкурентов и заказчиков компании „Дженерал электрик“. Первые 17 лет применения метода (с 1947 по 1964 год) позволили фирме „Дженерал электрик“ сэкономить в результате снижения издержек производства 200 млн. долларов. В период с 1965 по 1968 год каждый доллар, вложенный в программы ФСА, принес компании 25 долларов экономии.

Метод применялся в промышленности США исключительно частными фирмами и только по отношению к уже выпускаемым изделиям.

1.8 Лекция №8 (2 часа).

Тема: **Рационализация трудовых процессов**

1.8.1. Вопросы лекции:

1. Понятие и сущность рационализации трудовых процессов.
2. Проектирование рациональных приемов и методов труда.
3. Рационализация рабочих мест.
4. Рациональные режимы труда и отдыха.

1.8.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос 1. Понятие и сущность рационализации трудовых процессов.

Рационализация - это усовершенствование производства и управления, методов работы, различных видов деятельности (энциклопедический словарь экономики и права).

Трудовой процесс – это совокупность действий, осуществляемых исполнителем в процессе выполнения конкретных работ (функций). Содержание и структура трудового процесса зависят от производственного задания, применяемой технологии и используемых материальных и технических средств.

Принципы рационализации методов и приемов труда имеют общую основу и применимы в равной мере в любой области человеческой деятельности. Экономическая целесообразность проведения рационализации трудовых процессов велика. Затраты на проведение самого исследования не должны превышать суммы ожидаемой экономии.

Рационализация методов и приемов труда представляет собой систему, при которой каждая операция или работа тщательно анализируется с целью упразднения всех лишних операций, устранения излишних движений, действий и приемов. Проектируется оптимальная последовательность выполнения операций с учетом совмещения во времени работы различных органов тела работающего.

Эта система включает совершенствование организации рабочих мест, условий труда, а также обучение рабочих запрограммированному методу работы.

Экономическим критерием выбора операции для рационализации методов труда можно воспользоваться следующим соотношением:

$$З < С (Тшт - Тшт_i) KN$$

где З - затраты на рационализацию трудового процесса;

С - тарифная ставка рабочего;

Тшт, Тшт_і - соответственно, нормы времени на операцию до и после рационализации методов труда;

К - повторяемость операции на рабочем месте;

Н - количество рабочих, выполняющих данную операцию.

Считается выгодным проводить такую работу на операциях, выполнение которых полностью загружает рабочее время одного или нескольких человек. Выбор объекта изучения должен определяться тремя основными моментами:

- повторяемостью данной работы;
- затратами труда на ее выполнение;
- предполагаемой продолжительностью ее осуществления.

Целесообразно проводить изучение работ, которые длятся более 1 месяца, где ручная работа составляет не менее 10% от всей продолжительности операции, а повторяемость изготовления изделий составляет не менее 500 единиц в год.

Частая повторяемость одинаковых и аналогичных процессов характерна не только для массового и крупносерийного производства, но и для мелкосерийного и даже единичного производства, где при обработке разных деталей повторяются одинаковые действия.

Изучение и анализ приемов и методов труда осуществляется в следующей последовательности:

- а) изучение операции;
- б) изучение движений путем анализа и записи в Карту;
- в) проектирование рационального трудового процесса.

Изучение операции начинается с укрупненного анализа ее структуры с технологической и трудовой точек зрения, т.е. по переходам и трудовым приемам. Определяется число переходов и их очередность, операция расчленяется на приемы, действия и движения. Выясняют целесообразность выполнения видов работ с точки зрения конечных целей операции. В процессе анализа самой операции она подвергается критическому рассмотрению с точки зрения ее необходимости, последовательности выполнения; совмещения с другими операциями, упрощения.

При проведении такого анализа необходимо придерживаться определенного порядка. При анализе трудовых приемов и движений определяют:

- совершаются ли при выполнении операции переходы в пределах рабочей зоны и за ее пределами;
- совершаются ли в процессе выполнения операции повороты, наклоны, приседания или другие сложные движения;
- можно ли устранить лишние движения или изменить порядок выполнения отдельных приемов либо совместить выполнение их, перекрыть время выполнения отдельных приемов машинным временем работы оборудования;
- позу рабочего при выполнении операции, ее удобство и возможность изменения в процессе работы.

Для проведения подобного анализа необходимо описание существующего трудового процесса. Такое описание дает Карта исследования и проектирования трудового процесса.

Определение фактических затрат времени на выполнение каждого приема и операции в целом, производится путем проведения хронометража.

Проектирование начинается с рационального размещения деталей, заготовок, инструмента, приспособлений на рабочем месте в соответствии с правилами экономии движений. Разрабатывается новая планировка рабочего места и проектируется новое содержание и последовательность выполнения операции с помощью его записей в Карте.

Оценка спроектированного метода труда основывается на определении степени приближения его результатов к уровню требуемых показателей, норм и нормативов.

Вопрос 2. Проектирование рациональных приемов и методов труда.

Проектирование рациональных приемов и методов труда на вновь вводимые операции или при освоении новой продукции, целесообразно производить с использованием микроэлементных нормативов. Методика микроэлементного

нормирования предусматривает проектирование содержания и оптимальной последовательности выполнения трудовых движений.

Проектирование рациональных приемов и методов труда должно основываться на глубоком и всестороннем анализе трудового процесса, и прежде всего на изучении его содержания-состава и характера элементов, расположение их во времени и пространстве.

При анализе содержания трудового процесса выявляются лишние и нерациональные выполняемые приемы, действия, движения. Лишними приемами часто оказывается переключивание предметов труда или инструмента из одной руки в другую, статические приемы, переходы в рабочей зоне. Лишними движениями часто бывают нагибания, повороты, приседания и другое. Как правило, лишние приемы и движения являются результатом неправильной или недостаточно продуманной планировки рабочего места или неполного его оснащения.

Анализ последовательности выполнения трудовых приемов действий позволяет выявить возможности для перекрытия времени выполнения ручных приемов машинным временем работы оборудования, для совмещения во времени отдельных приемов за счет одновременной работы правой и левой рук, рук и ног и т. д.

При изучении содержания приемов, методов выполнения и траекторий движений ставится цель совершенствовать:

- рабочую позу;
- сопряжение рук рабочего с инструментом, материалами, приспособлениями и элементами управления;
- способ выполнения движений;
- характер движений во времени.

В работе по рационализации методов и приемов труда, а также по проектированию новых трудовых процессов важно придерживаться следующих правил:

- для облегчения труда по возможности устранять трудовое движение или механизировать его, сокращать протяженность рабочего движения;
- заменять трудоемкие движения менее трудоемкими;
- совмещать во времени несколько движений;
- изменять последовательность выполнения движений.

Применение не рациональных методов нередко связано с недостатками в планировке и оснащении рабочего места, несвоевременным и некачественным его обслуживанием, отсутствием надлежащей связи со службами и т. д. Поэтому работа по совершенствованию трудовых процессов должна носить многоцелевой характер, т. е. включать исследование не только приемов и методов, но и вопросов рациональной организации и оснащения рабочих мест, совершенствования систем их обслуживания.

Разработанные варианты рационализации трудовых процессов могут требовать материальных затрат, связанных с перестройкой технологического процесса, техническими усовершенствованиями, дополнительным оснащением рабочих мест и п. р.

Необходимым условием успешного внедрения запроектированного трудового процесса является разработка инструкционных карт, в которых указываются приемы, трудовые действия и движения, входящие в них, время на их выполнение, а также элементы рационализации. Трудовые действия и движения описываются в соответствии с последовательностью их выполнения.

Если совершенствование приемов и методов труда связано с необходимостью проведения ряда технических усовершенствований, проектирования и изготовления или приобретения новой технологической оснастки, изменения планировки рабочих мест и других мероприятий, целесообразно подготовить и утвердить приказом по предприятию план организационно-технических мероприятий, предусматривающий сроки их выполнения и конкретных исполнителей.

Вопрос 3. Рационализация рабочих мест.

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

Основной целью рационализации рабочих мест является повышение эффективности производства, качества продукции и рациональное использование основных фондов и трудовых ресурсов на предприятиях за счет:

- ускорения роста производительности труда на основе приведения рабочих мест в соответствие с требованиями научно-технического прогресса;
- сокращения применения ручного и тяжелого физического труда, повышения содержательности и привлекательности труда;
- улучшения использования основных фондов путем ликвидации излишних и неэффективных рабочих мест, обеспечения сбалансированности числа рабочих мест и работающих, и роста коэффициента сменности работ;
- улучшения условий труда и техники безопасности на каждом рабочем месте, повышения культуры производства.

Задачами рационализации являются:

- выявление резервов повышения производительности труда и фондоотдачи на каждом рабочем месте и в каждом производственном подразделении;
- определение рабочих мест, не соответствующих требованиям и разработка конкретных мероприятий по их рационализации и техническому перевооружению, а также ликвидации малоэффективных рабочих мест, рационализация которых нецелесообразна;
- выявление рабочих мест, на которых можно организовать работу на условиях неполного рабочего дня;
- создание объективной основы для определения наиболее эффективных направлений капитальных вложений на рационализацию, модернизацию и техническое перевооружение рабочих мест, реконструкцию действующих предприятий;
- разработка и осуществление мероприятий по улучшению условий труда на каждом рабочем месте, повышение уровня обоснованности применения соответствующих льгот и компенсаций на рабочих местах.

Этапы рационализации рабочих мест:

1. разработка мероприятий по рационализации рабочих мест в отдельных подразделениях и в целом по предприятию;
2. организация выполнения разработанных мероприятий;
3. приемка выполнения работ и расчет экономической эффективности.

Для разработки мероприятий по рационализации рабочих мест служат материалы обследования и анализа аттестации; предложения работников, занятых на конкретных рабочих местах; результаты смотров-конкурсов; информация о передовом отечественном и зарубежном опыте.

Рационализация системы рабочих мест является комплексным процессом. Проект должен отражать повышение технического и организационного уровня рабочих мест, улучшение условий труда и техники безопасности на рабочих местах, ликвидацию излишних и малоэффективных рабочих мест.

Вопрос 4. Рациональные режимы труда и отдыха.

В процессе труда работоспособность и функциональное состояние организма работника подвергаются изменениям. Поддержание работоспособности на оптимальном уровне – это основная цель рационального режима труда и отдыха.

Режим труда и отдыха - это устанавливаемые для каждого вида работ порядок чередования периодов работы и отдыха и их продолжительность. Рациональный режим – это такое соотношение и содержание периодов работы и отдыха, при которых высокая производительность труда сочетается с высокой и устойчивой работоспособностью человека без признаков чрезмерного утомления в течение длительного времени.

Такое чередование периодов труда и отдыха соблюдается в различные отрезки времени: в течение рабочей смены, суток, недели, года в соответствии с режимом работы предприятия.

Установлению рациональных режимов труда и отдыха способствуют следующие принципы:

- удовлетворение потребности производства, т.е. при выборе оптимального режима труда и отдыха требуется определить такие параметры, которые способствуют лучшему использованию производственных фондов и обеспечивают наибольшую эффективность производства. Режимы труда и отдыха строятся применительно к наиболее рациональному производственному режиму, с тем чтобы обеспечить нормальное течение технологического процесса, выполнение заданных объемов производства, качественное и своевременное проведение планово-профилактического ремонта и осмотра оборудования при сокращении его простоев в рабочее время;
- обеспечение наибольшей работоспособности человека, т.е. нельзя строить режимы труда и отдыха без учета работоспособности человека и объективной потребности организма в отдыхе в отдельные периоды его трудовой деятельности. В целях учета физиологических возможностей человека следует разрабатывать такой порядок чередования времени труда и отдыха, определять такую их длительность, которые обеспечивали бы наибольшую работоспособность и производительность труда;
- сочетание общественных и личных интересов. Данный принцип предполагает, что режим труда и отдыха должен быть ориентирован на учет и обеспечение в определенной степени удовлетворения личных интересов трудящихся и отдельных категорий работников (женщин, молодежи, учащихся и т.д.).

Таким образом, научно обоснованным режимом труда и отдыха на предприятиях является такой режим, который наилучшим образом обеспечивает одновременное сочетание повышения работоспособности и производительности труда, сохранение здоровья трудящихся, создание благоприятных условий для всестороннего развития человека.

1.9 Лекция №9 (2 часа).

Тема: **Анализ и планирование трудовых показателей**

1.9.1. Вопросы лекции:

1. Аналитический подход к планированию трудовых показателей.
2. Взаимосвязь трудовых показателей и их влияние на деятельность предприятия.

1.9.2 Краткое содержание вопросов:

1. Аналитический подход к планированию трудовых показателей.

Любое планирование начинается с аналитического этапа, предусматривающего объективный предварительный экономический анализ количественных и качественных показателей, характеризующих состояние социально-трудовых отношений, использование рабочей силы и эффективность труда в предплановом периоде. Экономический анализ - это особый вид экономических исследований эффективности производственнохозяйственной деятельности и управленческих решений, направленных на ее повышение. Термин «анализ» означает разложение целого на составные элементы с целью раскрытия их взаимосвязей, силы взаимовлияния, определения степени необходимости каждого из них.

Основные

задачи

анализа:

- обеспечить объективную оценку использования трудовых ресурсов — рабочей силы и производительности труда;
- определить факторы и количественное измерение их влияния на изменение трудовых показателей;
- изыскать пути устранения отрицательных факторов и закрепления влияния

положительных факторов;
 - разработать рекомендации по улучшению использования трудовых ресурсов в направлении повышения производительности труда.

В трудовой сфере анализ системы трудовых показателей дает возможность соединить и увязать отдельные показатели между собой, а это позволяет оценивать влияние каждого показателя и всей их совокупности на общую результативность труда. Объектом анализа трудовых показателей на уровне предприятия является совокупность количественных и качественных измерителей применения живого труда в процессе производства.

В методике анализа трудовых показателей целесообразно выделять следующие объекты исследования:

- факторы и пути интенсификации и повышения эффективности использования труда;
 - трудовые показатели — обеспеченность трудовыми ресурсами и производительность труда;
 - влияние трудовых показателей на конечные результаты деятельности.
- В ходе анализа трудовых показателей предприятия следует осуществить научно обоснованную выборку из общего массива показателей наиболее результативных с точки зрения влияния на эффективность и прибыльность предприятия.

2. Взаимосвязь трудовых показателей и их влияние на деятельность предприятия.

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности работы персонала. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др.

Анализ научных концепций позволяет выделить три методических подхода к оценке эффективности управления. Сторонники первого подхода считают, что персонал предприятия является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности персонала.

В качестве таких показателей принимаются численные значения конечных результатов работы предприятия за конкретный период, такие как прибыль предприятия; затраты на 1 руб. продукции; уровень рентабельности; объем товарной продукции; объем реализованной продукции; доход предприятия; культура производства; качество продукции; дивиденды на 1 акцию; коэффициент экономической эффективности; срок окупаемости капитальных затрат.

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

средства труда;
 предметы труда;
 технология производства.

Поэтому необходимо оценить воздействие трудовой деятельности персонала на конечные результаты производства.

Сторонники второго подхода к оценке эффективности работы персонала считают, что критериальные показатели должны отражать результативность, качество и сложность живого труда или трудовой деятельности.

В качестве таких показателей оценки производственно-управленческого персонала выделяют производительность труда; темпы роста производительности труда и заработной платы; удельный вес заработной платы в себестоимости продукции; общий фонд оплаты труда; процент выполнения норм выработки; потери рабочего времени; качество труда рабочих; механовооруженность труда; фондовооруженность труда;

трудоемкость продукции; коэффициенты сложности работ и труда; уровень производственного травматизма; общая численность персонала.

Данные показатели достаточно всесторонне отражают эффективность трудовой деятельности персонала и могут служить основой для выбора критериев. Вместе с тем они не характеризуют уровень организации работы персонала и социальную эффективность, которые также влияют на конечные результаты производства и непосредственно связаны с персоналом предприятия.

Сторонники третьего подхода считают, что эффективность работы персонала в значительной степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом. В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала предлагаются такие показатели: текучесть персонала; уровень квалификации персонала; уровень трудовой и исполнительской дисциплины; профессионально-квалификационная структура; соотношение рабочих и служащих; использование фонда рабочего времени; социальная структура персонала; удельный вес нарушителей трудовой дисциплины; удельный вес расхитителей собственности; равномерность загрузки персонала; надежность работы персонала; затраты на 1 работника; затраты на управление; уровень накладных расходов; выполнение плана социального развития; социально-психологический климат в коллективе; качество работы персонала.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Семинарское занятие №1 (2 часа).

Тема: Труд как социально-экономическая категория

3.1.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие, процесс, содержание и характер труда.
2. Сущность трудовых концепций.
3. Труд и трудовая деятельность.
4. Элементы трудового процесса.
5. Классификация видов труда.
6. Роль труда в развитии человека, общества, государства.
7. Социально-экономическое содержание труда на современном этапе.
8. Государственная политика в области труда, ее основные направления.

3.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: ознакомление с основными терминами темы занятия

Задачи: расширение знаний студентов по дисциплине; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.2 Семинарское занятие №2 (2 часа).

Тема: Трудовой потенциал общества, организации, человека

3.2.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие и оценка трудового потенциала
2. Трудовой потенциал человека.
3. Трудовой потенциал общества.
4. Трудовой потенциал организации.
- 4.1. Управление процессом формирования и использования трудового потенциала
- 4.2. Определение численности и структуры персонала
- 4.3. Анализ перспектив комплектования кадров
4. Трудовой потенциал региона и страны.

3.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения системы управления персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами

достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.3 Семинарское занятие №3 (2 часа).

Тема: Социально-трудовые отношения и их регулирование

3.4.1 Вопросы к занятию:

1. Управление социально-трудовыми отношениями.
2. Развитие, значение и проблемы социально-трудовых отношений в зарубежных странах.
3. Понятие и сущность социального партнерства.
4. Органы социального партнерства.
5. Коллективные договоры и соглашения.
6. Участие работников в управлении организацией.

3.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения технологий управления персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: комментируемое чтение и анализ документов (литературы); решение задач на самостоятельность мышления;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.4 Семинарское занятие №4 (2 часа).

Тема: Качество трудовой жизни

3.4.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие, сущность и элементы качества трудовой жизни.
2. Факторы формирования и развития качества трудовой жизни
3. Исследование качества трудовой жизни
4. Мероприятия по улучшению качества трудовой жизни в организации.

3.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения оперативного плана работы с персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-коллоквиум;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.5 Семинарское занятие №5 (2 часа).

Тема: Формирование кадровой политики в организации

3.5.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие и значение кадровой политики в деятельности организации.
2. Виды кадровой политики.
3. Разработка кадровой политики.
4. Кадры и документы кадровой политики.
5. Формирование инновационной кадровой политики.
6. Кадровая политика в системе государственной и муниципальной службы.

3.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения технологий управления развитием персонала

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар - "мозговой штурм";

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.6 Семинарское занятие №6 (2 часа).

Тема: Экономическая сущность организации труда

3.6.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие и сущность организации рабочих мест.
2. Задачи и направления организации труда.
3. Понятие рабочих мест, задачи их организации.
4. Классификация рабочих мест.
5. Организация труда руководителей и специалистов.

3.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения системы обучения персонала

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар - "мозговой штурм";

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.7 Семинарское занятие №7 (2 часа).

Тема: Функционально-стоимостной анализ трудовой деятельности

3.7.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие, сущность и объекты методов функционально-стоимостного анализа трудовой деятельности.
2. История развития функционально-стоимостного анализа трудовой деятельности.
3. Принципы и формы функционально-стоимостного анализа.
4. Проблемы внедрения функционально-стоимостного анализа.

3.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения системы обучения персонала

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар - "мозговой штурм";

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.8 Семинарское занятие №8 (2 часа).

Тема: Рационализация трудовых процессов

3.8.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие, сущность, задачи и цели рационализации трудовых процессов.
2. Рационализация деятельности предприятия.
3. Принципы трудовых процессов.
4. Сущность, цели и задачи аттестации и рационализации рабочих мест.
5. Учет, аттестация и рационализация рабочих мест.

3.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения управленческого труда

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-дискуссия;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.9 Семинарское занятие №9 (2 часа).

Тема: Анализ и планирование трудовых показателей

3.9.1 Вопросы к занятию:

1. Аудит в социально-трудовой сфере и его назначение.
2. Направления, этапы и методы проведения аудита в трудовой сфере.
3. Аналитический подход к планированию трудовых показателей.
4. Взаимосвязь трудовых показателей и их влияние на деятельность предприятия.
5. Планирование повышения эффективности труда.
6. Планирование рабочего времени на предприятии.
7. Формирование финансовых средств на потребление в планах предприятия.
8. Планирование социального развития предприятия.

3.9.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения управленческого труда

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-дискуссия;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.