

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Регламентация и нормирование труда

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Профиль образовательной программы: Управление персоналом организации

Форма обучения: очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций.....	3
1.1 Лекция №1 Тема: «Теория регламентации труда персонала в организациях».....	3
1.2 Лекция № 2 Тема: «Классификация регламентов по элементам системы управления организацией».....	7
1.3 Лекция № 3 Тема: «Методические основы регламентации управленческого труда в организациях».....	14
1.4 Лекция № 4 Тема: «Формирование системы регламентирования труда управленческого персонала в организациях».....	30
1.5 Лекция № 5 Тема: «Практика разработки и применения регламентов управленческого труда в организациях».....	38
1.6 Лекция №6 Тема: «Сущность нормирования труда».....	44
1.7 Лекция №7 Тема: «Классификация норм и нормативов».....	49
1.8 Лекция № 8 Тема: «Классификация затрат рабочего времени».....	54
1.9 Лекция № 9 Тема: «Исследование затрат рабочего времени».....	59
1.10 Лекция №10Тема: «Нормирование труда отдельных категорий персонала».....	63
2. Методические указания по выполнению лабораторных работ.....	65
2.1 Лабораторная работа № 1 Тема: «Теория регламентации труда персонала в организациях».....	66
2.2 Лабораторная работа № 2 Тема: «Классификация регламентов по элементам системы управления организацией».....	66
2.3 Лабораторная работа № 3 Тема: «Методические основы регламентации управленческого труда в организациях».....	66
2.4 Лабораторная работа № 4 Тема: «Формирование системы регламентирования труда управленческого персонала в организациях».....	67
2.5 Лабораторная работа № 5 Тема: «Практика разработки и применения регламентов управленческого труда в организациях».....	67
2.6 Лабораторная работа № 6 Тема: «Сущность нормирования труда».....	67
2.7 Лабораторная работа № 7 Тема: «Классификация норм и нормативов».....	68
2.8 Лабораторная работа № 8 Тема: «Классификация затрат рабочего времени».....	68
2.9 Лабораторная работа № 9 Тема: «Исследование затрат рабочего времени».....	69
2.10 Лабораторная работа № 10 Тема: «Нормирование труда отдельных категорий персонала».....	69
3. Методические указания по проведению практических занятий	69
4. Методические указания по проведению семинарских занятий	70
4.1 Семинарское занятие № 1 Тема: «Теория регламентации труда персонала в организациях».....	70
4.2 Семинарское занятие № 2 Тема: «Классификация регламентов по элементам системы управления организацией»	70
4.3 Семинарское занятие № 3 Тема: «Методические основы регламентации управленческого труда в организациях»	71
4.4 Семинарское занятие № 4 Тема: «Формирование системы регламентирования труда управленческого персонала в организациях».....	71
4.5 Семинарское занятие № 5 Тема: «Практика разработки и применения регламентов управленческого труда в организациях».....	71
4.6 Семинарское занятие № 6 Тема: «Сущность нормирования труда».....	72
4.7 Семинарское занятие №7 Тема: «Классификация норм и нормативов».....	72
4.8 Семинарское занятие № 8 Тема: «Классификация затрат рабочего времени».....	72
4.9 Семинарское занятие № 9 Тема: «Исследование затрат рабочего времени».....	73

4.10 Семинарское занятие № 10 Тема: «Нормирование труда отдельных категорий персонала».....	73
---	----

1. Конспект лекций

1.1 Лекция №1 (2 часа)

Тема: «Теория регламентации труда персонала в организациях»

1.1.1. Вопросы лекции

1. Теоретические и организационно-экономические предпосылки регламентации труда.
2. Сущность, классификация регламентов труда и их взаимосвязь с управлением персонала
3. Организационные формы регламентации труда персонала
4. Формы регламентации труда.

1.1.2. Краткое содержание вопросов

1. Теоретические и организационно-экономические предпосылки регламентации труда

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

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

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

2. Сущность, классификация регламентов труда и их взаимосвязь с управлением персонала

Все многообразие регламентов труда может быть представлено как система, цель которой упорядочение труда персонала. В рамках этой системы выделяются различные формы регламентации труда, т. е. конкретное представление регламентов труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц и т. п., которые можно разделить на документированные и не документированные. К ним относятся: устав организации, положение о подразделении, должностные инструкции, личностные спецификации, схемы оргструктур управления, различные нормы: времени, численности, управляемости; правила внутреннего трудового распорядка и т. д. Как видно, регламенты труда занимают ключевое место в системе регламентов управления в целом и разрабатываются в рамках всех элементов системы управления организацией: функций управления, оргструктуры, технологии управления, кадрового, методического, технического обеспечения и др.

К регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров, непосредственно выполняющих производственные трудовые функции, относятся: Единый тарифно-

квалификационный справочник работ и профессий (ЕТКС) или аналогичные отраслевые справочники, Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, маршрутно-технологические карты производственного процесса, модели рабочих мест, трудовой договор и т. д.

Трудовая деятельность служащих, занятых в органах государственного управления, — это специфическая область человеческой деятельности, обособившаяся в ходе разделения и кооперации общественного труда. По своей сути это труд управленческий, направленный на решение тех задач, которые поставлены перед конкретным органом управления и документально закреплены законодательным или нормативно-правовым актом. Для реализации поставленных задач требуется целенаправленная работа сотрудников аппарата соответствующего органа управления (субъекта управления), организованная таким образом, чтобы каждый работник (руководитель структурного подразделения, специалист, служащий) вносил свой вклад в их решение в соответствии с его ролью и статусом.

В связи с этим основными видами регламентации труда государственных служащих являются: Конституция РФ, Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», законы о государственной службе субъектов РФ, Положение «О проведении аттестации федерального государственного служащего», Положение «О порядке присвоения и сохранения квалификационных разрядов федеральным государственным служащим», Положение «О проведении конкурса на замещение вакантной государственной должности федеральной государственной службы», положения о структурных подразделениях, должностные инструкции и др.

Для регламентирования труда характерны не только качественные, но и количественные показатели трудовой деятельности, хотя степень формализации этих процессов до сих пор остается проблематичной. В связи с этим следует обратиться к нормированию труда — установлению норм затрат рабочего времени на производство какого-либо продукта или выполнение определенной работы, а также нормативов численности. То есть регламентирование и нормирование труда по сути являются двумя гранями одного и того же процесса, а именно — совершенствования труда персонала организации. При этом нормирование характеризуется разработкой и установлением строго количественных параметров трудовых процессов, а регламентирование предполагает разработку не только количественных, но и качественных параметров трудовых процессов.

3. Организационные формы регламентации труда персонала

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

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

сделать вывод, что некоторые из документов, регламентирующих трудовые отношения, обязательны для каждого работодателя:

- Правила внутреннего трудового распорядка

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

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

- График сменности. При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности (статья 103 ТК РФ); Сменная работа - работа в две, три или четыре смены - вводится в тех случаях, когда длительность производственного процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной работы, а также в целях более эффективного использования оборудования, увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг. При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности. При составлении графиков сменности работодатель учитывает мнение представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов. Графики сменности, как правило, являются приложением к коллективному договору. Графики сменности доводятся до сведения работников не позднее чем за один месяц до введения их в действие. Работа в течение двух смен подряд запрещается.

График отпусков (статья 123 ТК РФ). Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней. Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы у данного работодателя.

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

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

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

- место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, расположенном в другой местности, - место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения;
- трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой

работнику работы). Если в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации;

- дата начала работы, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, - также срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с настоящим Кодексом или иным федеральным законом;
- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);
- компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;
- условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);
- условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами;
- другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Эти документы входят в число тех, которые, прежде всего, проверяют инспекторы федеральной инспекции труда.

Следовательно, весь комплекс кадровых документов можно разделить на два вида:

1. обязательные кадровые документы, наличие которых прямо предусмотрено ТК РФ для всех работодателей (юридических лиц и индивидуальных предпринимателей);
2. факультативные кадровые документы, которые работодатель может принимать в рамках локального нормотворчества, их перечень, порядок ведения работодатель определяет самостоятельно.

4. Формы регламентации труда

Регламентирование труда, как правило, рассматривается по следующим направлениям.

Организационно-правовое регламентирование отражается в ряде документов, имеющих:

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

Экономическое регламентирование определяет границы и порядок экономических отношений в трудовом процессе. К ним относятся: Положение об оплате труда, Положение о материальном стимулировании работников организации, Положение о премировании и т. п.

Социально-психологическое регламентирование устанавливает определенный порядок социально-психологических отношений (например, Кодекс деловой этики). А это, в свою очередь, способствует усилению и четкому использованию организационно-правовых и экономических форм регламентирования труда.

1.2 Лекция № 2 (2 часа)

Тема: «Классификация регламентов по элементам системы управления организацией»

1.2.1. Вопросы лекции

- 1.Регламенты функционального разделения труда, построения организационных структур управления.
- 2.Технологии выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений.
- 3.Регламенты, относящиеся непосредственно к персоналу управления, к предмету его труда – информации, к методам организации управления и техническим средствам управления.

1.2.2. Краткое содержание вопросов

- 1 Регламенты функционального разделения труда, построения организационных структур управления.

Процесс формирования организационной структуры состоит из 3 основных этапов:

1. Исследовательский - Формирование общей структурной схемы аппарата управления.

Включает в себя:

- определение целей производственно-хозяйственной данной социально-экономической системы и подлежащих решению проблем;
- определение числа уровней в системе управления;
- определение специализации подсистем в том числе функциональная (по выполняемым функциям), продуктовая, технологическая (по видам технологических процессов, работ, операций) и т.д.;
- определение степени централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях;
- определение основных форм взаимоотношений данной организации с окружающей средой, например, кооперирование с другой организацией по совместному изготовлению продукции, кооперирование по оказанию услуг, кооперирование для наиболее полного использования свободных производственных мощностей и площадей;
- определение требований к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению;

2. Технический - Разработка состава основных подразделений и связей между ними.

Включает в себя:

- формирование базовых подразделений аппарата управления;
- распределение конкретных задач между ними;
- построение внутриорганизационных связей.

Базовыми подразделениями называют управления, отделы, сектора, бюро и лаборатории, на которые разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Причём базовые подразделения могут иметь внутреннюю структуру. Например, финансовая служба может включать планово-финансовый отдел, бухгалтерию, отдел ценных бумаг, отдел организации труда и заработной платы, а коммерческая служба может включать отдел маркетинга и рекламы, отдел материально-технического снабжения, отдел сбыта и транспортный отдел.

3. Рабочий - Регламентация организационной структуры. Включает в себя:

- определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и

должностей)

- определение численности подразделений, трудоёмкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей
- распределение задач между исполнителями и установление ответственности за их выполнение
- разработка процедур выполнения управленческих работ в подразделениях
- разработка порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных работ
- расчёт затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления.

Проект организационной структуры оформляется в виде комплекта документов и пояснительной записки, которая описывает функционирование подразделений и технологию управления в целом.

Комплект документов включает:

1. Положение об организационной структуре - является одним из главных системообразующих документов, который содержит следующие разделы:

- виды деятельности организации (продукты, услуги, виды бизнеса);
- перечень подсистем, блоков и модулей с указанием их статуса (отдел, бюро, группа и т.д.), целевой ориентацией по какому-либо критерию и перечнем функций, реализацию которых он обеспечивает;
- положения об автономных подсистемах, модулях;
- штатное расписание.

2. Общую схему организационной структуры управления (органиграмму);

3. Линейные карты распределения ответственности - это графическая форма представления информации об организационной структуре и распределении полномочий в ней. Карта позволяет в горизонтальной строке указать все элементы организационной системы, осуществляющие определённую функцию и определить их участие по её выполнению. В вертикальном столбце сосредоточены все функции соответствующего элемента и степень его ответственности. Таким образом, столбец представляет собой компактное описание должностных обязанностей, а горизонтальная строка показывает распределение функций или задач между должностями.

4. Положения о структурных подразделениях;

5. Должностные инструкции;

6. Положение о персонале;

7. Другие инструктивно-методические материалы, в том числе инструкции по выполнению работ.

При проектировании организационной структуры ведущим является системный подход, который включает в себя следующие этапы:

1. Определение объекта исследования и постановки целей;
2. Выявление всех задач, необходимых для реализации целей;
3. Выбор системы критериев для оценки эффективности структуры;
4. Выявление и увязывание в систему функций подразделений и отделов по вертикали и горизонтали;
5. Оптимизация централизации и децентрализации в управлении.

Подход реализуется с помощью методов:

1. Аналогий;
2. Экспертно-аналитических;
3. Структурирования целей;
4. Организационного моделирования;
5. Функционального моделирования

2 Технологии выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений;

Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе получаемой информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения;
- конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения.

На **стадии подготовки** управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На **стадии принятия решения** осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На **стадии реализации решения** принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

- 1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;
- 2) метод, основанный на понятии "здравого смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;
- 3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации,

помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонне оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, и важнейшие области принятия решений

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, можно свести к следующему:

- формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;
- информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;
- выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;
- должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей.

1) **Использование иерархии** в принятии решений осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении. В американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия в принятии решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации, и который непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Американские менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать в прямые контакты с подчиненными, находящимися более, чем на один иерархический уровень, ниже, чтобы не нарушать принцип звенности в управлении.

2) **Использование целевых межфункциональных групп в принятии решений** в американских фирмах довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Целью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений на разработку и внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или

Стратегические правила, или деловая политика включает такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организация сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

3) **Планы** являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимся условиям. В американских компаниях планы являются важнейшим инструментом координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

Обычный годовой плановый цикл в крупных фирмах США начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производственного отделения или стратегического центра хозяйствования, являющегося центром прибыли.

Производственное отделение или СЦХ-это низовой уровень ответственности в фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продаж, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение или СЦХ после этого готовит детальный годовой план, который содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения.

Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимаются решения, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер. О любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.

4) **Принятие двусторонних решений** руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых, изготавливаются в разных

производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.

Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но он не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

5) **Целевые группы** действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

б) **В матричных структурах**, в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

3. Регламенты, относящиеся непосредственно к персоналу управления, к предмету его труда – информации, к методам организации управления и техническим средствам управления.

Для каждой должности, содержащейся в штатном расписании, должна быть разработана **должностная инструкция**, которая составляется на основе положения о подразделении, квалификационной характеристики, а также проведенного анализа работы (или рабочего места, должности) и составленного описания работы (рабочего места, должности). Должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя подразделения. Деятельность первых лиц организации и их заместителей регламентируется ее уставом, а руководителей подразделений - положениями о них.

Приведенная ниже типовая структура должностной инструкции позволяет: а) сбалансировать основные функции, права и ответственность по каждой должности; б) обеспечить повышение эффективности управленческих работ за счет более совершенной технологии процесса управления путем рационализации порядка выполнения и взаимосвязи отдельных процедур и операций; в) устранить дублирование по отдельным функциям; г) упорядочить информационные потоки в организации.

Типовая структура должностной инструкции включает следующие разделы.

I. Общие положения. Указывается отдел (подразделение) и полное наименование должности; порядок назначения и освобождения работника от занимаемой должности; подчиненность должности и должностные лица, которыми руководит работник; замещение по должности во время отсутствия; определяются квалификационные требования к работнику по образованию, специальности, стажу работы по специальности. Перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

II. Цели. Формулируются цели, которые руководство организации ставит перед работником по данной должности.

III. Функции. Определяются конкретные действия работника, периодичность и сроки их выполнения; указывается форма участия работника в управленческой деятельности: руководить, утверждать, исполнять, согласовывать и т.д.

IV. Информационные взаимоотношения. Связи по должности. Перечисляются содержание информации, форма ее предоставления, сроки и периодичность поступления или передачи, от каких должностных лиц или подразделений она поступает и кому передается.

V. Права. Определяются права, предоставляемые работнику для самостоятельного выполнения возложенных на него функций, по отношению к его подчиненным, внешним организациям.

VI. Ответственность. Устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение работником должностных обязанностей и неиспользование предоставленных ему прав; указываются показатели, по которым руководитель оценивает работника.

Личностная спецификация представляет собой набор требований, которые работа на данном рабочем месте или должности предъявляет к работнику. Она вытекает непосредственно из описания работы (или рабочего места, должности) и отвечает на вопрос: "Каковы черты характера, каким должен быть опыт человека, его образование для того, чтобы он успешно выполнял работу на данном рабочем месте (должности)?" Личностная спецификация дает информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, для проведения собеседования.

1.3 Лекция № 3 (2 часа)

Тема: «Методические основы регламентации управленческого труда в организациях»

1.3.1. Вопросы лекции

- 1.Классификация методов регламентации управленческого труда.
- 2.Методика расчета регламентов численности управленческого персонала по подсистемам системы управления организацией
3. Методы проектирования регламентирующей документации управленческой деятельности
4. Особенности регламентации труда руководителей, специалистов и других служащих.

1.3.2. Краткое содержание вопросов

- 1.Классификация методов регламентации управленческого труда.

Для регламентации управленческого труда в организациях используется большой арсенал методов. Классификация этих методов включает в себя:

-опытный		метод;
-экспертный		метод;
-нормативный		метод;
-метод	параметрических	зависимостей;
-методы	математического	моделирования.

Все эти методы группируются по двум ключевым признакам: По индивидуальной организации проектирования (по проектированию системы конкретного объекта). К этой группе относятся опытный и экспертный методы. По блочной организации проектирования (формирование типовых блоков системы управления и использование их при определении конкретного проекта с учетом особенностей объекта управления). К этой группе относятся метод параметрических зависимостей и метод моделирования.

Нормативный метод в равной мере принадлежит к первой и второй группировкам.

Использование опытного метода означает изучение решений аналогичных задач в других производственно-хозяйственных системах, внесение обоснованных предложений на основе анализа фактически сложившихся ситуаций и ориентацию на коллективный опыт работников.

Экспертный метод базируется на опыте специалистов. Для получения заключений от разных экспертов подготавливают анкеты с возможными вариантами ответов по программированной системе. Заключения экспертов обрабатывают специально разработанными для этого методами, получая обобщенный результат. Этот результат может быть подвергнут последующему обсуждению, а при необходимости вторично опрашивают обновленный состав экспертов (многошаговая экспертиза).

Нормативный метод широко применяется в процессах регламентации организационных структур. Набор нормативов, которые могут служить обоснованием решения организационных задач, включает в себя: нормы управляемости (соотношение между качеством руководителей и подчиненных им работников);

предельная численность работников для формирования на их основе самостоятельных отделов, подотделов, бюро; соотношение между численностью рабочих и количеством управленческого персонала и др.

Сущность параметрического метода заключается в установлении взаимосвязанных параметров, характеризующих управляемый объект и управляющую систему. В этом случае обрабатывают фактический материал о количественных соотношениях параметров объекта и субъекта по данным специальных исследований по группе производственно-хозяйственных организаций и находят форму (функциональную или корреляционную) и количественное выражение этих зависимостей. В результате создается эмпирически обоснованная база для определения параметров управляющей системы на основе показателей, характеризующих объект управления; устанавливаются параметрические зависимости влияния трех-четырех факторов на работу управляющей системы. Параметрический метод следует применять при определении численности управленческого персонала в разных функциональных подразделениях. Достаточно успешно для целей регламентации управленческой деятельности применяются методы математического моделирования, в частности имитационное моделирование. В этом случае используются модели, характеризующие динамику отдельных показателей объекта управления, взаимосвязанных в виде системы моделей. Каждая из них показывает изменение отдельных параметров под влиянием внешних воздействий сдвигов в соотношении различных элементов самого объекта управления. Некоторые модели могут иметь оптимизационное значение, т. е. определять достижение оптимальных результатов под влиянием изменений исходных условий работы. Такая система моделей позволяет проигрывать различные ситуации в развитии объекта управления, выявляя влияние этих ситуаций на характеристики управляющей системы. При построении "обратных" моделей на входе даются результативные показатели (изменение численности управленческого персонала, сокращение времени принятия решений), а на выходе - те изменения в управляемом объекте и в самой организации управления, которые могут обеспечить достижение желаемых результатов. Такой подход позволяет находить оптимальные решения в области управления, выявляя возможные их результаты не в ходе производства, а в процессе предварительных расчетов, что предупреждает многие ошибки и потери в реальном производстве. Анализ приведенных выше методов регламентации управленческого труда позволяет сделать вывод, что в «чистом» виде и в отрыве от всей системы методов ни один из них не

дает желаемых результатов. Необходимо применение системы методов в комплексе. Одни из них эффективны на проектной стадии, другие - на стадиях проектирования и внедрения. Классификация методов регламентации управленческого труда по стадиям организационного проектирования мероприятий по совершенствованию управления приведена в таблице.

Классификация методов регламентации управленческой деятельности персонала по стадиям проектирования (по А. Я. Кибанову)

Методы				
Обследования	Анализа	Проектирования	Обоснования	Внедрения
Самообследование	Системный анализ	Системный подход	Метод аналогий	Обучение, переподготовка и повышение квалификации управленческого персонала
Интервьюирование	Метод декомпозиции	Метод аналогий	Метод сравнений	
Активное наблюдение рабочего дня	Метод последовательной подстановки	Экспертно-аналитический метод	Экспертно-аналитический метод	
Моментные наблюдения	Метод сравнений	Нормативный метод	Моделирование фактического и желаемого состояния	Материальное и моральное стимулирование нововведений
Фотография рабочего дня	Динамический метод	Параметрический метод		
Анкетирование	Метод структуризации целей	Блочный метод	Просчет экономической эффективности предлагаемых вариантов	
Функционально-стоимостный анализ	Экспертно-аналитический метод	Функционально-стоимостный анализ	Нормативный метод	
	Нормативный метод	Метод структуризации целей		
	Параметрический метод	Опытный метод		
	Метод моделирования	Метод творческих совещаний		
	Функционально-стоимостный анализ	Метод коллективного блокнота		
	Метод главных компонент	Метод		

	Балансовый метод	контрольных вопросов 6-3-5		
	Корреляционный и регрессивный анализ	Морфологический анализ Аналитическо-расчетный метод		

Наибольший интерес с точки зрения точности и полноты решения задач на всех этапах проектирования регламентирующей документации представляют следующие методы. Системный анализ - это методическое средство системного подхода к решению проблем совершенствования системы регламентации управленческого труда персонала. Системный подход ориентирует исследователя на: раскрытие системы регламентации в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений;

выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и с внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешняя среда для управления регламентированием - это другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т. п.), а также внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т. п.). Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы; подсистемы - на функции; функции - на процедуры; процедуры - на операции. После расчленения необходимо воссоздать (синтезировать) систему управления персоналом как единое целое с использованием метода декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими, цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет оценить влияние на формирование системы управления каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действие других факторов. Факторы ранжируются и отбираются существенные.

Метод сравнения применяют для сравнения существующей системы управления с подобной системой более прогрессивной организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Такое сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости. Динамический метод, предусматривающий расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений для отражения устойчивых тенденций, используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе - важная предпосылка построения рациональной системы управления регламентированием. При структуризации должны обеспечиваться взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления регламентированием.

Экспертно-аналитический метод регламентации, основанный на привлечении

высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом предприятия к процессу совершенствования, требует проработки форм систематизации, записи и ясного представления мнений заключений экспертов. С помощью этого метода выявляют основные направления совершенствования управления персоналом, оценивают результаты анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью, поскольку у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе. В последнее время при совершенствовании системы управления регламентацией применяют метод функционально-стоимостного анализа, позволяющий выбрать наиболее экономичный вариант построения системы управления или выполнения той или иной функции, и наиболее эффективный с точки зрения конечных результатов. Он выявляет лишние или дублируемые функции управления; функции, которые по тем или иным причинам не выполняются; степень централизации и децентрализации и т. д. Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей и сравнивать не множество показателей одной системы управления с множеством показателей другой подобной системы, а только один (первую, вторую или третью компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. например, сравниваются результаты фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы и опыте другой аналогичной системы.

Метод аналогий заключается в применении организационных форм, оправдавших себя в функционирующих системах со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе, а также в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления) и в определении границ и условий их применения.

Блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур эффективен для типовых решений при совершенствовании управления персоналом. Типовые блочные решения увязываются вместе в единой организационной системе управления. Блочный метод ускоряет формирование новой системы управления и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами. Метод творческих совещаний предполагает коллективное направлений развития системой управления группой специалистов и руководителей. Суть метода заключается в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи. Возникает поток идей. Цель творческого совещания - выявить возможно больше вариантов совершенствования системы управления.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) сочетает независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску идей совершенствования системы управления.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна содержать «подсказку», что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6-5-3, предназначенный для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления, заключается в следующем: каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаг по три идеи и передает его остальным членам группы, которые на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи и т. д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет по 18 вариантов решений, и всего 108 вариантов.

Морфологический анализ является средством изучения возможных комбинаций вариантов организационных решений для осуществления отдельных функций регламентирования. Если записать столбиком все функции и против каждой функции построчно указать всевозможные варианты их выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода - разбить сложную задачу на мелкие подзадачи, которые легче решать в отдельности. Анализ существующих методов регламентации управленческого труда позволяет сделать вывод, что любой отдельно взятый метод не обеспечивает всех требований, предъявляемых к методическому обеспечению данной проблемы. Необходимое условие эффективной работы по регламентации управленческого труда - увязка всех методов и приемов в единый аппарат.

2.Методика расчета регламентов численности управленческого персонала по подсистемам системы управления организацией

Методы расчета потребности в персонал - способы определения плановой численности персонала в целом по организации, по какому-либо подразделению или качественному критерию; потребности в персонале (напр., по определенной профессии и т. п.). Основные М. р.п. в п.: метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса. Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих-повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса. Для расчета следует пользоваться следующей типовой зависимостью: Численность рабочих = Время, необходимое для выполнения производственной программы (T_n) / /Полезный фонд времени одного рабочего ($T_{пол}$) • Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную •

В свою очередь,

$T_n = \sum N_i T_i + T_{н. пр. i/K_b}$, где: n — количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i — количество изделий i -й номенклатурной позиции;

T_i — время выполнения процесса (части процесса) по изготовлению изделия i -ой номенклатурной позиции;

$T_{н. пр. i}$ — время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й позиции;

K_b — коэффициент выполнения норм времени (в зарубежной литературе — уровень производительности, уровень использования времени).

Разновидностью рассматриваемого метода может быть подход, основанный на определении численности адм.-управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца:

$$\text{Ч} = \sum M_i T_i / T \cdot K_{нрв},$$

Где: Ч — численность адм.-управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т. п.;

N — количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данной категории специалистов;

M_i — среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т. п.) в рамках i -го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени (напр., за год);

T_i — время, необходимое для выполнения единицы M в рамках i -го организационно-управленческого вида работ;

T — рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ — коэффициент необходимого распределения времени;

$K_{нрв} = K_{др} \cdot K_o \cdot K_{п}$, где: $K_{др}$ — коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, заранее не учтенные во времени, необходимом для определенного процесса ($M \cdot t$); как правило, находится в пределах $1,2 < k_{др} < 1,4$;

K_o — коэффициент, учитывавший затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня; как правило, устанавливается на уровне 1,12;

$K_{п}$ — коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Метод расчета по нормам обслуживания. В зарубежной литературе принято название "агрегат-метод", показывающее зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и др. объектов. Количество рабочих-повременщиков или служащих по нормам обслуживания рассчитывается по формуле:

$Ч = \text{Число агрегатов} \cdot \text{Коэффициент загрузки} / \text{Норма обслуживания} \cdot$

$\cdot \text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную}$

В свою очередь, нормы обслуживания определяются по формуле;

$\text{Норма обслуживания} = n = T_{\text{пол}} / 2 \cdot (1_{\text{ед1}} \cdot n_{\text{pi}}) + T_{\text{д}}$,

$I=I$

Где; n — количество видов работ по обслуживанию объекта;

$1_{\text{ед1}}$ — время, необходимое для выполнения ед. объема i -го вида работ;

n_{pi} — число ед. объема i -го вида работ на ед. оборудования или иного объекта расчета (напр., ед. производственной площади);

$T_{\text{пол}}$ — полезный фонд времени работника за день (смену);

$T_{\text{д}}$ — время, необходимое для выполнения работником дополнительных функций, не включаемых в $t_{\text{ед}}$.

Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности следует рассматривать как частный случай использования метода норм обслуживания, т. к. и необходимое число работников по числу рабочих мест, и нормативы численности устанавливаются исходя из норм обслуживания. Численность работников по рабочим местам определяется по формуле:

$Ч = \text{Необходимое число работников (число рабочих мест)} \cdot \text{загрузка} \cdot$

$\cdot \text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную}$

Нормативы численности определяются из отношения:

$Нч = \text{Объем работ} / \text{Норма обслуживания}$

Специфическим случаем применения метода норм обслуживания следует рассматривать определение численности руководителей через нормы управляемости. В качестве общих рекомендаций по их установлению можно принять следующие: для руководящих должностей в подразделениях со значительным удельным весом работ творческого нестандартного характера, высокой квалификации или частыми отклонениями от заранее намеченной технологии процесса норма управляемости должна лежать в пределах 5—7 человек; для руководящих должностей в подразделениях с достаточно устоявшимся характером работ, в значительной мере определяемым стандартными организационно-управленческими процедурами, норма управляемости должна лежать в пределах 10—12 человек; в любом случае норма управляемости не должна превышать 15—17 человек, иначе коллектив становится неуправляемым. Для расчета численности персонала можно использовать некоторые статистические методы. Их условно делят на две основные группы: стохастические методы; методы экспертных оценок. Стохастические методы расчета основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и др. переменными величинами (напр., объемом производства). При этом в расчет принимаются данные за предшествующий период. Предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости. Как правило, для расчета используются такие факторы, которые не требуют сложных математических действий, но дают вполне приемлемые результаты. Наиболее часто применяются следующие стохастические методы: расчет числовых характеристик; регрессионный - анализ; корреляционный анализ. Расчет числовых характеристик применяется, когда потребность в персонале в значительной мере связана с каким-либо фактором и эта связь достаточно стабильна. Напр., при расчете численности ремонтного персонала используются следующие данные: объем производства за прошедший год; трудоемкость ремонта за этот период. На их основе рассчитывается показатель трудоемкости ремонта на ед. выпуска продукции, исходя из которого определяется объем ремонтных работ на плановый период. Дальнейший порядок расчета выполняется по схеме метода, основанного на данных о времени рабочего процесса.

3. Методы проектирования регламентирующей документации управленческой деятельности.

В ряду важнейших задач, выдвинутых современными реалиями российской экономики, особое место принадлежит комплексу мер по развитию и совершенствованию систем управления организациями. Эти вопросы одинаково актуальны как для вновь создаваемых организаций, так и для действующих производственно-хозяйственных систем. Исходным

пунктом решения поставленных задач является необходимость регламентирования управленческого труда персонала. В статье рассмотрены типовые формы регламентов управленческого труда.

Несмотря на активные исследования по теории и практике совершенствования систем управления в целом и регламентирования управленческой деятельности в частности, многие вопросы остаются пока не решенными. Это касается проблем установления границ регламентирования управленческого труда, определения рационального состава регламентов, расчета и оценки количественных показателей управленческой деятельности персонала, методологии проектирования регламентирующей документации и ряда других.

В деятельности по регламентированию управленческого труда трудоемкость операций по анализу, обработке и составлению регламентов управления с течением времени возрастает. Это обуславливает необходимость их унификации и стандартизации, что наиболее полно отражается в понятии моделирования документов.

Развитие научно-технической революции, увеличение объемов производства, усложнение производимой продукции, количественный рост организаций различных форм собственности объективно способствуют созданию и обращению в сфере управленческой деятельности различной документации. Рационализация и упорядочение управленческой деятельности персонала - основная цель регламентирования.

Регламенты, содержащие информацию, необходимы для принятия оптимальных решений, а "цена" каждого решения в современных условиях очень высокая. Кроме того, регламент несет в себе и определенную долю официальности, юридическую силу, позволяет использовать соответствующую информацию и служит основой для контроля всякой деятельности. Наличие регламента повышает ответственность персонала за исполнение своей работы, помогает не совершать ошибок, дает право на проявление разумной инициативы и деловитости.

Разработке регламентов управленческой деятельности посвящен ряд научных работ. Тем не менее применяемые до сих пор регламенты имеют недостатки, безусловно сдерживающие внедрение достижений технического прогресса в сферу управления. Отметим следующие недостатки регламентов управленческой деятельности:

- дублирование регламентов и содержащихся в них информационных данных;
- недостаточно полная сопоставимость информационных данных в различных регламентах;
- слабая связь форм и правил оформления регламентов между собой, неполное соответствие их требованиям рациональных способов и методов создания регламентов;
- недостаточный учет при создании регламентов требований, обуславливаемых применением современной компьютерной техники и коммуникаций;
- неупорядоченность применяемых видов регламентов;
- сравнительно высокая стоимость составления и изготовления регламентов.

Эффективным методом устранения перечисленных выше недостатков и совершенствования регламентов является их моделирование. Общеизвестно, что

компьютеризация обработки информации не может быть эффективной без предшествующего моделирования соответствующих регламентов управленческого труда.

Словарь управления персоналом. Моделирование - это метод научного познания, основанный на конструировании модели исходного объекта на базе предварительного изучения и выделения его существенных характеристик, экспериментального и (или) теоретического анализа модели, сопоставления результатов с данными об объекте, корректировки объекта и т.д.

Модель - это условный образ объекта изучения (или управления) - конструируется субъектом изучения (или управления), чтобы отобразить характеристики объекта (свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры и т.п.), существенные для цели изучения. Поэтому вопрос о качестве такого отображения и адекватности модели объекту правомерно решать лишь относительно определенной цели.

В ходе работ по регламентации управленческого труда целесообразно оперировать графическими моделями регламентов, описывающими объект с помощью графических образов: таблиц, графиков, диаграмм, рисунков, схем.

Основная цель моделирования регламентов управленческого труда, его важнейшие задачи и принципы, соответственно вытекающие из нее и обусловленные ею, должны быть взаимоувязаны (рис. 1).

Разработка рациональных форм регламентов труда управленческого персонала - одно из основных направлений совершенствования систем управления организациями. Для этого необходимо определить требования к формам регламентов и порядок расположения данных в них.

При создании регламентов труда управленческого персонала следует соблюдать и учитывать:

- единство используемой терминологии и требований, предъявляемых к организационно-распорядительной документации (ГОСТ Р 6.30-2003 "Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов", ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 "Управление документами. Общие требования", ГОСТ Р 51141-98 "Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения");
- единообразие правил разработки и оформления регламентов, независимо от предметной области;
- возможность автоматизированной обработки документированных данных любого регламента;
- единство ведения и внедрения регламентов.

Определение форм регламентов, которые могут быть смоделированы, - многовариантная задача. Здесь можно принять во внимание предложенную нами классификацию регламентов управленческого труда (табл. 1).

Таблица 1

Перечень регламентов управленческого труда, требующих

устойчивых форм документирования

№	Наименование регламентов управленческого труда	Наименование элемента системы управления
1.	Схема функциональных взаимосвязей	Функции управления
2.	Функциональная матрица разделения труда в подразделениях аппарата управления	Функции управления
3.	Типовые структуры аппарата управления	Оргструктура управления
4.	Сводная карта процедур	Технология управления
5.	Структура трудоемкости процедур (операций)	Технология управления
6.	Оперограмма процесса	Технология управления
7.	Органограмма процесса	Технология управления
8.	Логико-информационная схема	Технология управления
9.	Документограмма	Технология управления
10.	Схема документооборота в системе управления	Информация
11.	Схема информационных потоков	Информация
12.	Штатное расписание	Кадры управления
13.	Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих	Кадры управления
14.	Устав организации	Методы организации управления
15.	Положения о структурных подразделениях	Методы организации управления
16.	Должностные инструкции	Методы организации управления
17.	Перечень комплекса технических средств	Технические средства управления
18.	План размещения и планировки помещений для подразделений системы управления	Технические средства управления

Модели регламентов рекомендуется вырабатывать как для вновь организуемых, так и для действующих организаций. Часто новые регламенты работники организации ожидают от своих новых руководителей, которые имеют возможность перестроить работу подразделения, по-новому определить политику фирмы.

Регламенты составляются в печатной форме и включают в себе цели управленческого персонала или организации в целом, а также указания на обеспечивающие их действия.

Опыт работ по совершенствованию систем управления организациями показывает наличие сложившегося механизма методики разработки регламентов. Составлению регламентов предшествует комплексное исследование, на которое обычно уходит несколько месяцев. При этом выясняются проблемы и специфические особенности организации, господствующие установки и отношения. Для объективной оценки по другим позициям исследования собирается необходимая информация путем проведения документального анализа и опросов, обследований, углубленных собеседований с высшими руководителями для получения "скрытой" информации. Параллельно прорабатываются варианты регламентов со всеми заинтересованными работниками (преимущественно руководителями и специалистами). Чтобы прийти к обоснованным регламентам, необходимо обеспечение широкого обсуждения в организации, обмена идеями и опытом. Важно показать, что разработка регламентов управленческого труда не

ставит своей целью освобождение линейных руководителей от своих должностей и от ряда обязанностей, а специалистов - от работы. Предполагается, что управленческий персонал сообщит специалистам по регламентированию свои потребности, возможности и процедуры выполнения основной деятельности, которые будут сравниваться с их собственными наблюдениями и оценками.

Регламенты согласовываются и утверждаются руководителями соответствующих подразделений.

4. Особенности регламентации труда руководителей, специалистов и других служащих.

Современные условия развития российского общества, качественные перемены и глубокие экономические и социальные преобразования на основе перехода к рыночным отношениям и преодоления отрицательных последствий административно-командной системы требуют коренных изменений в регулировании трудовых отношений, в регламентации трудовой деятельности работников, организации их труда. Формирование нового технологического способа производства на базе широкого внедрения компьютерной техники и информатизации, возрастание роли науки и научно-технического прогресса как фактора экономического роста, усиление социальной ориентации производственной деятельности, осуществление приватизации, развитие предпринимательства, в том числе малого и среднего бизнеса, обусловили эволюцию отношений собственности и типов хозяйствования в направлении разнообразия их форм, взаимоотношений между работодателем и наемным работником, активизацию их участия в акционерном капитале и управлении, развитие коллективно-договорных отношений. Программой социальных реформ в Российской Федерации на период 1996 - 2000 годов (Собрание законодательства Российской Федерации. 1997. № 10. Ст. 1173.) предусматривается в сфере труда и трудовых отношений в качестве главных задач создание экономических и социальных условий для значительного повышения результативности труда, роста трудовой активности, развития предприимчивости и деловой инициативы, а также внедрение надежных механизмов соблюдения предприятиями, учреждениями и организациями всех форм собственности правовых гарантий, предоставляемых работникам наемного труда. Решение указанных задач может быть достигнуто путем качественного совершенствования систем и методов руководства и управления персоналом, наиболее полного использования профессионального и творческого потенциала работников, рациональной организации их труда и повышения его эффективности, а также компетентности, дисциплины, требовательности. При этом для преодоления кризисных явлений, становления и эффективного функционирования рыночного механизма требуется максимальная мобилизация резервов экономического роста, приведение в действие организационно-экономических и социально-психологических факторов, совершенствование законодательства о труде, соблюдение принципов правильного подбора, расстановки и использования кадров на основе регламентации их трудовой деятельности, установления и соблюдения квалификационных требований к ним, четкого распределения обязанностей работников, а также повышения уровня их профессионализма и ответственности каждого за порученное дело. В условиях перехода к рыночной экономике возрастает роль менеджера - профессионального управляющего, обладающего специальным образованием и осуществляющего квалифицированное руководство деятельностью организации или ее структурного подразделения. Менеджер, будучи наемным работником, получившим специальную профессиональную подготовку в области теории и практики управления (менеджмента), как правило, не является собственником предприятия, организации, компании, фирмы. Не случайно получил распространение такой афоризм: «Менеджер -

человек достаточно умный для того, чтобы вести ваше дело, и достаточно мудрый, чтобы не иметь своего собственного». По сложившемуся мнению, в нашей стране и за рубежом существенных различий в труде менеджера и руководителя (начальника, администратора) не имеется.

Менеджер является центральной фигурой в системе менеджмента - типа управления, в наибольшей степени отвечающего потребностям и условиям рыночной экономики и направленного на достижение наилучших конечных результатов при производстве товаров и услуг с наименьшими затратами, на полное удовлетворение конкретных общественных потребностей.

Значительное внимание вопросам труда менеджеров как разновидности управленческого труда уделяется в работах зарубежных и отечественных исследователей и специалистов. Содержание управленческого труда применительно к конкретному объекту обусловлено составом функций управления, к которым относятся: определение целей; организация исполнения; координация и стимулирование деятельности исполнителей; учет и контроль исполнения и др. Однако в зарубежной литературе, особенно изданной в 80 - 90-е годы в странах развитой рыночной экономики, этой проблеме уделено гораздо большее внимание, чем у нас, свидетельством чего являются переведенные на русский язык и выпущенные в нашей стране работы. Для регламентации трудовой деятельности работников, четкого определения функций, обязанностей и требований к рабочим и служащим, документального закрепления их в законодательных и нормативных правовых актах необходимо проведение работ по изучению содержания труда по профессиям и должностям, профессиографирование рабочих мест.

В Англии, Франции, США и других странах такие работы ведутся в течение многих лет. Так, в США в 90-е годы выпущено 4-е издание Словаря названий профессий - ДОТ (Dictionary of Occupational Titles), охватывающее описание содержания труда более чем по 12 тыс. профессий. В разработанном на основе анализа содержания труда на десятках тысяч рабочих мест в производственных и непроизводственных сферах Словаре названий профессий значительное место уделено менеджерам. Каждая профессия имеет десятизначный код, включающий следующие объекты классификации: отраслевую принадлежность профессии; сложность и характер труда (отношение к информации, к людям, к предметам труда); алфавитный номер названия профессии. Глубокое изучение проблем содержания и характера труда работников, изменяющихся под влиянием развития науки, техники и технологии, совершенствования организации труда и производства, в нашей стране было начато в 60-е годы в Институте труда (НИИтруда). В результате проведенных исследований разработана Единая номенклатура должностей служащих, утвержденная в 1967 г. Госкомтрудом СССР, которая включала 312 базовых наименований служащих. (Бюллетень Госкомтруда СССР, 1967, № 11. С. 9 - 25.)

Итогом большой творческой работы, выполненной научными сотрудниками в тесном союзе с практическими работниками, явилось создание Квалификационного справочника должностей служащих, Общесоюзного классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, а также подготовленного Центральным бюро нормативов по труду Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих. Все эти документы составили нормативно-правовую базу регламентации трудовой деятельности работников во всех отраслях народного хозяйства страны, явились фундаментальной основой совершенствования организации труда, производства и управления.

Для своего времени указанные документы сыграли большую роль, но в новых условиях глубокой перестройки экономики, структурных преобразований в управлении, изменений в формах собственности и трудовых отношениях возникла острая необходимость совершенствования регламентации и правового регулирования труда работников, разработки соответствующих современным требованиям нормативных документов.

Автор остро ставит вопрос о необходимости разработки квалификационных характеристик на такие должности, как менеджер, оценщик, брокер, специалист по маркетингу и другие, отсутствие которых осложняет цивилизованное регулирование трудовых отношений, регламентацию труда работников. Вот некоторые высказывания автора: «Возникает впечатление, что уважаемые ответственные работники Минтруда России все еще не решили для себя, чем же они все-таки должны заниматься: регулированием основных вопросов трудовых отношений или архивным делом?.. Что все-таки обозначает слово «менеджер» - название должности или род занятий?.. По мнению работников кадровых служб, назрела острая необходимость в ближайшее время выпустить Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих... Письма в Институт труда и Министерство труда идут со всей России. Да только читают ли их там?» Статья вызвала широкий отклик и получила поддержку со стороны работников отделов кадров, организации труда и заработной платы, юрисконсультов и др.

Однако в 1998 - 1999 гг. на основе научных разработок и накопленного опыта был сделан существенный шаг вперед в деле регламентации трудовой деятельности руководителей, специалистов и других служащих, в том числе менеджеров. Это нашло свое конкретное воплощение в трех нормативных правовых документах: Общероссийском классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), представленном Минтрудом России и утвержденным постановлением Госстандарта России от 26 декабря 1994 г. № 367 и введенным в действие с 1 января 1996 г.; (Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. Изд. Официальное / Отв. за выпуск З.С. Богатыренко. М.: Институт труда Минтруда России. 1999, 256 с.)

Разрядах оплаты труда и тарифно-квалификационных характеристиках (требованиях) по общеотраслевым должностям служащих, утвержденных постановлением Минтруда России от 6 июня 1996 г. № 32 (Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих. Изд. официальное / Отв. за выпуск З.С. Богатыренко. 3-е изд., с доп. и изм. М., 1999. С. 3 - 115.) и Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих, разработанном Институтом труда и утвержденным постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. № 37. (Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов, служащих. Изд. официальное / Отв. за выпуск З.С. Богатыренко. М.: Минтруд России. 1999, 400 с.)

Каждый из этих нормативных правовых актов призван решать определенные задачи и имеет самостоятельное значение. Так, ОКПДТР подготовлен на основе принятой в международной практике системы учета и статистики в соответствии с требованиями развития рыночной экономики. Блоки и фасеты ОКПДТР включают данные о всех профессиях рабочих и всех должностях служащих с указанием их основных признаков. Впервые должность менеджера у нас была официально признана в 1994 г.; в ОКПДТР в раздел «Должности служащих» включены 16 наименований должностей менеджеров, отнесенных к категории руководителей. При этом большинство должностей менеджеров сгруппировано по отраслям экономики [сельское, охотничье, лесное и рыбное хозяйство (код 240480; промышленность (код 24049); строительство (код 24050); торговля (код 24051); общественное питание и гостиничное обслуживание (код 24053); транспорт, связь, материально-техническое снабжение и сбыт (код 24054) и др.]. В связи с тем, что перечень наименований должностей менеджеров не исчерпывает всего их многообразия, в ОКПДТР включены: менеджер (в прочих отраслях) - код 24060 и менеджер [в прочих функциональных подразделениях (службах)] - код 24074.

Разряды оплаты труда и тарифно-квалификационные характеристики (требования) по общеотраслевым должностям служащих являются нормативным правовым документом обязательным к применению для работников бюджетной сферы, труд которых

оплачивается на основе Единой тарифной сетки (ЕТС). Разработанные для предприятий, организаций и учреждений, находящихся на бюджетном финансировании, тарифно-квалификационные характеристики могут быть рекомендованы и для использования на предприятиях, в организациях и учреждениях различных форм собственности. Принятие данного документа не означает, как ошибочно иногда отмечается в юридической литературе, что он заменил Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Тарифно-квалификационные характеристики содержат разряды оплаты труда по ЕТС, обязательные к применению для работников бюджетной сферы, и поэтому они отличаются от квалификационных характеристик, включенных в Квалификационный справочник должностей руководителей специалистов и других служащих и предназначенных для работников различных отраслей экономики независимо от форм собственности и организационно-правовых форм и имеющих рекомендательный характер.

Утвержденный Минтрудом России в 1998 г. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей) явился новым этапом в разработке нормативно-правовой базы, призванной обеспечить рациональное разделение труда, создать действенный механизм разграничения функций, полномочий и ответственности, четкую регламентацию трудовой деятельности работников в современных условиях развития рыночных отношений. Являясь нормативным правовым документом, Квалификационный справочник обеспечивает преемственность с ранее действовавшим. Применяемые до настоящего времени квалификационные характеристики должностей служащих в основном были разработаны и утверждены десять и более лет назад. Они отражали сложившиеся к тому времени организационно-технические и экономические условия, а следовательно, уровень профессионально-квалификационного, а также должностного разделения и организации труда. Задача разработчиков Справочника состояла не только в том, чтобы создать его на качественно новом уровне, ликвидировать выявленные в процессе применения недостатки и пробелы, но и дополнить характеристиками должностей, появившихся в новых условиях хозяйствования. Значительные изменения, произошедшие за последнее десятилетие в экономических, социальных и организационно-технических отношениях, а также практике применения действующих нормативов организации труда, какими являются квалификационные характеристики должностей служащих, обусловили необходимость их пересмотра, дальнейшего совершенствования с учетом нового этапа развития общества, новых требований к работникам, их знаниям и квалификации. Справочник дополнен новыми квалификационными характеристиками должностей работников, функции которых связаны со становлением и развитием рыночных экономических отношений. К ним, например, относятся квалификационные характеристики должностей аудитора, аукциониста, брокера, дилера, менеджера, оценщика, специалиста по маркетингу и др. Новые характеристики отражают современные требования, отвечают задачам проводимых в стране реформ. Вместе с тем объективной необходимостью явился пересмотр действующих квалификационных характеристик традиционных должностей, внесение в них существенных изменений и дополнений в связи с происшедшими преобразованиями, а также с учетом практики применения этих характеристик. Во всех квалификационных характеристиках, как новых, так и пересмотренных, проведена регламентация трудовых функций различных категорий служащих в целях обеспечения единого подхода к подбору персонала соответствующей квалификации и соблюдения единых принципов тарификации работ, основанных на их сложности. Включенные в Справочник квалификационные характеристики должностей служащих пересмотрены с учетом Конституции Российской Федерации, новейших законодательных и нормативных правовых актов.

Трудовая деятельность менеджеров, занятых в производственной и непроизводственной сферах, - это специфическая область деятельности, обособившаяся под влиянием разделения и кооперации труда в условиях рыночных отношений. По своей сути это труд управленческий, направленный на решение конкретных задач предприятия, организации, учреждения различных отраслей экономики независимо от форм собственности и организационно-правовых форм.

Регламентация является основным средством организации трудовых управленческих процессов, с помощью которого обеспечивается достижение результатов, поставленных перед коллективом. Регламентация означает установление и строгое соблюдение определенных правил и нормативов, в соответствии с которыми осуществляется деятельность персонала. Применительно к труду менеджеров, которые по содержанию своего труда относятся к служащим, такие правила и нормативы устанавливаются в утверждаемой государственным органом - Минтрудом России - квалификационной характеристике и разрабатываемой на ее основе предприятием, организацией, учреждением должностной инструкции. Правовое регулирование выступает при этом как важное средство обеспечения единства требований к профессиональным знаниям и уровню образования работника.

Новый Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих разработан в соответствии с принятой классификацией служащих на три категории: руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей). Исходя из содержания и характера выполняемых функций менеджеры в соответствии с ОКПДТР отнесены к категории руководителей. Их труд является административно-управленческим и представляет собой комплекс систематических и целенаправленных действий по организации и координации деятельности подчиненных им сотрудников. К числу выполняемых ими функций относятся: служебно-коммуникационные, распорядительные, координационные, контрольно-оценочные и др. Руководитель наделен определенными полномочиями в принятии решений по конкретному кругу вопросов и несет всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива.

Различия в содержании труда требуют разного подхода при регламентации трудовой деятельности менеджеров высшего, среднего и низового уровня. Особые требования предъявляются к менеджерам высшего уровня (руководителям организаций). Их трудовые отношения регламентируются не только КЗоТ, но и рядом других законов и нормативных правовых актов: Гражданским кодексом, федеральными законами: «О производственных кооперативах» от 8 мая 1996 г., «О сельскохозяйственной кооперации» от 8 декабря 1995 г., «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1996 г., «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» от 21 июля 1998 г., Указом Президента Российской Федерации «О некоторых мерах по обеспечению государственного управления экономикой» от 10 июня 1994 г. № 1200, постановлениями Правительства Российской Федерации: «Об условиях оплаты труда руководителей государственных предприятий при заключении с ними трудовых договоров (контрактов)» от 21 марта 1994 г. № 210, «Об утверждении типового устава казенного завода (казенной фабрики, казенного хозяйства), созданного на базе ликвидированного федерального государственного предприятия» от 12 августа 1994 г. и др. Как правило, особенности правового регулирования трудовых отношений менеджера высшего уровня (руководителя организации) относятся к порядку заключения с ним трудового договора (контракта); праву собственника самостоятельно определять порядок приема руководителя на работу, назначения, избрания его на должности и др.; повышенной дисциплинарной ответственностью руководителя, объемом его трудовых прав и обязанностей и т.п. Так, например, Федеральным законом «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» от 21 июля 1998 г. предусмотрено, что размер оплаты генерального директора народного

предприятия за отчетный финансовый год не может более чем в 10 раз превышать средний размер оплаты труда одного работника народного предприятия за тот же период (ст. 13, п. 3).

Менеджерам высшего уровня (топ-менеджерам), к которым относятся генеральные директора (директора), президенты (вице-президенты) и другие лица, возглавляющим различного вида предприятия и организации, и их заместителям уделяется особое внимание. И это вполне естественно, т.к. они определяют основные направления деятельности и развития предприятий и организаций в целом или их крупных подразделений, перспективы на будущее, принимают кардинальные решения и обладают широкими полномочиями для осуществления задач, стоящих перед коллективами. Ярким примером менеджера высшего уровня является деятельность первого заместителя генерального директора по финансам и экономике «Норильского никеля» Дмитрия Зеленина, выступившего недавно с концепцией «революции управляющих». Выпускник Московского физико-технического института, овладевший современными методами управления и прошедший большую школу хозяйствования, он в команде талантливых и опытных менеджеров добился преодоления кризиса «Норильского никеля» и значительного его подъема по всем показателям. В современных условиях возрастает роль менеджеров низового уровня в развитии малого предпринимательства, которое способствует формированию рыночной структуры экономики и конкурентной среды, его развитие и успешная деятельность обеспечивают создание новых рабочих мест, увеличение занятости населения, насыщение рынка разнообразными товарами и услугами. Менеджеры соответствующего профиля осуществляют следующие основные функции: маркетинга, управления кадрами, материально-технического обеспечения, рекламно-информационного обслуживания и др. Поскольку разница между уровнями менеджмента заключается в масштабе, пределах полномочий, ответственности, степени детализации выполняемых функций, то в Квалификационном справочнике приводятся должностные характеристики менеджера (низового уровня без функциональной специализации), а также менеджера по персоналу и менеджера по рекламе. Именно эти функциональные направления деятельности особо нуждаются в работниках соответствующего уровня квалификации, в четком определении их роли и места в существующих структурах управления. При необходимости на основе базовой должностной характеристики менеджера могут быть разработаны квалификационные характеристики или должностные инструкции для менеджеров других конкретных наименований при условии, что функциональная направленность и содержание их деятельности соответствуют должности менеджера.

1.4 Лекция № 4 (2 часа)

Тема: «Формирование системы регламентирования труда управленческого персонала в организациях»

1.4.1. Вопросы лекции

1. Комплексный характер и этапы разработки системы регламентирования управленческого труда.
2. Моделирование регламентов управленческой деятельности;
3. Организационный механизм управления разработкой системы регламентирования управленческой деятельности

1.4.2. Краткое содержание вопросов

1. Комплексный характер и этапы разработки системы регламентирования управленческого труда.

Регламент – это «общественный договор» работников организации. Он возникает там и тогда, где и когда появляется осознанная необходимость в рациональном разделении областей ответственности, гармонизации усилий для достижения общего результата.

Для успешной регламентации процесса необходимо стремление участников процесса и потребителей его результатов к достижению взаимовыгодного позиционирования себя в этом процессе. Поэтому психологической предпосылкой регламентации будет либо наличие «критической массы» работников, желающих навести порядок в процессе, либо твердая воля руководства. В обоих случаях правильное решение родится не сразу и потребует время на приобретение сторонников.

Об организации разработки регламентирующей документации подробно рассказано в специальной литературе, поэтому ограничимся несколькими важными на наш взгляд замечаниями.

- Потребитель результатов процесса должен четко сформулировать требования к этим результатам.
- Цель процесса должна формулироваться извне процесса.
- Рабочая группа разработчиков регламента (или комплекса нормативных документов) должна правильно определить объекты, участвующие в процессах, и границы процессов. На этом этапе полезно рисование разнообразных схем, диаграмм и таблиц. Наиболее удачные из них – те, которые отражают суть и особенности описываемого процесса – следует включить в приложения к регламенту.
- Классификаторы и справочники, связанные с процессом, должны быть тщательно проработаны.
- Формы неунифицированных документов должны быть спроектированы с большой аккуратностью.

Рабочая группа разработчиков регламента должна включать специалистов, непосредственно занятых в процессе, а также потребителей результатов процесса. Если до регламентации при исполнении процесса имели место конфликты, то представители конфликтующих сторон должны войти в состав рабочей группы или, по крайней мере, должны приглашаться на ее рабочие заседания. Общее методическое руководство разработкой регламента может осуществлять специализированный отдел организации (обычно называемый отделом организационного развития, отделом корпоративных технологий, отделом интегрированного менеджмента качества и т.п.).

Поможет ли работе над регламентом использование специализированного программного обеспечения для описания процессов? Такое программное обеспечение позволит грамотно изложить уже принятое решение об организации процесса, но вряд ли поможет его найти. Исключение составляют случаи, где для поиска оптимального решения нужны многочисленные расчеты – здесь уже не избежать моделирования процесса в специальных программных средах. Несомненная польза от специализированного программного обеспечения для описания процессов состоит в автоматическом контроле ссылочной целостности описания.

Начав «с места в карьер» разрабатывать процесс в специальной среде и выбрав определенный формальный язык для представления процесса, можно столкнуться с тем, что выразительных возможностей этого языка не хватит для отражения особенностей процесса. Поэтому рекомендуется в начале работы использовать самые простые языки описаний и по мере раскрытия особенностей процесса детализировать описания. Наилучшая «проекция» процесса и наилучший язык (или несколько языков) описания выявятся в конце работы. Именно эти «проекции» и языки и следует использовать.

После достижения ясности относительно перечисленных компонент регламента можно подготовить черновой вариант текста и перейти к его согласованию. Нужно быть готовым к тому, что представления об описываемом процессе и текст регламента могут подвергнуться самым радикальным изменениям.

2. Моделирование регламентов управленческой деятельности;

1. Регламентация управленческого труда - это процесс совершенствования управления персоналом организации, один из важнейших рычагов совершенствования организационных систем. Регламентацию управленческой деятельности можно детализировать по следующим направлениям:

- функции управления;
- организационные структуры управления;
- технология управления;
- методы организации управления;
- информация;
- кадры управления;
- технические средства управления;
- решения.

Регламентация процессов управления обеспечивает:

- четкое определение взаимоотношений, прав и ответственности горизонтальных и вертикальных органов управления в различных сферах их деятельности;
- установление обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных работников аппарата управления;
- формирование на нормативно-правовой основе контура системы управления (определение количества уровней и звеньев, их взаимосвязей, подчиненности, количества работников на каждом уровне и по каждой функции управления, их должностных окладов и т. п.);
- упорядочение приемов и методов решения отдельных управленческих задач;
- установление количественных характеристик управленческих процессов на разных уровнях (трудоемкости и периодичности выполнения отдельных процедур, требуемых объемов информации, уровня организации и автоматизации процессов и т. д.);
- определение условий экономического стимулирования организаций (предприятий) и отдельных работников;
- четкий порядок подготовки и повышения квалификации управленческих кадров и т. д.

Регламентация в управлении проявляется в двух аспектах: в статике и в динамике.

Регламентация в статике определяет:

- статус звеньев системы управления или самой системы;
- цели и задачи каждого звена;
- место в системе управления;
- взаимосвязи с другими звеньями.

Регламентация в динамике позволяет определять использование рабочего времени или протекание процессов управления во времени. Регламенты выполнения отдельных функций, процедур в процессе управления, распорядок для руководителя, специалистов и служащих, работа подразделений аппарата управления, регламент совещаний и т. п. динамичны.

2. Ниже приводятся модели основных регламентов управленческого труда, систематизированные на основе углубленного изучения опыта практического оргпроектирования промышленных предприятий электротехнической и других отраслей экономики России.

Первостепенное значение в области регламентирования управленческого труда имеет функционально-иерархическое его разделение. В этом блоке регламентов представлены:

- схемы функциональных взаимосвязей (СФВ);
- функциональные матрицы разделения труда в подразделениях аппарата управления.

Схема функциональных взаимосвязей структурных подразделений организации формируется матричным способом с применением символов (индексов) для обозначения степени участия того или иного подразделения в выполнении данной функции. Принятые в схеме индексы имеют следующее значение:

О - отвечает за выполнение функции, обобщает результаты, организует ее выполнение;

П - представляет предложения, информацию, необходимую для выполнения данной функции;

У - участвует в обсуждении и подготовке отдельных вопросов по выполнению данной функции;

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы по данной функции;

Р - принимает решения (утверждает, подписывает документ).

ФРАГМЕНТ СХЕМЫ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ ОТДЕЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С ДРУГИМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	и т.д.	10	11
1. Подбор и расстановка кадров	У					О					С	Р
2. Составление плана потребности в персонале	П	П	П	П	П	О	П	П	П		Р	
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников		С		С		О		С			С	Р
4. Изучение причин текучести кадров					П	О	П				Р	
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала					П	О	У				Р	
6. Создание резерва кадров и его обучение						О					Р	
7. Ведение учета личных дел						О		С			Р	
8. Оформление документации для награждения	У			С	У	О			П		С	Р
10. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров	П	П	П	П	П	О	П	П	П		С	Р
11.Рассмотрение писем, жалоб, заявлений			П			О					с	р
12. Осуществление трудовой мотивации персонала	П	П	П	П	П	О	П	П	П		С	Р
13. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом						О					С	Р
14. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала и т.д.	П	П	П	П	П	О	П	П	П		Р	

1. Юридический отдел

2. Отдел безопасности

3. Канцелярия

4. Финансово-экономической отдел

5. Отдел социально-бытового обслуживания

6. Отдел управления персоналом

7. Лаборатория социологических исследований
8. Бухгалтерия
9. Второй отдел
10. Начальник отдела управления персоналом
11. Руководитель организации

Функциональная матрица разделения труда в подразделениях аппарата управления (ФМРТ) (рис. 3) отличается от рассмотренного выше регламента уровнем детализации. В данном случае функциональные взаимосвязи рассматриваются более предметно - между сотрудниками одного структурного подразделения. Стандарта по формированию данного документа не существует, однако формы документов, которые могут быть приняты за его модели, приводятся во многих изданиях по тематике оргпроектирования. В данном регламенте приняты идентичные условные обозначения для степени участия персонала подразделения в выполнении управленческих функций. Кроме того, допускается добавление произвольных обозначений для определенных функций, обозначение которых не укладывается в предложенный выше перечень. Например:

К - контролирует;
 А - анализирует и т.д.

СХЕМА ФУНКЦИОНАЛЬНОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА В ОТДЕЛЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА

Наименование функций отдела управления персоналом	Начальник отдела управления персоналом	Зам. начальника отдела управления	Менеджер развитию персонала	Менеджер мотивации труда	Менеджер по найму персонала	Менеджер по учету персонала	Менеджер по персоналу	Трудоемкость, чел.-ч (в мес.)
1. Подбор и расстановка персонала по их деловым и профессиональным качествам	РК	С	О	У	У			184
2. Рассмотрение предложений о выдвижении на должности	РК	С	О	У	У			80
3. Рассмотрение представлений о поощрении и премировании работников	Р	С	У	О				80
4. Анализ текучести кадров	Р	О		С	У	У		57
5. Контроль за состоянием работы кадров	РК	О	С	У	У			58
6. Анализ профессионального, образовательного, возрастного состава персонала	Р	С	О	У	У			63
7. Внесение предложений	Р	О	С	И	У	У		78

по улучшению качественного состава кадров								
8. Проведение работ с резервом кадров	РК	С	О	У	У			50
9. Ведение учета работников, военнообязанных, пенсионеров	Р	С			С	О	У	120
10. Оформление документации при приеме, увольнении работников	Р	С	С		У	О		70
11. Ведение трудовых книжек		Р			О	У	У	33
12. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений	Р	О	С	У	У			87
13. Подготовка годовых отчетов	РК	О	С	И	И	У	У	96
ИТОГО								1056

Оперограмма процесса (ОП) устанавливает последовательность выполнения операций по заданной процедуре с указанием конкретных исполнителей. ОП - один из самых распространенных регламентов управленческого труда.

Оперограмма - документ, устанавливающий последовательность выполнения операции по определенной процедуре с указанием конкретных исполнителей и затрат времени на выполнение каждой операции

Оперограмма процедуры оценки деятельности персонала

Операция	Оцениваем ый сотрудник	Непосредствен ный руководитель	Ведущий специали ст ОУП	Начальн ик ОУП	Заместите ль ГД по управлени ю персонало м
Обеспечение инструкциями по оценке, оценочными анкетами	Х	Х	Х		
Консультирован ие по проведению процедуры оценки		Х	Х		

Заполнение бланка "Оценка результативност и труда сотрудника за отчетный период"		X			
Заполнение бланка "Оценка профессиональн ых, личностных, деловых и этических качеств сотрудника"		X			
Заполнение Отчета о проделанной работе	X				
Проведение оценочного интервью	X	X	X	X	X
Формулировани е результатов оценки		X	X		
Согласование полученного результата		X	X	X	X
Принятие решения в соответствии с полученным результатом оценки				X	X
Планирование показателей должности на следующий период		X		X	X

Технологические карты на одну (или группу) операцию, процедуру составляются в дополнение к процедурограмме и определяют состав исполнителей операции, содержание работ, методы их выполнения, потребности в технических средствах и материалах, примерную трудоемкость, прогрессивные нормы времени. Карты должны быть универсальными и простыми.

Документограммы и органограммы. В основе их построения лежит определение маршрута прохождения определенного документа через звенья управления с указанием сроков и

характера выполняемой работы по составлению данного документа каждым причастным к этому звеном управления. Документограмма эффективно применяется в работе по рационализации делопроизводства: с ее помощью легко проследить логическую связь, последовательность этапов работы в аппарате управления, выявить дублирования информации в различных формах документов, совместить документы, несущие однородную информацию.

Органиграммы представляют собой, по существу, разновидность функциональной матрицы распределения прав и обязанностей, поскольку они имеют одну задачу — показать распределение полномочий между органами управления в процессе определенного решения или выполнения какой-либо функции управления. С их помощью можно узнать, кто и в какой мере принимает участие в работе или принятии решения в случае, когда при решении какой-то задачи управления пересекаются полномочия нескольких лиц или звеньев управления.

Наименование операций	Исполнители				Трудоемкость, чел.-ч, (в год)
	председатель банка	отдел кадров	руководители подразделений	претенденты на должность	
1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах					30
2. Сбор документов и заполнение учетных форм					25
3. Изучение документов претендентов					25
4. Собеседование со специалистами службы персонала					75
5. Оценка профессиональных знаний					75
6. Оценка индивидуальных обязанностей					10
7. Составление приказа о назначении на должность					15
8. Подписание приказа					1
9. Проведение инструктажа					15
10. Формирование личного дела					35
ИТОГО					306

3. Организационный механизм управления разработкой системы регламентирования управленческой деятельности

Получив согласие всех заинтересованных сторон, следует подготовить план мероприятий по внедрению регламента. Этот план может быть отражен в приказе об утверждении регламента (или стать приложением к приказу). Среди мероприятий могут быть:

- признание утратившими силу локальных нормативных актов, ранее регламентировавших процесс, описанный в новом регламенте;
- внесение дополнений и изменений в локальные нормативные акты в связи с утверждением нового регламента;
- разработка новых локальных нормативных актов, необходимых для работы по новому регламенту;
- доработка или внедрение новых модулей автоматизированных информационных систем;

- изготовление бланков неунифицированных документов, используемых в соответствии с новым регламентом;
- изменения и/или дополнения к штатному расписанию;
- поиск кандидатов на новые должности; назначение или перевод работников на новые должности;
- обучение исполнителей процесса новым правилам работы;
- разъяснительная работа среди исполнителей процесса;
- сопровождение членами рабочей группы (разработчиками регламента) работы исполнителей в рамках нового процесса (так сказать, «опытно-промышленная эксплуатация» нового регламента);
- корректировка текста регламента по итогам «опытно-промышленной эксплуатации»;
- введение в действие скорректированной версии регламента;
- определение процедур контроля качества регламента.

Определившись с мероприятиями по внедрению, руководитель организации издает приказ об утверждении и введении в действие нового регламента. Отметим, что при наличии продолжительных мероприятий даты утверждения регламента и введения его в действие будут различаться.

Работа над регламентом, как правило, не заканчивается в момент введения в действие скорректированной по итогам «опытно-промышленной эксплуатации» версии регламента. Бизнес организации меняется, практика применения регламента выявляет неточности, ошибки, а также детали, не замеченные разработчиками или «узаконенные» в регламенте не оптимальным образом. Поэтому вполне естественны изменения и дополнения к регламенту. Когда объем этих изменений и дополнений станет достаточно большим, следует выпустить новую редакцию документа. Инициировать указанные доработки регламента должен, в первую очередь, работник, в обязанности которого входит контроль исполнения регламента.

Работу над текстом документа должен вести «держатель» этого документа, обладающий достаточными познаниями как в сути регламентируемого процесса, так и в принципах работы над текстом локального нормативного акта. Таким «держателем» может выступать кто-либо из заместителей менеджера процесса или работник подразделения, ответственного за разработку и поддержание актуальности документации системы менеджмента (при наличии такого подразделения).

В организации может быть утвержден «метарегламент» – документ, устанавливающий порядок разработки регламентов и других локальных нормативных актов. Прообразом такого документа может служить.

1.5 Лекция № 5 (2 часа)

Тема: «Практика разработки и применения регламентов управленческого труда в организациях»

1.5.1. Вопросы лекции

1. Особенности построения оргструктур как основных форм регламентации труда управленческого персонала
2. Регламентация функциональных взаимосвязей управленческого персонала.
3. Информационное обеспечение процессов, технического и программного обеспечения системы регламентации труда управленческого персонала.

1.5.2. Краткое содержание вопросов

1. Особенности построения оргструктур как основных форм регламентации труда управленческого персонала

Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания идеального прообраза будущей организации, в котором особое место отводится формированию организационной структуры. Научно-обоснованный процесс формирования структур использует методы системного подхода и требования законов теории организации, которые базируются на соблюдении следующих принципов: - корректная формулировка целей и подцелей проектируемой организации с учетом их актуальности, новизны и возможности практической реализации; - постановка всех управленческих задач, без которых реализация целей окажется невыполнимой; - обоснованное распределение применительно к этим задачам функций, прав и ответственности по вертикали управления - от генерального директора предприятия до исполнителей; - выявление всех необходимых связей и отношений по горизонтам управления с целью координации деятельности всех функциональных звеньев и вспомогательных служб в рамках выполнения общих текущих задач и реализации перспективных производительных программ; - органичное сочетание вертикали и горизонтали управления путем нахождения оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации управления; - соблюдение правил композиции и декомпозиции, сформулированных законами анализа и синтеза, композиции и пропорциональности. При формировании организационной структуры необходимо определить исходную позицию и начальные условия, исходя из принципов: приоритет объекта над субъектом; адаптивности. Для этого нужно оценить влияние внешней среды, отыскать нишу своей будущей деятельности и выявить начальные условия, что выполняется в следующей последовательности. Первый этап проектирования - установление целей организации с учетом состояния внешней среды и потребностей общественного развития, исходя из принципов: целеполагания, приоритета функций над составом звеньев. Цель деловой организации базируется на коммерческой идее, поэтому она определяется на основе анализа рынка и соответствующих маркетинговых исследований, в значительной степени выбор зависит от предпочтений и стиля управления руководством. Цель должна быть актуальной, достижимой, реальной, понятной исполнителям, соизмеримой с возможностями и выполняемой в конкретные сроки. При этом социальная ориентация цели должна быть по двум точкам зрения: с позиции запросов потребителя и с позиции устойчивого развития самой организации и удовлетворения социальных потребностей собственного коллектива. Для создания целеустремленной единой организации главная цель декомпозируется на цели-ориентиры в той последовательности, которая наилучшим образом способствует достижению главной цели. После развернутой во времени последовательности целей-ориентиров определяют стратегическую концепцию организации и выбирают общую стратегию, которая значительно влияет на характер необходимой оргструктуры, так например: - стратегия роста с выходом на новые бурно развивающиеся сегменты рынка требует органических структур, децентрализованных; - стратегия обороны, заключающаяся в защите своего сегмента рынка, в условиях стабильного рынка, требует механической, функциональной структуры, ориентированной на единый продукт; - стратегия анализа, предполагающая работу на многих рынках, при наличии многих конкурентов, требует матричной или адхократической структуры. Следующий этап проектирования - создание организационной структуры, основой для ее разработки служит общая схема функционального взаимодействия предполагаемых подразделений (организационная модель). К принципиальным характеристикам оргструктуры можно отнести принятую систему целей-ориентиров, которые нужно решать, общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их реализацию, принятые принципы специализации подразделений, количество уровней управления, степень централизации и децентрализации, основные формы взаимоотношения с внешней средой, общие требования к экономическому механизму и формам обработки информации, при этом ориентируется на принцип минимума сложности. На ее базе

происходит разработка состава основных подразделений и связей между ними при этом руководствуется принципами: диапазон контроля; охват контролем; пределы автономности; сочетание централизации и децентрализации; взаимосогласованности вертикали и горизонтали; полная координация. Затем производят регламентацию оргструктуры: разработку количественных характеристик аппарата управления, регламентирующих положений о подразделениях, должностных инструкций и т.п. При этом ориентируется на принципы: единства распорядительства; сбалансированности обязанностей прав и ответственности. Затем производят оценку эффективности сформированной структуры организации по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям или по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям. Используемые в тексте принципы структуризации представляют совокупность концептуальных положений, определяющих правила построения рациональных организационных структур. Руководствоваться ими необходимо: при построении структур новых организаций; при оценке рациональности существующих и проектируемых структур; при коррекции существующих структур; при проведении структурной реорганизации.

1. Целеполагание: структура должна соответствовать целевой ориентации организации, которая задается миссией и стратегическими целями организации – они предопределяют рациональную структуру. Прежде чем формировать структуру, необходимо установить цели организации, согласовать с ней подцели ее звеньев, т.к. цель предопределяет способы ее достижения и необходимые действия.
2. Приоритет функций над составом звеньев: достижение установленных целей предполагает осуществление организацией определенных функций, видов деятельности, которые должны обеспечиваться соответствующей структурой: ее конфигурацией, наличием соответствующих звеньев и определенных связей между ними, рациональным закреплением конкретных подразделений за каждой функцией. Приоритетная цепочка: цель – функции – структура.
3. Приоритет объекта над субъектом: структура определяет жизнедеятельность организации при существующих объективных внешних и внутренних условиях и при различном состоянии субъективных факторов: если объективные требования к формированию рациональной структуры и субъективные ориентации коллектива и отдельных работников соответствуют друг другу, то оптимальное функционирование организации обеспечено.
4. Адаптивность: только адаптивная структура, способная приспосабливаться к изменениям внешней и внутренней среды, может обеспечить способность организации к сохранению своего равновесия, к выживанию в условиях неожиданных и существенных изменений. Это достигается гибкостью структуры, способностью организации к саморегуляции деятельности.
5. Полная координация: предполагает обеспечение согласованности различных функциональных структур: четкая система координационных связей между центром и периферией; эффективная межблоковая координация; четкая взаимная координация структурных подразделений различных уровней. Система координации должна быть единой для всей организации, что обеспечивается через общий центр.
6. Минимум сложности: чем проще структура, тем легче в ней достичь полной структурной скоординированности всех структурных звеньев и связей, что достигается: • обеспечением компактности структуры; • установлением четкой целевой ориентированности структуры и ее отдельных звеньев; • сокращением промежуточных звеньев в общей схеме связей; • уменьшением дублирования функций, звеньев, должностных обязанностей и каналов связи.
7. Пределы автономности: каждый структурный элемент должен обладать определенной автономностью, которая, с одной стороны, позволяет ему функционировать как самостоятельной целостной микроструктуре, с другой, - не должна допускать нарушения целостности и единства организации. Пределы автономности устанавливаются на основе критерия тесноты связи: теснота взаимной внутренней связи компонентов подразделений должна быть выше, чем теснота их связи с другими подразделениями организации (иначе подразделение не будет

автономным), но теснота связи подразделения с другими подразделениями должна быть значительно выше, чем с другими перерастает организациями (иначе автономность перерастает в отделенность).

8. Сочетание централизации и децентрализации: централизация и децентрализация находятся в единстве и взаимодополняют друг друга: в рациональных структурах должен быть установлен оптимальный уровень централизации, позволяющий обеспечивать эффективное функционирование организации и наиболее полную реализацию ее целей в данный конкретный условиях, и децентрализации, способствующей структурной гибкости, развитию адаптивных возможностей системы, что позволяет быстро и оперативно реагировать на различные и неожиданные ситуации уже на уровне отдельных звеньев. Это достигается за счет оптимального перераспределения функций между подразделениями и уровнями управления (прав принятия решений и распоряжения ресурсами).

9. Взаимосогласованность вертикали и горизонтали: в рациональных структурах строения и функционирования сетей вертикальных и горизонтальных связей должно быть тесно согласовано, что обеспечивается по следующим направлениям: • распределение функций между сетями вертикальных и горизонтальных связей; • взаимодополнение функций, осуществляемых вертикальными и горизонтальными связями; • совместная реализация функций; • взаимное дублирование связей. Организационная структура управления должна быть построена на взаимном согласовании деятельности вертикально и горизонтально расположенных звеньев.

10. Единство распорядительства: рациональная структура – это структура, в которой установлена четкая персональная закреплённость полномочий распорядительства по каждому конкретному вопросу на каждом уровне и по отношению к каждому объекту управления (подразделению или работнику), за конкретным руководителем: • за непосредственными руководителями в рамках общей субординации – полномочия по наиболее широкому кругу вопросов; • за вышестоящими руководителями – полномочия, которые не делегированы ими на нижестоящие уровни; • за руководителями функциональных подразделений – полномочия в рамках соответствующих функций и в пределах, установленных вышестоящим руководителем. • в значительной степени это обеспечивается иерархическими структурами: один руководитель на всех уровнях управления для исполнителей и подразделений нижестоящих уровней.

11. Диапазон контроля: рациональная структура – это структура, в которой установлен оптимальный диапазон контроля. Он должен быть достаточно широк, чтобы обеспечить управляемость и скоординированность функционирования организации. Но он не должен быть чрезмерен, чтобы не нарушать автономности подразделений, не подавлять активность и адаптивные способности членов организации. Для конкретной организации в конкретной ситуации существует свой оптимальный диапазон контроля, он определяется: • целями и задачами, стоящими перед организацией и ее членами: диапазон контроля тем шире, чем труднодостижимее цели, сложен и ответственнее задачи, чем больше разрыв между целями организации и целями ее членов; • состоянием внешней среды организации: диапазон контроля должен быть тем шире, чем агрессивнее и враждебнее среда, чем большую угрозу она создает для существования организации; • внутренним потенциалом организации: диапазон контроля должен быть тем шире, чем меньше потенциал организации соответствует стоящим перед ней задачам; • особенностями строения структуры: диапазон контроля должен быть тем шире, чем слабее периферийные связи и чем выше уровень централизации.

12. Сбалансированность обязанностей: прав и ответственности: предполагает структуру, в которой каждый руководитель на своем уровне имеет наряду с обязанностями соответствующие права (и необходимые ресурсы), иначе он не может нести за их осуществление персональную ответственность.

13. Охват контролем: предполагает структуру с учетом (норм) управляемости руководимого звена – нельзя превышать численность подчиненных звеньев (или работников), иначе снижается качество управления.

2. Регламентация функциональных взаимосвязей управленческого персонала.

Первостепенное значение в области регламентирования управленческого труда имеет функционально-иерархическое его разделение. В этом блоке регламентов представлены:

- схемы функциональных взаимосвязей (СФВ);
- функциональные матрицы разделения труда в подразделениях аппарата управления.

Схема функциональных взаимосвязей структурных подразделений организации формируется матричным способом с применением символов (индексов) для обозначения степени участия того или иного подразделения в выполнении данной функции.

Функциональная матрица разделения труда в подразделениях аппарата управления (ФМРТ) (рис. 3) отличается от рассмотренного выше регламента уровнем детализации. В данном случае функциональные взаимосвязи рассматриваются более предметно - между сотрудниками одного структурного подразделения. Стандарта по формированию данного документа не существует, однако формы документов, которые могут быть приняты за его модели, приводятся во многих изданиях по тематике оргпроектирования.

Оперограмма - документ, устанавливающий последовательность выполнения операции по определенной процедуре с указанием конкретных исполнителей и затрат времени на выполнение каждой операции.

Оперограмма процедуры оценки деятельности персонала

Операция	Оцениваемый сотрудник	Непосредственный руководитель	Ведущий специалист ОУП	Начальник ОУП	Заместитель ГД по управлению персоналом
Обеспечение инструкциями по оценке, оценочными анкетами	X	X	X		
Консультирование по проведению процедуры оценки		X	X		
Заполнение бланка "Оценка результативности и труда сотрудника"		X			

за отчетный период"					
Заполнение бланка "Оценка профессиональных, личностных, деловых и этических качеств сотрудника"		X			
Заполнение Отчета о проделанной работе	X				
Проведение оценочного интервью	X	X	X	X	X
Формулирование результатов оценки		X	X		
Согласование полученного результата		X	X	X	X
Принятие решения в соответствии с полученным результатом оценки				X	X
Планирование показателей должности на следующий период		X		X	X

Органиграммы представляют собой, по существу, разновидность функциональной матрицы распределения прав и обязанностей, поскольку они имеют одну задачу — показать распределение полномочий между органами управления в процессе определенного решения или выполнения какой-либо функции управления. С их помощью можно узнать, кто и в какой мере принимает участие в работе или принятии решения в случае, когда при решении какой-то задачи управления пересекаются полномочия нескольких лиц или звеньев управления.

3. Информационное обеспечение процессов, технического и программного обеспечения системы регламентации труда управленческого персонала.

1. В Российской Федерации действуют: общие технические регламенты; специальные технические регламенты. Обязательные требования к отдельным видам продукции, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации определяются совокупностью требований общих технических регламентов и специальных технических регламентов.
2. Требования общего технического регламента обязательны для применения и соблюдения в отношении любых видов продукции, процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации.
3. Требованиями специального технического регламента учитываются технологические и иные особенности отдельных видов продукции, процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации.
4. Общие технические регламенты принимаются по вопросам: безопасной эксплуатации и утилизации машин и оборудования; безопасной эксплуатации зданий, строений, сооружений и безопасного использования прилегающих к ним территорий; пожарной безопасности; биологической безопасности; электромагнитной совместимости; экологической безопасности; ядерной и радиационной безопасности.
5. Специальные технические регламенты устанавливают требования только к тем отдельным видам продукции, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, в отношении которых цели, определенные настоящим Федеральным законом для принятия технических регламентов, не обеспечиваются требованиями общих технических регламентов. Специальные технические регламенты устанавливают требования только к тем отдельным видам продукции, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, степень риска причинения вреда которыми выше степени риска причинения вреда, учтенной общим техническим регламентом.

1.6.Лекция №6 (2 часа)

Тема: «Сущность нормирования труда»

1.6.1. Вопросы лекции

- 1.Нормирование труда как неотъемлемая часть менеджмента и социально-трудовых отношений.
- 2.Значение нормирования труда для стимулирования эффективной производственной деятельности.
3. Система норм и нормативов труда.
4. Уровни норм и нормативов.

1.6.2. Краткое содержание вопросов

- 1.Нормирование труда как неотъемлемая часть менеджмента и социально-трудовых отношений.

Нормирование труда представляет собой процесс установления величины затрат труда в виде нормы труда на выполнение определенной работы в наиболее рациональных для данного производства организационно-технических условиях. Нормирование труда выступает как средство формирования общественно необходимых затрат рабочей силы на

производство тех или иных видов продукции.

В современных условиях назначение нормирования труда - активно воздействовать на потенциальные возможности и результаты деятельности предприятий по достижению двух взаимосвязанных экономических и социальных целей: обеспечение процесса производства конкурентоспособных товаров и услуг и рациональное использование человеческого ресурса.

Нормы труда должны обосновываться с учетом технических, экономических, психофизиологических и социальных факторов.

Техническое обоснование норм труда предусматривает наиболее полное и эффективное использование техники, оснастки, инструмента, наиболее целесообразные технологические способы выполнения работ, что связано с важностью правильного установления режимов работы оборудования и определения длительности технологического воздействия на предмет труда.

Экономическое обоснование норм труда требует выбора оптимального варианта организации производственного процесса, обеспечивающего оптимизацию загрузки оборудования и работников в течение смены, затрат времени на изготовление продукции или выполнение операции (работы) в целях повышения производительности труда, качества продукции и эффективности производства.

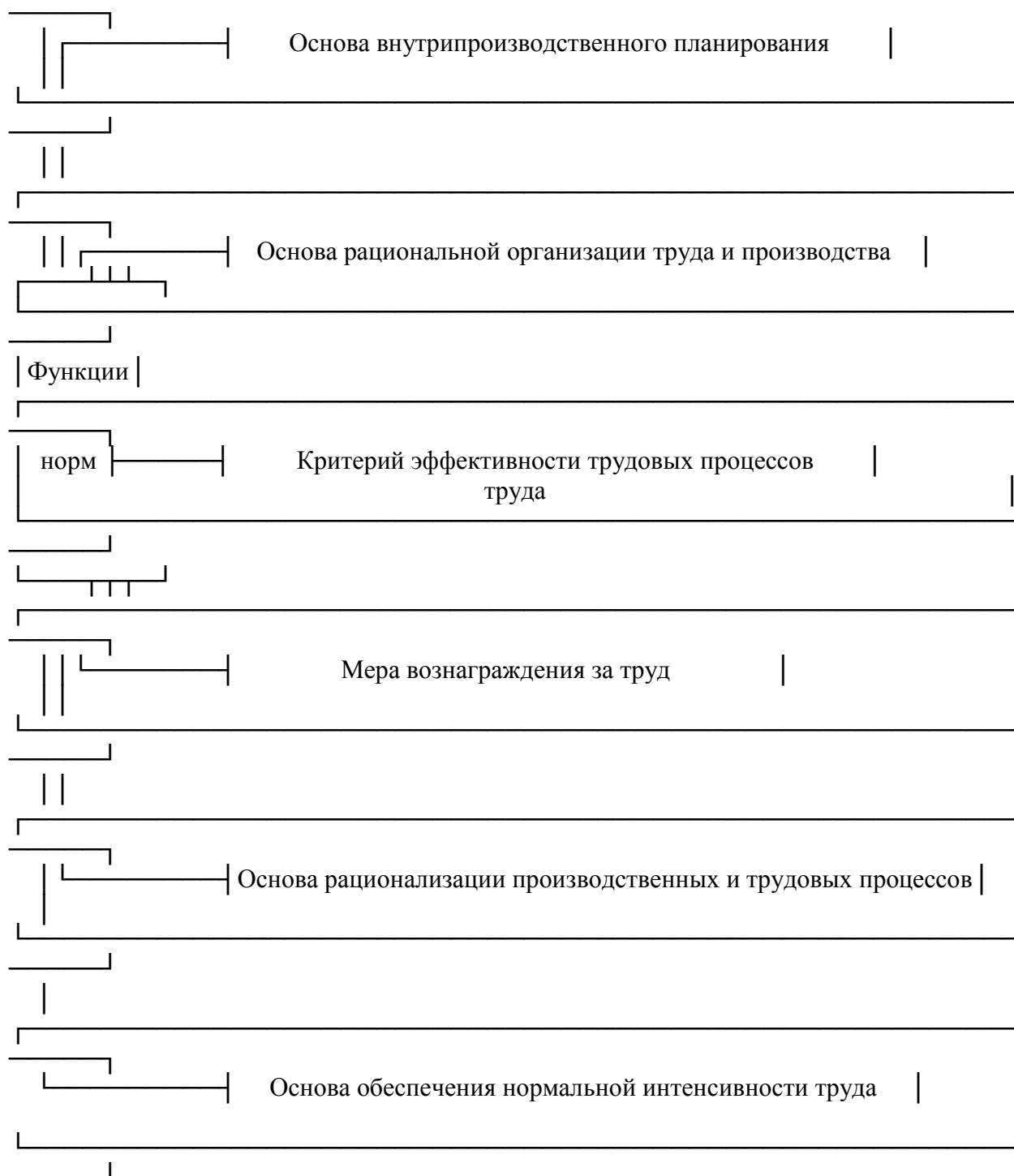
Психофизиологическое обоснование норм труда означает, что при их разработке необходимо обеспечить нормальный уровень интенсивности труда, рациональный режим труда и отдыха, исключить влияние на организм работников вредного воздействия окружающей среды в интересах сохранения их здоровья и высокой работоспособности. К психофизиологическим факторам относятся интенсивность и напряженность труда, тяжесть работы, степень утомления и т.д. Учет этих факторов позволяет создать условия, при которых трудовая деятельность, являясь наиболее производительной, сохранит высокую работоспособность человека в течение длительного времени и быстрое ее восстановление.

Социальное обоснование норм труда предусматривает необходимость учета их влияния на рост квалификации, культурно-технического и образовательного уровней работников, укрепление дисциплины труда, сокращение текучести кадров, содержательность и привлекательность труда, развитие творческой инициативы работников. Социальное обоснование норм позволяет обеспечить высокий уровень содержательности труда, снижение его монотонности и расширение возможностей для самостоятельного творчества в процессе выполнения работы. У работника, реализующего свои трудовые способности, повышается интерес к более продуктивному использованию рабочего времени, что приводит к росту требований по обеспечению его нормальными условиями труда и оптимальной его напряженности, которую можно установить только на основе внедрения технически обоснованных норм.

Являясь элементом эффективного построения производственных процессов и управления ими, нормы труда выполняют ряд важных функций.

Функции норм труда

	Мера труда	



2.Значение нормирования труда для стимулирования эффективной производственной деятельности.

Система управления нормированием труда на предприятии /организации/ призвана способствовать:

- созданию возможностей эффективного применения современной методологии нормирования труда всех категории работников;
- использованию принципов оценки интенсивности труда и установлению на их основе

труда по профессиям, специальностям, группам или видам работ, отдельным функциям, в целом по предприятию или цеху, их структурным подразделениям.

Норматив численности — заранее установленная расчетная величина, представляющая собой количество работников, которых можно содержать для обслуживания того или иного объекта или выполнения определенного объема работ (то есть устанавливается на основе норм обслуживания).

Нормы труда могут устанавливаться на отдельную операцию (операционная норма) и взаимосвязанную группу операций, законченный комплекс работ (укрупненная, комплексная норма). Последние устанавливаются из расчета на планово-учетную (учетную) единицу продукции (работ), как правило, на законченное изделие, узел, объем работ, этап или объект строительства.

Единые нормы труда разрабатываются на работы, выполняемые по одинаковой технологии в аналогичных условиях производства в одной или в ряде отраслей, и являются обязательными к применению на всех предприятиях при нормировании труда работников на соответствующих видах работ. Единые нормы утверждаются на определенный срок.

Нормы труда определяются по нормативным материалам, к которым относятся нормативы по труду.

Нормативы по труду — это регламентированные значения (величины) затрат труда (времени) на выполнение отдельных элементов (комплексов) работ, обслуживание единицы оборудования, рабочего места, бригады, структурного подразделения и т.д., а также численности работников, необходимых для выполнения производственных, управленческих функций или объема работ, принятого за единицу измерения, в зависимости от конкретных организационно-технических условий и факторов производства. К нормативам по труду относятся также нормативы режимов работы технических средств, оборудования, по которым устанавливаются оптимальные режимы протекания процесса и определяется основное (технологическое) машинное и машинно-ручное время.

Нормативные материалы для нормирования труда служат базой для расчета обоснованных норм затрат труда и должны отвечать следующим основным требованиям:

- соответствовать современному уровню техники и технологии, организации производства и труда;
- учитывать в максимальной степени влияние технико-технологических, организационных, экономических и психофизиологических факторов;
- обеспечивать высокое качество устанавливаемых норм труда, оптимальный уровень напряженности (интенсивности) труда;
- соответствовать требуемому уровню точности;
- быть удобными для расчета по ним затрат труда на предприятиях (в учреждении, организации) и определения трудоемкости работ;
- обеспечивать возможность использования их в автоматизированных системах и персональных электронно-вычислительных машинах для сбора и обработки информации, разработки норм труда.

Нормы труда устанавливаются:

- на отдельную операцию (операционная или дифференцированная норма);
- взаимосвязанную группу операций (укрупненные нормы);
- на законченный комплекс работ (комплексная норма).

Степень дифференциации или укрупнения норм определяется конкретными условиями организации производства и труда.

4. Уровни норм и нормативов.

По сфере применения нормативные материалы для нормирования труда подразделяются на межотраслевые, отраслевые (ведомственные, профессиональные) и местные.

Межотраслевые нормы предназначаются для нормирования труда на работах, выполняемых на предприятиях (в учреждениях, организациях) двух и более отраслей экономики.

Отраслевые (ведомственные, профессиональные) нормы предназначаются для нормирования труда на работах, выполняемых на предприятиях (в учреждениях, организациях) одной отрасли экономики.

Местные нормы труда разрабатываются на предприятиях (в учреждениях, организациях) в тех случаях, когда отсутствуют межотраслевые и отраслевые нормативные материалы, а также при создании более прогрессивных организационно-технических условий или их несоответствии по сравнению с учтенными при разработке действующих отраслевых нормативных материалов.

Типовые нормы труда согласно ст. 161 ТК РФ разрабатываются и утверждаются в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

Постановлением Правительства РФ от 11 ноября 2002 г. № 804 «О Правилах разработки и утверждения типовых норм труда» определено, что типовые нормы труда разрабатываются федеральным органом исполнительной власти, на который возложены управление, регулирование и координация деятельности в отрасли (подотрасли) экономики.

Типовые межотраслевые нормы труда утверждаются Минтрудом России.

Типовые профессиональные, отраслевые и иные нормы труда утверждаются федеральным органом исполнительной власти по согласованию с Минтруда России.

Типовые нормы труда утверждаются федеральным органом исполнительной власти в соответствии с правилами подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти.

Пересмотр типовых норм труда в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, осуществляется в порядке, установленном для их разработки и утверждения.

Местные нормативные материалы разрабатываются на отдельные виды работ в тех случаях, когда отсутствуют соответствующие межотраслевые и отраслевые нормативные материалы. Местные нормативные материалы утверждаются администрацией предприятия.

Нормы могут устанавливаться как на стабильные работы (постоянные нормы), так и на период освоения тех или иных видов работ при отсутствии нормативных материалов для нормирования труда (временные нормы) или на отдельные виды работ, которые носят единичный характер (разовые или единичные нормы).

Срок действия временных норм, как правило, составляет:

- 3 месяца, если нормы разработаны непосредственно на предприятии, в учреждении, организации;
- не более 6 месяцев, если нормы разработаны вышестоящей организацией;
- не более одного года, если нормы разработаны министерством (ведомством).

Разовые нормы устанавливаются на отдельные работы, носящие единичный характер (внеплановые, аварийные, случайные и другие работы, не предусмотренные технологией), и действуют, пока эти работы выполняются, если для них не введены временные или постоянные нормы.

Обязательным для предприятий соответствующих министерств и ведомств Российской Федерации являются отраслевые и межотраслевые нормы и нормативы.

1.7 Лекция №7 (Л-7)

Тема: «Классификация норм и нормативов»

1.7.1. Вопросы лекции

1. Виды норм труда
2. Нормы затрат труда: нормы затраты рабочего времени и нормы затрат рабочей силы
3. Нормы результатов труда
4. Область применения основных видов норм труда
5. Виды нормативов по труду: нормативы режимов работы оборудования, нормативы времени, нормативы темпа работы, нормативы численности работников

1.7.2. Краткое содержание вопросов

1. Виды норм труда

В настоящее время в организациях используется система норм труда, отражающая различные стороны трудовой деятельности. **Норма труда** определяет величину и структуру затрат труда, необходимых для выполнения данной работы, и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты труда в целях установления их рациональности. Наиболее широко применяются нормы времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормированные задания.

Норма времени определяет необходимые затраты времени одного работника или группы работников соответствующей квалификации на выполнение единицы работы. Норму времени, установленную на операцию или единицу изделия, называют **нормой штучного времени**.

Норма выработки определяет количество единиц работы (продукции), которое должно быть изготовлено одним работником или группой работников соответствующей квалификации в единицу времени. Таким образом, норма выработки является величиной, обратно пропорциональной норме времени. Норма выработки измеряется в натуральных или условно-натуральных единицах.

Норма обслуживания определяет необходимое количество единиц производственных объектов (единиц оборудования, рабочих мест и т.д.), закрепленных для обслуживания в течение единицы времени за одним работником или группой работников соответствующей квалификации.

Норма численности определяет численность работников соответствующей квалификации, необходимую для выполнения конкретных производственных или управленческих функций либо определенного объема работ.

Разновидностью нормы численности является норма соотношений, регламентирующая количественные пропорции между различными категориями и должностными группами работников, необходимые для качественного выполнения работ (функций).

Норма управляемости (числа подчиненных) определяет количество работников, которое должно быть непосредственно подчинено руководителю.

Нормированное задание определяет необходимый ассортимент и объем работ, который должен быть выполнен одним работником или их группой за данный отрезок времени. Нормированное задание устанавливается в нормо-часах, нормо-рублях.

2. Нормы затрат труда: нормы затраты рабочего времени и нормы затрат рабочей силы
Норма затрат рабочего времени (нормативы времени) устанавливает время для выполнения единицы или определенного объема работы одним или несколькими работниками. В зависимости от конкретных условий нормы затрат рабочего времени могут определять продолжительность работы, время, затрачиваемое на ее выполнение одним или несколькими работниками, и их численность. В соответствии с этим к нормам затрат рабочего времени относятся нормы длительности и трудоемкости работ (операций)

и нормы численности. Нормы длительности и трудоемкости работ являются формами выражения нормы времени.

Рассмотрев нормы затрат труда работников, необходимо обратиться к анализу результатов их деятельности, которые обычно выражаются количеством произведенной продукции или определенным объемом выполненных работ. Поэтому к **нормам результатов труда** прежде всего следует относить нормы выработки и нормированные задания.

Для некоторых групп рабочих и служащих результаты труда трудно (или нецелесообразно) выражать объемом выполненных ими работ. В частности, это относится к ремонтному персоналу, задача которого состоит не в увеличении объема работ по ремонту, а в обеспечении нормального функционирования оборудования. Поэтому к нормам результатов труда следует относить не только показатели необходимого объема работы (нормы выработки, нормированные задания), но также и *нормы использования оборудования и производственной мощности*, которые определяются, в зависимости от специфики производственных условий, необходимым временем работы оборудования, его простоем в ремонте, уровнем использования производственной мощности участков и цехов и т.п.

При анализе норм затрат и результатов труда необходимо учитывать, что нормы результатов обычно устанавливаются на основе норм затрат. В частности, из определения нормы выработки непосредственно вытекает следующая зависимость:

где $N_{выр}$ – норма выработки;

T – период времени (час, смена), для которого устанавливается норма выработки;

$N_{д.р}$ – норма длительности для работников;

N_o – норма обслуживания;

$N_{д.о}$ – норма длительности для оборудования;

$N_{ч}$ – норма численности работников, выполняющих данную операцию;

N_t – норма трудоемкости операции.

Несмотря на то что нормы результатов труда обычно устанавливаются на основе норм его затрат, при использовании норм для планирования, учета и стимулирования производства необходимо постоянно помнить о принципиальном различии между затратами и результатами.

Названные нормы времени широко применяются на практике, однако они не исчерпывают всех характеристик трудового процесса, регламентация которых объективно необходима. К таким нормам следует отнести нормы затрат рабочего времени (нормы длительности и трудоемкости работ), нормы затрат физической и нервной энергии), нормы результатов труда и др.

3 Нормы результатов труда

К нормам результатов труда относят нормы выработки, нормированное задание, нормы использования оборудования и производственной мощности.

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

Нормированные задания разнообразны, однако принципы их определения одинаковы. Они разрабатываются на основе действующих норм затрат труда и могут содержать индивидуальные и коллективные затраты труда, устанавливаемые с учетом заданий по повышению производительности труда и экономии материальных ресурсов. Эти задания устанавливаются исходя из имеющихся на каждом рабочем месте возможностей. Поэтому

нормированные задания в отличие от норм затрат труда могут устанавливаться только для конкретного рабочего места и с учетом только ему присущих особенностей и возможностей мобилизации внутрипроизводственных резервов повышения эффективности труда.

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

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

В зависимости от характера выполняемых работ различается два вида заданий:

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

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

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

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

Норма выработки — это установленный объем работы (количество единиц продукции), который работник или группа работников (в частности, бригада) соответствующей квалификации обязаны выполнить (изготовить, перевезти и т.д.) в единицу рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.

Норма выработки является величиной производной от нормы времени и определяется делением рабочего времени исполнителей нормируемой работы за учетный период (час, рабочий день, смену, месяц) на норму времени.

Нормы использования оборудования и производственной мощности зависят от специфики производства (необходимого времени работы оборудования, его простоев в ремонте, процента использования производственной мощности).

5. С классификацией норм труда тесно связана классификация **нормативных материалов** (или **нормативов**) **по труду**, которые служат для установления норм и выражают зависимости между необходимыми затратами труда и влияющими на них факторами.

Виды нормативов. **Нормативы условий труда** характеризуют параметры производственного процесса и производственной среды, влияющие на здоровье и результаты деятельности работающих.

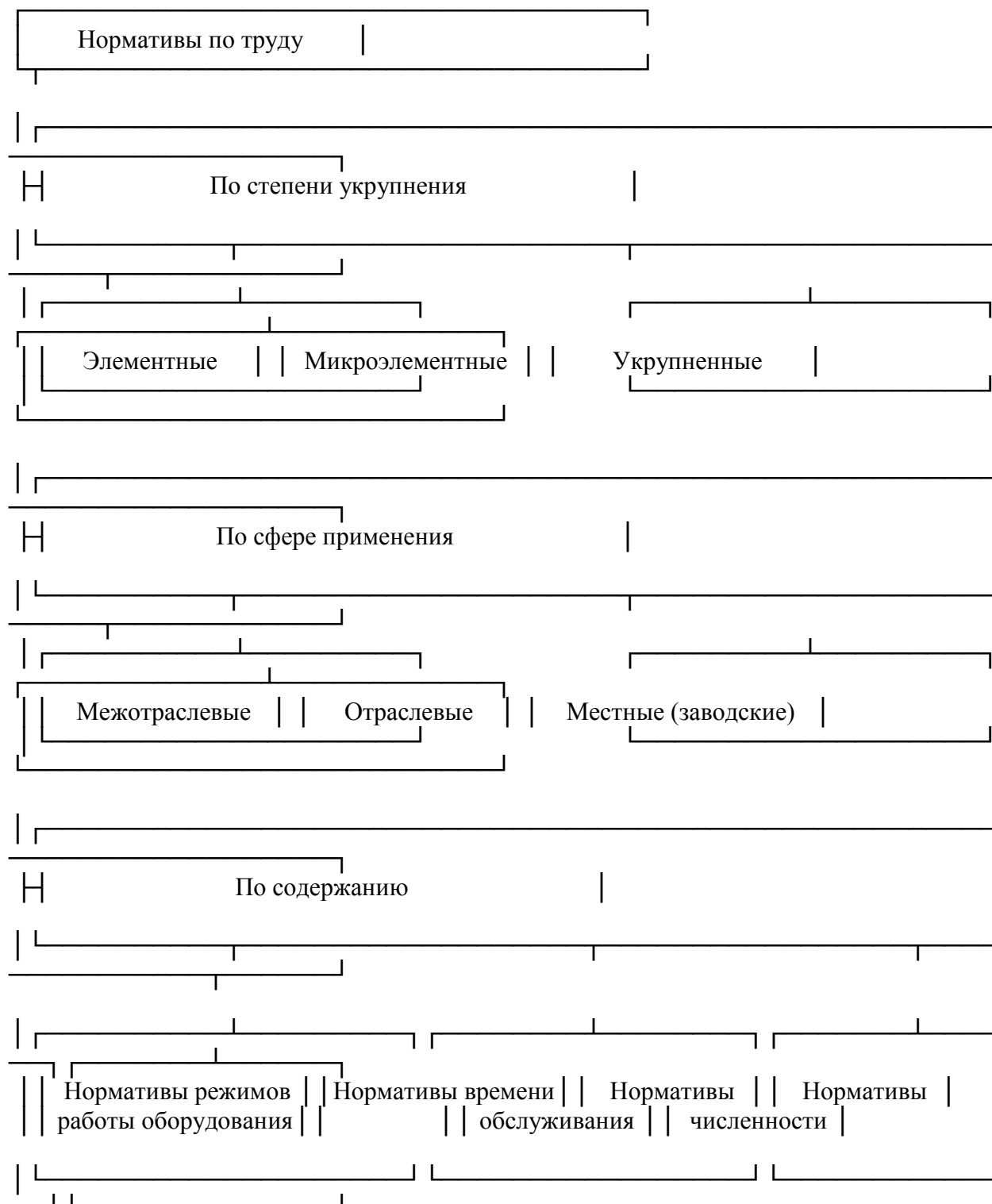
Нормативы режимов работы оборудования содержат параметры оборудования, на основе которых устанавливаются наиболее эффективные режимы технологического процесса, обеспечивающие заданную производительность оборудования с минимальными затратами живого и овеществленного труда. В соответствии с выбранным режимом работы устанавливается величина машинного, аппаратного и машинно (аппаратурно)-ручного времени.

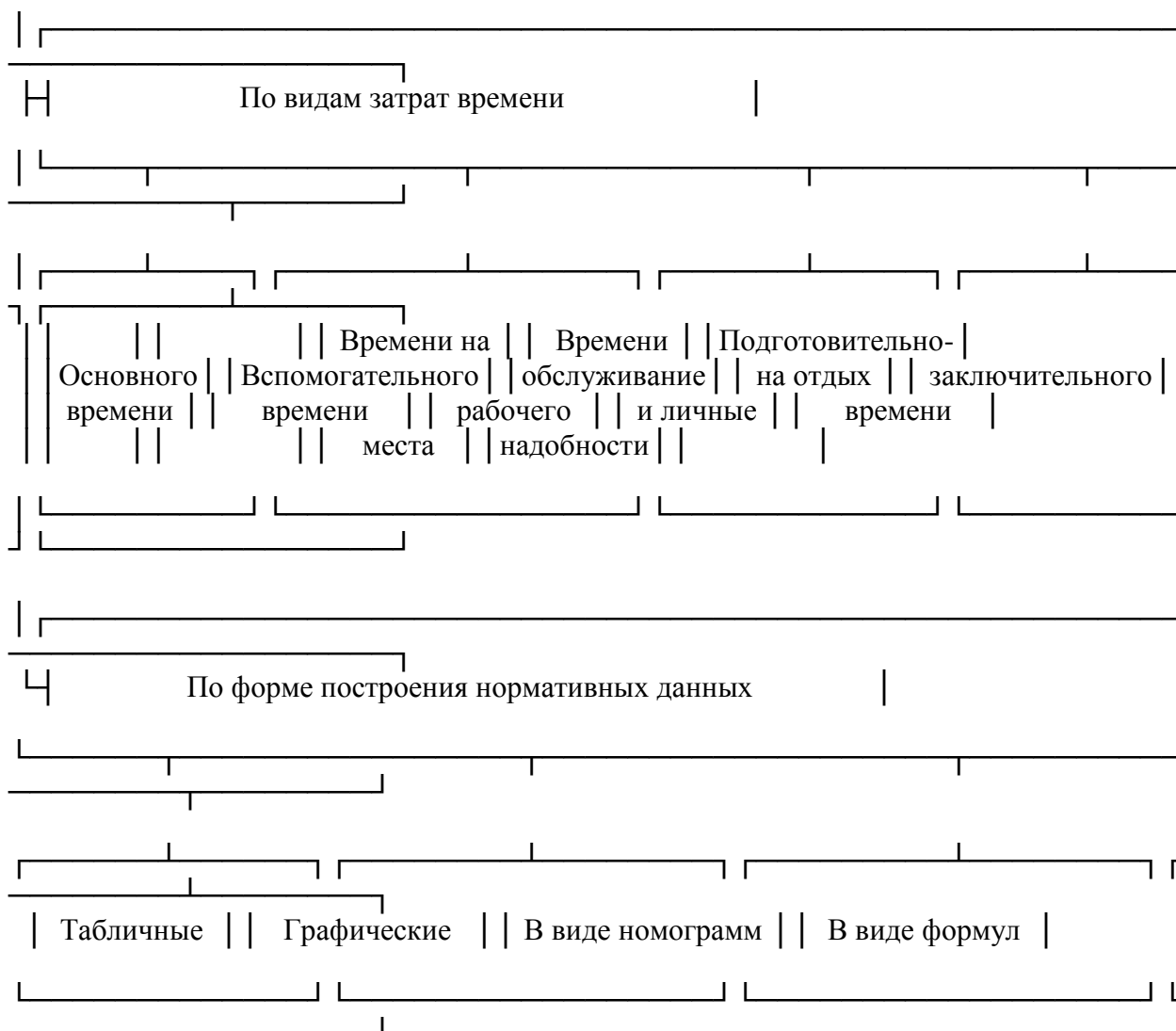
Нормативы времени содержат регламентированные затраты времени на выполнение основных элементов трудового процесса (трудовых движений, действий, приемов и т.д.), на изготовление деталей, узлов, изделий и на обслуживание единицы оборудования, рабочего места, единицы производственной площади.

Нормативы темпа работы устанавливают регламентированный темп работы.

Нормативы численности определяют регламентированную численность работников, необходимых для выполнения заданного объема работы.

Классификация нормативов по труду





1.8 Лекция № 8 (2 часа)

Тема: «Классификация затрат рабочего времени»

1.8.1. Вопросы лекции

1. Структура затрат рабочего времени
2. Нормируемые и ненормируемые затраты рабочего времени
3. Структура нормы времени
4. Норма штучно-калькуляционного времени.

1.8.2. Краткое содержание вопросов

1. Структура затрат рабочего времени

Рабочее время для целей нормирования классифицируется в зависимости от его затрат.

В классификации рабочего времени исполнителя выделяют две основных группы затрат времени: время работы и время перерывов.

Время работы (Р) – период времени, в течение которого исполнитель производит действия, связанные с выполняемой им работой, подразделяется на: работу по выполнению производственного задания и работу, не предусмотренную производственным заданием.

Время перерывов (П) – время, в течение которого исполнитель не принимает участия в работе, время перерывов подразделяется на два вида – регламентированные и нерегламентированные перерывы.

Работа по выполнению производственного задания (РЗ) – время, затрачиваемое на подготовку и непосредственное выполнение производственного задания.

Работа, не предусмотренная производственным заданием (НЗ) – время, в течение которого выполняются работы, не свойственные данному исполнителю, не входящие в задание.

Время выполнения производственного задания подразделяется на подготовительно-заключительное, оперативное время и время обслуживания рабочего места.

Подготовительно-заключительное время (ПЗ) – время, затрачиваемое на подготовку себя и средств производства к выполнению производственного задания и его окончание:

- получение наряда, чертежа, инструмента, приспособления, заготовок, сырья, материала и т.п.;
- ознакомление с чертежом, работой;
- получение инструктажа у мастера или технолога о порядке выполнения работы;
- первоначальная установка приспособлений и инструмента, снятие их, наладка и подналадка оборудования;
- сдача готовой продукции в ОТК, остатков сырья и заготовок, инструмента.

Оперативное время – время, затрачиваемое на непосредственное изменение формы, размера или свойства предмета труда и на вспомогательные действия, необходимые для этого изменения. (Может быть машинным и машинно-ручным). Подразделяется на основное и вспомогательное.

Основное время – время, затрачиваемое на непосредственное изменение формы, размера или свойства предмета труда.

Вспомогательное время – время, затрачиваемое на действия, необходимые для осуществления основной работы. Включает: питание машин и аппаратов сырьем, установку и снятие детали, съем готовой продукции, управление оборудованием, смену инструмента, контрольные замеры.

Время обслуживания рабочего места – время, затрачиваемое работником на поддержание чистоты и порядка на рабочем месте, уход за оборудованием в процессе работы. При машинных и машинно-ручных работах подразделяется на время технического и организационного обслуживания.

Время технического обслуживания – время, затрачиваемое на подналадку оборудования в процессе работы, замену износившегося инструмента, заточку, чистку, смазку оборудования.

Время организационного обслуживания - время, затрачиваемое работником на поддержание чистоты и порядка на рабочем месте, включает: раскладку и уборку инструмента, документации, уборку отходов, рабочего места в конце смены, перемещение тары с деталями в пределах рабочего места.

Регламентированные перерывы (П) – время перерывов, установленное нормативными материалами для определенных видов работ, включаемое в состав нормы времени (перерывы на отдых и личные надобности и перерывы организационно-технического характера).

Перерывы на отдых и личные надобности (ОТЛ) используются для отдыха работника в целях поддержания нормальной работоспособности и личной гигиены.

Перерывы организационно-технического характера (ПТ) обусловлены установленной технологией и организацией производства, их особенностями.

Нерегламентированные перерывы (ПН) – перерывы, обусловленные различными неполадками на производстве, вызывающими приостановки производственных процессов. Бывают двух видов: перерывы из-за нарушения производственного процесса и перерывы из-за нарушения трудовой дисциплины.

Перерывы из-за нарушения производственного процесса (ПНТ) – перерывы из-за поломок оборудования, отсутствия сырья, материалов, заготовок, инструмента, энергии и т.п.

Перерывы из-за нарушения трудовой дисциплины (ПНД) – опоздания на работу и преждевременный уход, самовольные отлучки, посторонние разговоры.

Классификация рабочего времени оборудования

Время работы – период времени, в течение которого производятся действия, связанные с выполнением работы. Разделяется на время рабочего хода и холостого хода, машинное и машинно-ручное.

Время рабочего хода – период, в течение которого оборудование находится в действии и на нем выполняется основная работа.

Время холостого хода – время подготовки для осуществления рабочего хода.

Время перерывов делится на регламентированное и нерегламентированное.

Время регламентированных перерывов включает перерывы в связи с выполнением ручных действий: действий, вызванных подготовкой рабочего места к работе, установкой инструмента и приспособлений (ПЗ), по уходу за оборудованием в течение рабочей смены (ОБ), по загрузке и выгрузке, управлением оборудованием (В) перерывами при многостаночном обслуживании, вызванными совпадениями в остановке станков; время простоев в связи с отдыхом и личными надобностями работника, время простоев по организационно-техническим причинам, перерывы в связи с нарушением трудовой дисциплины.

Классификация нерегламентированных перерывов аналогична классификации времени исполнителя.

2. Нормируемые и ненормируемые затраты рабочего времени

Рабочее время, затрачиваемое на рабочем месте, делится на:
- нормируемое время;

- ненормируемое время.

Нормируемое время - это время, необходимое для выполнения операции, работы.

Ненормируемое время возникает при различных технических и организационных неполадках (в норму времени не входит).

Нормируемое время подразделяется на:
- подготовительно-заключительное ($t_{п.з.}$);

- основное ($t_{ос.}$);

- вспомогательное ($t_{вс.}$);

- организационного обслуживания рабочего места ($t_{о.о.}$);

- технического обслуживания рабочего места ($t_{т.о.}$);

- предназначенное для отдыха и естественных надобностей ($t_{е.н.}$).

Подготовительно-заключительное время $t_{п.з.}$ - время, затрачиваемое рабочим на выполнение следующих работ:

- получение технической документации и ознакомление (чертежи, ТУ, описание технологического процесса;

- подготовка оборудования (наладка, переналадка), инструмента, приспособлений, мерителей (подбор и получение);

- действия, связанные с окончанием обработки.

Подготовительно-заключительное время затрачивается на всю партию деталей (изделий) и не зависит от ее величины.

В массовом производстве $t_{п.з.}$ нет, так как детали (изделия) обрабатываются постоянно в течение всего срока изготовления.

Основное время $t_{ос.}$ - время, в течение которого непосредственно производится технологический процесс (изменяется форма, размеры, физико-химические свойства детали или изделия).

Время $t_{o,c}$ может быть:

- ручным;
- машинно-ручным;
- машинно-автоматическим;
- аппаратным.

Вспомогательное время t_v затрачивается на выполнение отдельных элементов работы:

- установка и съем детали (изделия);
- закрепление и открепление детали (изделия);
- измерения;
- подвод и отвод инструментов;
- включение и выключение оборудования.

В условиях массового и серийного производства, когда применяются групповые методы обработки или когда происходят аппаратные технологические процессы (термические, гальванические и т.п.), основное и вспомогательное время устанавливается на партию, зависящую от пропускной способности оборудования. Время на одну деталь при этом можно определить по формулам

где $t_{oc,пар}$, $t_{v,пар}$ - соответственно основное и вспомогательное время на партию деталей (изделий); n - число деталей (изделий) в партии (в кассете, поддоне и т.п.).

Время организационного обслуживания рабочего места $t_{o,o}$ - время на уборку отходов и рабочего места, получение и сдачу инструментов, мерителей, приборов, приемку рабочего места от сменщика и т.п., затрачиваемое на протяжении смены.

Время технического обслуживания рабочего места $t_{t,o}$ - время смазки, подналадки, смены затупившегося инструмента и т.п. в течение смены.

Время на отдых и естественные (личные) надобности $t_{e,n}$ устанавливается для поддержания работоспособности рабочего в течение смены.

3. Структура нормы времени

Технически обоснованная норма времени включает следующие виды затрат:

$T_{пз}$ — подготовительно-заключительное время;

$T_{оп}$ — оперативное время, включающее время основной и вспомогательной работы;

$T_{обс}$ — время обслуживания рабочего места;

$T_{отд}$ — время на отдых и личные надобности;

$T_{пер}$ — время регламентируемых перерывов, вызванных технологией и организацией производственного процесса.

Рассмотрим структуру нормы времени (НВ) и методику нормирования ее составных элементов в механических (циклических) процессах.

Для таких процессов нормы времени на операцию определяют на единицу продукции, т.е. штучную норму времени:

$T_{шт} = T_{пз} + T_{осн} + T_{всп} + T_{обсл} + T_{отд} + T_{пер}$,
 где $T_{осн}$ — основное время (технологическое) на изготовление или обработку единицы продукции.

Нормирование $T_{осн}$ производится по каждому переходу и заключается в выборе по нормативным материалам режимов работы оборудования и дальнейшего расчета времени

обработки.

$T_{всп}$ – вспомогательное время (установка, снятие изделия): при определении $T_{всп}$ учитывают возможные сочетания технологического и ручного процессов. При обработке партии деталей определяется норма штучно-калькуляционного времени:
$$T_{шт} = T_{шт} + (T_{п.з} / N)$$
где $T_{п.з}$ – подготовительно-заключительное время на обработку партии изделий;

N – число деталей в партии.
 $ПЗ$ время не повторяется циклически с каждой единицей изделия как основное и вспомогательное время, а затрачивается в целом на партию изделий, либо на новое изделие. Чем больше различных видов работ выполняется на одном рабочем месте, тем больше $T_{п.з}$. Норма $ПЗ$ времени устанавливается на партию изделий либо для ручных работ – на смену.

$T_{обсл}$ – время обслуживания рабочего места, не перекрываемое основным технологическим (наладка, настройка).

$T_{обсл}$ определяется на смену и зависит от типа производства:
$$T_{обсл} = T_{тех} + T_{орг},$$
где $T_{тех}$ – время технического обслуживания оборудования;

$T_{орг}$ – время организационного обслуживания оборудования. Величины $T_{тех}$ и $T_{орг}$ определяются по нормативам в процентах от T_0 и $T_{оп}$.

$T_{отд}$ – время на отдых и личные надобности (10 мин. в смену) определяется укрупнено в процентах от $T_{оп}$.

$T_{пер}$ – время перерывов, обусловленных технологией и организацией (ожидание обслуживания, партийные перерывы и др.). Величина $T_{пер}$ определяется по результатам хронометражных наблюдений.

4. Норма штучно-калькуляционного времени.

В соответствии с приведенной классификацией затрат рабочего времени устанавливается его структура и производится расчет технически обоснованной нормы времени.

Норма штучного времени $t_{шт}$ - применяется в условиях массового производства:

Время $t_{о.т.о}$ и $t_{е.н}$ обычно выражается в процентах к оперативному времени $t_{оп}$. Тогда

$$t_{шт} = t_{оп} (1 + K_{о.т.о} + K_{е.н}),$$

где $K_{о.т.о}$ и $K_{е.н}$ - доли времени (от $t_{оп}$) соответственно на организационно-техническое обслуживание, а также и отдых и естественные надобности.

Норма штучно-калькуляционного времени $t_{шк}$ применяется в серийном производстве, где велик удельный вес подготовительно-заключительного времени: или для партии деталей (изделий) где n - количество деталей (изделий) в партии.

В производстве с неизбежными технологическими потерями норма штучного времени устанавливается с учетом выхода годных деталей ($t_{шт.годн}$):

$$t_{шт.годн} = t_{шт} K_{в.г},$$

где $K_{в.г}$ - коэффициент выхода годных деталей (изделий),

При обработке деталей (изделий) на автоматическом оборудовании (установках, термических агрегатах, стендах и т.п.) оперативное или основное время определяется на основании паспортных данных оборудования или расчетов производительности этого оборудования.

Норма времени обслуживания $t_{н.о}$:

$$t_{н.о} = t_n Q k_d,$$

где t_n - норма времени на единицу объема работы, мин;
 Q - количество единиц объема работы, выполняемых в течение заданного календарного периода (условные единицы оборудования);
 k_d - коэффициент дополнительных функций данной категории рабочих, не учтенных нормой (например, функции учета, инструктажа и т.д.).

1.9 Лекция № 9 (2 часа)

Тема: «Исследование затрат рабочего времени»

1.9.1. Вопросы лекции

1. Методы исследования: хронометраж, фотография рабочего времени (ФРВ), фотохронометраж
2. Виды ФРВ
3. Методы и технические средства проведения ФРВ
4. Основные этапы наблюдения.

1.9.2. Краткое содержание вопросов

1. Методы исследования: хронометраж, фотография рабочего времени (ФРВ), фотохронометраж

Любой трудовой процесс протекает во времени. На продолжительность отдельных трудовых процессов влияют виды применяемых орудий и предметов труда, своеобразие приемов и методов работы. При организации труда работников необходимо знать, из каких элементов состоит затрачиваемое ими рабочее время, насколько эффективно оно используется, а для этого труд необходимо измерять. Под измерением труда понимается установление затрат рабочего времени на выполнение какой-либо конкретной работы или ее части. При этом нередко надо знать, каковы не только фактические, но и ожидаемые (при изменении организационно-технических условий) затраты рабочего времени.

Цели и объекты исследования трудовых процессов и затрат рабочего времени. Для научно-организационного труда и установления технически обоснованных норм в производстве необходимо изучить содержание работы и затраты времени на её выполнение рабочим и оборудованием. Это изучение позволяет:

- выявлять и устранять потери рабочего времени вследствие более полного использования резервов техники, технологии, организации труда и производства;
- достигать оптимальной взаимосвязи между человеком и машиной на рабочем месте;
- обобщать и конкретизировать основные направления совершенствования организации труда и производства, а также мобилизовать инициативы трудящихся на повышение эффективности производства.

Объектами исследования затрат рабочего времени могут быть все виды затрат и потерь рабочего времени с выделением элементов операций и оперативного времени; подготовительно-заключительное время^{*}; время работы по обслуживанию рабочих мест; отдельные виды потерь рабочего времени; время на выполнение отдельных элементов операций.

Методы исследования трудового процесса разделяют на две группы: *однофакторные*, при которых изучается и фиксируется один показатель (например, время), и *многофакторные* (комплексные), при которых изучается и фиксируется не один, а целый ряд производственных показателей, непосредственно связанных с изученным процессом.

Например, при изучении трудового процесса бригады фиксируется качество продукции, занятость каждого члена бригады, степень использования оборудования. Такое комплексное изучение затрат рабочего времени является одним из основных средств выявления и использования резервов роста производительности труда за счет дальнейшего уплотнения рабочего дня, лучшего использования техники, совершенствования технологии, организации труда и производства.

В зависимости от целей и техники проведения наблюдения различают следующие основные методы: *фотография рабочего времени**, *метод моментных наблюдений*, *хронометраж**.

Изучение затрат рабочего времени имеет большое значение, т. к. исходя из информации, получаемой в его результате решается большинство задач, связанных с организацией труда и его нормированием.

Исследования проводятся с целью определения структуры операций, затрат рабочего времени, рационализации приемов и методов труда, выявления причин невыполнения норм, нерациональных затрат и потерь рабочего времени, получения данных о факторах, влияющих на время выполнения элементов операций, разработки нормативных материалов, оценки качества норм и нормативов, а также для решения других задач.

Исследование трудового процесса предполагает анализ всех его характеристик, которые влияют на затраты труда и эффективность использования производственных ресурсов. Изучаются технологические параметры оборудования, его соответствие эргономическим требованиям, условия труда, применяемая технология, организация и обслуживание рабочего места, а также профессионально-квалификационные, психофизиологические, социальные характеристики работников и другие факторы. Методы получения и обработки информации выбираются, исходя из целей исследования. Оптимальным является минимум суммарных затрат, связанных с получением необходимой информации и ее последующим использованием.

Наибольшее значение имеет решение двух задач, связанных с исследованием трудовых процессов. Первая связана с определением фактических затрат времени на выполнение элементов операций. Вторая — с установлением структуры затрат времени на протяжении рабочей смены или ее части.

Определение продолжительности элементов операции необходимо для разработки нормативов времени, выбора наиболее рациональных методов труда, анализа норм и нормативов. Структура затрат рабочего времени используется при разработке нормативов подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места, оценке эффективности использования рабочего времени, анализе существующей организации труда.

2. Виды ФРВ

Фотография рабочего времени применяется, когда необходимо изучить все без исключения затраты рабочего времени в течение рабочего дня или какой-то его части. Непосредственное наблюдение и измерение затрат рабочего времени ведутся по текущему времени обычно с точностью не более 0,5 мин., что позволяет пользоваться часами с секундной стрелкой. К фотографированию наблюдатель приступает в момент начала рабочего дня и заканчивает свои действия в момент его завершения, фиксируя все результаты наблюдения в специальном наблюдательном листе. Фотография рабочего времени может использоваться с различными целями:

1. Определение рациональности использования рабочего времени, выявление потерь рабочего времени по различным причинам и разработке организационно-технических мероприятий по устранению таких потерь, совершенствованию организации производства и труда.

2. Изучение и обобщение передового производственного опыта по распределению рабочего времени в течение смены и установление более рационального баланса рабочего

времени. В данном случае целесообразно наблюдать за работой передовиков производства.

3. Сопоставление фактической загруженности рабочего с его возможной загруженностью при условии проведения каких-либо организационно-технических мероприятий. В этом случае фотография рабочего времени производится до внедрения запланированных мероприятий, но после того, как будут устранены потери рабочего времени.

Данные, полученные в результате фотографирования рабочего времени, используются для определения возможного повышения производительности труда за счет улучшения организации труда и производства, а также для разработки нормативов подготовительно-заключительного времени, времени на обслуживание рабочего места, времени на отдых и личные надобности.

В зависимости от наблюдаемого объекта фотография рабочего времени может быть трех видов: 1) фотография использования рабочего времени работников (индивидуальная, групповая, маршрутная, самофотография); 2) фотография времени использования оборудования; 3) фотография производственного процесса.

3. Методы и технические средства проведения ФРВ

По способу наблюдений и регистрации результатов различают визуальный, автоматический и дистанционный методы.

При визуальном методе наблюдатель вручную регистрирует результаты по показаниям приборов времени (часов, секундомеров и др.), а также счетчиков количества случаев затрат времени.

Основными недостатками этого метода являются:

- ☐ субъективность регистрации отклонений в трудовом процессе и оценке темпа работы;
- ☐ ошибки при считывании показаний приборов времени;
- ☐ необходимость присутствия наблюдателя в непосредственной близости от объекта наблюдения;
- ☐ затруднительность в исследовании быстро протекающих процессов;
- ☐ большое напряжение внимания наблюдателя в связи с тем, что ему приходится одновременно следить за работающим, оценивать характер работы, определять моменты снятия показаний приборов и вести записи.

Визуальные наблюдения значительно облегчаются, если используются приборы, полуавтоматически измеряющие продолжительность элементов процессов.

Особенность автоматического способа в том, что результаты наблюдений фиксируют без участия наблюдателя специальные приборы на кино-, фотопленку, видео и т. д., что позволяет фиксировать не только время, но и сами процессы. Это позволяет анализировать рациональность движений и действий, сравнивать выполнение одних и тех же приемов разными рабочими, создавать учебные материалы для подготовки других рабочих.

Однако присутствие наблюдателя непосредственно у рабочего места может оказать негативное психологическое воздействие на рабочего, в результате чего его повышенная нервозность может привести к искажению действительных показателей выработки.

Для того чтобы не отвлекать исполнителя от работы, существует дистанционное наблюдение, которое ведется с помощью скрытых камер. Наблюдение по монитору не отвлекает рабочего, а все неясности (причины отлучки, сбои в работе и др.) можно выяснить в конце смены у самого рабочего или у его окружающих.

По форме записи результатов наблюдения различают цифровой, индексный, графический, комбинированный способы и киносъемку.

При цифровом способе запись текущего времени выполнения работы производится цифрами. При необходимости в высокой точности результатов наблюдения этот способ предпочтителен.

Индексный способ подразумевает запись данных заранее известными условными сокращениями (индексами). Он применяется при групповой или бригадной фотографии. Однако необходимо чтобы объекты наблюдения были однородны (рабочие одной профессии, выполняющие работу одинакового состава).

В случае, когда неудобны цифровой и индексный применяется графический способ. Его сущность в том, что величину затрат времени фиксируют в виде прямых горизонтальных линий, длина которых в определенном масштабе соответствует количеству времени, потраченному на то или иное действие. Графический способ дает наглядное представление о длительности и чередовании отдельных видов работ, однако, если число рабочих превышает 6, то качество регистрации действий резко снижается.

Комбинированная запись — это сочетание цифровой и графической записи, при котором в наблюдательном листе наносятся отрезки горизонтальных линий, а над ними ставится цифровое обозначение.

Однако детальное исследование трудовых приемов данными методами затруднено, а иногда невозможно, т. к. наблюдатель не успевает в короткие отрезки времени, за которые происходят некоторые действия, следить за показаниями приборов, одновременно записывая их показания в бланк.

В этом случае помогает киносъемка, т. к. она позволяет точно фиксировать трудовой процесс, а при воспроизведении просматривать некоторые детали в замедленном режиме. Данный вид записи применяется при выборе наиболее рациональных способов наблюдения. Однако киносъемка отличается большой трудоемкостью и затратами по сравнению с визуальными наблюдениями. Большое количество времени тратится на подготовку аппаратуры, обработку киноплёнки, расшифровку отснятого материала. Высокие материальные затраты обусловлены дороговизной киносъемочной и вспомогательной аппаратуры, киноплёнки, аппаратуры для просмотра и расшифровки отснятого материала. Поэтому киносъемку целесообразно применять при многократном использовании материалов, обобщенных и разработанных на ее основе.

К современным средствам изучения трудовых процессов относится видео-магнитная запись. Ее преимущества состоят в:

- ☐ высоком уровне дистанционного управления;
- ☐ наличии синхронного звукового сигнала (для пояснений сигналов времени);
- ☐ отсутствии необходимости обрабатывать плёнку, применять соответствующую аппаратуру и специальное помещение;
- ☐ возможности воспроизведения сразу после окончания записи;
- ☐ возможности синхронной демонстрации сразу на нескольких экранах;
- ☐ возможности воспроизведения на одном экране нескольких дублей;
- ☐ возможности компьютерной обработки записи, что облегчает в частности процесс монтажа.

4. Основные этапы наблюдения.

Независимо от метода и вида все наблюдения состоят из четырех этапов:

- ☐ подготовка к наблюдению: постановка цели наблюдения, выбор объекта наблюдения, выбор субъекта, исходя из цели наблюдения, ознакомление с организационно-техническими условиями работы и условиями труда на выбранных объектах, заполнение наблюдательных листов и проверка технических средств измерения времени или регистрации процессов, а также разъяснение исполнителям изучаемых работ, целей и задач наблюдения;
- ☐ проведение наблюдения: фиксация последовательности элементов выполняемой работы, выявление соответствия фактических режимов работы оборудования

рекомендованным технологиям, определение продолжительности перерывов и их причин, заполнение наблюдательной документации;

□ обработка результатов наблюдений: расшифровка и проверка правильности фиксации, при киносъемке — проявление материалов, исчисление продолжительности каждого из элементов выполняемой работы и длительности каждого из них, определение продолжительности перерывов и их причин, заполнение наблюдательной документации;

□ заключительный этап: анализ материалов, выявление возможностей рационализации процессов, разработка мероприятий по устранению сбоев в работе, предложения по улучшению рабочих мест.

1.10 Лекция №10 (2 часа)

Тема: «Нормирование труда отдельных категорий персонала»

1.10.1. Вопросы лекции

1.1. Нормирование труда основных и вспомогательных рабочих.

1.2. Нормирование труда руководителей, специалистов и технических исполнителей.

1.10.2. Краткое содержание вопросов

1. Нормирование труда основных и вспомогательных рабочих.

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

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

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

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

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

В зависимости от характера выполняемых работ различается два вида заданий:

- нормированное задание на выполнение стабильных работ, объем и состав которых может быть заранее определен;

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

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

Заметим, что нормированные задания следует отличать от применяемых на практике производственных заданий, устанавливаемых рабочим-сдельщикам дополнительно к нормам выработки. Производственные задания не являются нормами труда, а служат в качестве показателей нормирования и учитываются обычно при премировании. Нормированные задания по возможности следует выдавать также при совмещении профессий (должностей), а также при совместительстве.

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

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

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

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

2. Нормирование труда руководителей, специалистов и технических исполнителей.

Цель нормирования труда руководителей и специалистов — устранение нерациональных элементов трудового процесса, а следовательно, повышение эффективности управленческого труда.

Задачи такого нормирования охватывают:

- расчет и планирование численности руководителей, специалистов и служащих в целом по предприятию, по отдельным функциям управления и структурным подразделениям;
- формирование подразделений оптимального размера;
- распределение работ между исполнителями;
- составление штатных расписаний.

Для нормирования труда руководителей и специалистов используются следующие нормативные материалы:

1. нормативы обслуживания, регламентирующие число объектов, закрепленных за одним специалистом;
2. нормативы соотношений численности, регламентирующие количественные пропорции между различными категориями и должностными группами, необходимые для качественного выполнения определенного объема инженерно-управленческих работ в условиях эффективного использования труда работников.

Для линейных руководителей (мастеров, начальников смен и цехов) и руководителей функциональных подразделений сложность и трудоемкость управленческих процессов определяется числом подчиненных работников. Поэтому для этой категории работников используют нормы управляемости.

Для нормирования численности специалистов наибольшее распространение получили укрупненные методы, использующие нормативы численности по отдельным функциям управления. При этом учитываются факторы, косвенным образом влияющие на трудоемкость работ.

Норматив численности специалистов определенной функции управления (Нч) рассчитывается по формуле:

, где

K – постоянный коэффициент, выражающий связь нормативов с численными значениями факторов;

X, Y, Z – численные значения факторов;

a, b, c – показатели степени при численных значениях факторов, характеризующих степень влияния соответствующего фактора на численность работников по функциям управления.

При использовании прямого метода численность специалистов функционального подразделения определяется по формуле:

, где

Ti – трудоемкость i-ой работы, выполняемой в функциональном подразделении;

Ni – повторяемость i-ой работы в течение года;

1, 2, 3...m – число видов работ, выполняемых в функциональном подразделении;

Фэф – эффективный фонд рабочего времени одного работника в году;

Kв.н – коэффициент выполнения норм времени.

Нормы времени на отдельные виды работ, выполняемых служащими, используют для установления необходимой их численности или загрузки конкретных исполнителей.

Затраты подготовительно-заключительного времени связаны с общим осмыслением выполняемой работы, изучением в случае необходимости методических указаний или инструкций, подготовкой и уборкой рабочего места, сдачей законченной работы. Затраты основного времени – с преобразованием определенной информации, вспомогательного – с самоконтролем процесса преобразования информации, с согласованием полученных результатов в своем или в других подразделениях предприятия.

Особенности научно-технического труда по разработке и созданию новой техники создают серьезные трудности в разработке трудовых нормативов. В большинстве случаев трудоемкость НИОКР определяется экспертным путем.

Общим недостатком применяемых методов оценки трудоемкости НИОКР является наличие в них субъективного фактора. Степень точности определения необходимых трудозатрат для выполнения конструкторских разработок зависит от опыта научных руководителей и главных конструкторов. На затраты рабочего времени при выполнении НИОКР влияет множество факторов: вид и характер проводимых работ, наличие научного задела по данному направлению, характер технологического процесса проведения работ, система кооперирования с другими разработчиками.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

2.1 Лабораторная работа № 1 (2 часа).

Тема: «Теория регламентации труда персонала в организациях»

2.1.1 Цель работы: ознакомиться с основами научной организации труда, овладеть навыками анализа документов.

2.1.2 Задачи работы:

1. Исследовать теории и практики организации труда персонала в России, выделив основные этапы.
2. Проанализировать классификацию регламентов труда.
3. Описать взаимосвязь регламентов, регулирующие работу персонала с регламентами, регулирующими деятельность предприятия в целом.

4. Провести сравнительный анализ методов регламентации труда управленческого персонала (отечественный и зарубежный опыт).

2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

2.1.4 Описание (ход) работы:

Лабораторная работа состоит из 4 заданий. На выполнение каждого отводится 20 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

2.2 Лабораторная работа № 2 (2 часа).

Тема: «Классификация регламентов по элементам системы управления организацией»

2.2.1 Цель работы: изучить регламенты, классифицируя их по элементам системы управления.

2.2.2 Задачи работы:

1. Описать модель регламентов, регулирующих работу персонала для вновь организуемых предприятий.
2. Рассмотреть взаимосвязь этапов организационного проектирования процесса регламентации труда управленческого персонала.
3. Разработать организационную структуру управления на основе регламентов, принятых в организации по функциональному разделению труда.
4. Проанализировать информационное обеспечение процессов регламентации труда управленческого персонала в организациях

2.2.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

2.2.4 Описание (ход) работы:

Лабораторная работа состоит из 4 заданий. На выполнение каждого отводится 20 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

2.3 Лабораторная работа № 3 (2 часа).

Тема: «Методические основы регламентации управленческого труда в организациях»

2.3.1 Цель работы: освоить методы регламентации управленческого труда

2.3.2 Задачи работы:

1. Описать методику расчета регламентов численности управленческого персонала по функциям.
2. Рассмотреть методы проектирования регламентирующей документации управленческой деятельности.

2.3.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

2.3.4 Описание (ход) работы:

Лабораторная работа состоит из 2 заданий. На выполнение каждого отводится 40 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

2.4 Лабораторная работа № 4 (2 часа)

Тема: «Формирование системы регламентирования труда управленческого персонала в организациях»

2.4.1 Цель работы: изучить процесс формирования системы регламентации труда.

2.4.2 Задачи работы:

1. На примере конкретного предприятия опишите этапы разработки системы регламентирования управленческого труда.
2. Проанализировать, что дает регламентация деятельности персонала для каждой категории сотрудников (топ-менеджеры, менеджеры среднего звена, исполнители).

2.3.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

2.3.4 Описание (ход) работы:

Лабораторная работа состоит из 2 заданий. На выполнение каждого отводится 40 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

2.5 Лабораторная работа № 5 (2 часа)

Тема: «Практика разработки и применения регламентов управленческого труда в организациях»

2.5.1 Цель работы: ознакомиться с практикой разработки и применения регламентов управленческого труда

2.5.2 Задачи работы:

1. На примере конкретного предприятия проанализировать существующую систему регламентации труда персонала, выявить существующие проблемы.
2. Дать экономическое обоснование процессов регламентации труда управленческого персонала на примере конкретной организации.

2.5.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

2.5.4 Описание (ход) работы:

Лабораторная работа состоит из 2 заданий. На выполнение каждого отводится 40 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

2.6 Лабораторная работа № 6 (2 часа)

Тема: «Сущность нормирования труда»

2.6.1 Цель работы: изучить основы нормирования труда

2.6.2 Задачи работы:

1. Описать на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе.
2. Проанализировать систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

2.6.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

2.6.4 Описание (ход) работы:

Лабораторная работа состоит из 2 заданий. На выполнение каждого отводится 40 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

2.7 Практическое занятие № 7 (2 часа)

Тема: «Классификация норм и нормативов»

2.7.1 Цель работы: ознакомиться с классификацией норм и нормативов по труду.

2.7.2 Задачи работы:

1. Проанализировать области применения основных видов норм труда.
2. Описать основные направления совершенствования нормирования труда.
3. Определить нормативную численность линейных специалистов и служащих, если численность рабочих 1260 чел., нормы управляемости: для мастеров 25 чел., для ст. мастеров – 100, для начальников участка – 300, для начальников цехов – 600 человек. Нормы нагрузки: для нормировщиков 250 чел., для бухгалтеров расчетного отдела – 300 чел., для табельщиков – 600 чел.

2.7.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

2.7.4 Описание (ход) работы:

Практическая работа состоит из 3 заданий. На выполнение каждого отводится 25 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал, знать формулы расчета норм труда. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

2.8 Лабораторная работа № 8 (2 часа)

Тема: «Классификация затрат рабочего времени»

2.8.1 Цель работы: научиться производить расчеты норм времени.

2.8.2 Задачи работы:

1. Дать характеристику нормируемым и ненормируемым затратам рабочего времени.
2. Определить: 1) Технически обоснованную норму штучного времени, если известно, что время на обработку детали составляет 10 мин., вспомогательное время – 6,5 мин., время на обслуживание рабочего места – 0,7 и время на отдых и личные надобности – 1,3 мин.; 2) Время на изготовление партии деталей, если штучно-калькуляционное время – 19,3 мин., количество деталей в партии – 20 шт.; 3) Сменную норму выработки, если штучное время – 18,5 мин., а сменное – 8 час.

2.8.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

2.8.4 Описание (ход) работы:

Лабораторная работа состоит из 2 заданий. На выполнение каждого отводится 40 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

2.9 Лабораторная работа № 9 (2 часа)

Тема: « Исследование затрат рабочего времени»

2.9.1 Цель работы: ознакомиться с методами исследования затрат рабочего времени; научиться производить расчеты.

2.9.2 Задачи работы:

1. Проанализировать методы исследования рабочего времени используемые на различных предприятиях.
2. Используя данные фотохронометражных наблюдений, установить нормированное задание на 8-часовую рабочую смену сдатчикам готовой продукции (в рулонах), если по действующим на предприятии нормативам обслуживания рабочего места составляет 10 мин., время на отдых и личные надобности в смену – 20 мин.

2.9.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

2.9.4 Описание (ход) работы:

Лабораторная работа состоит из 2 заданий. На выполнение каждого отводится 40 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

2.10 Лабораторная работа № 10 (2 часа)

Тема: « Нормирование труда отдельных категорий персонала»

2.10.1 Цель работы: изучить основы нормирования труда отдельных категорий персонала; научиться производить расчеты.

2.10.2 Задачи работы:

1. Выявить основные отличия нормирования труда разных категории персонала.
2. Норма оперативного времени на изготовление единицы продукции 40 минут. Норма времени на обслуживание рабочего места 5 % от оперативного, норма времени на отдых 4% от оперативного. Фонд рабочего времени за смену 420 минут, норма подготовительно-заключительного времени на партию изделий из 10 штук 70 минут.

Определить:

1. норму времени на единицу продукции
2. норму выработки продукции за смену
3. норму выработки продукции за час

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

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

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

4.За смену рабочему установлено сделать 20 втулок, 15 валиков и 25 болтов, норма времени на обработку одной детали составляет: втулки 0,1 нормо-часа, валика 0,2 нормо-часа, болта 0,12 нормо- часа.

Фактически за 7 часов смены изготовлено 22 втулки, 21 валик, 30 болтов.

Определить фактический и плановый процент выполнения норм на рабочем месте.

5. Определить численность технологов ($Ч_{т}$) на предприятии, если планируемый объем производства оборудования и оснастки, на которые необходимо разработать технологический процесс ($Q_{т}$), равен 5000 рублей. Условная выработка одного технолога

в денежном выражении ($m B$) составляет 25 рублей. Коэффициент, учитывающий дополнительные работы, выполняемые в ходе разработки технологического процесса (К) равен 0,15.

6. Определить нормативную численность линейных специалистов и служащих, если численность рабочих 1260 чел., нормы управляемости: для мастеров 25 чел., для ст. мастеров – 100, для начальников участка – 300, для начальников цехов – 600 человек. Нормы нагрузки: для нормировщиков 250 чел., для бухгалтеров расчетного отдела – 300 чел., для табельщиков – 600 чел.

7. Рассчитать численность работников общего отдела учреждения, если месячный объем документооборота 5330 единиц, из них: документов, требующих контроля и ответа, – 1550, информационных – 3780. Нормативы времени на обработку одного документа, требующего контроля и ответа, – 0,5 чел.-час., информационного – 0,2 чел.-час. Реальный фонд рабочего времени в год одного работника – 1800 час.

2.10.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

2.10.4 Описание (ход) работы:

Практическая работа состоит из 1 теоретического задания и 6 задач. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал, знать формулы расчета норм труда. Задание выполняется студентом в письменном виде и сдается на проверку.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

4.1 Семинарское занятие № 1 (2 часа)

Тема: «Теория регламентации труда персонала в организациях»

4.1.1 Вопросы к занятию:

1. Теоретические и организационно-экономические предпосылки регламентации труда
2. Сущность, классификация регламентов труда и их взаимосвязь с управлением персонала
3. Организационные формы регламентации труда персонала
4. Формы регламентации труда.

4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо выделить предпосылки возникновения теории регламентации труда, дать определение «регламентация труда», рассмотреть основания для классификации регламентов, виды регламентов, проанализировать организационно-правовые, экономические, социально-психологические формы регламентации.

4.2 Семинарское занятие № 2 (2 часа)

Тема: «Классификация регламентов по элементам системы управления организацией»

4.2.1 Вопросы к занятию:

1. Регламенты функционального разделения труда, построения организационных структур управления;
2. Технологии выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений;
3. Регламенты, относящиеся непосредственно к персоналу управления, к предмету его труда – информации, к методам организации управления и техническим средствам управления.

4.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо рассмотреть регламенты функционального разделения труда, организационные структуры, дать определение «управленческое

решение», выделить этапы и регламенты принятия управленческих решений, а также проанализировать регламенты, относящиеся непосредственно к персоналу.

4.3 Семинарское занятие № 3 (2 часа)

Тема: «Методические основы регламентации управленческого труда в организациях»

4.3.1 Вопросы к занятию:

1. Классификация методов регламентации управленческого труда;
2. Методика расчета регламентов численности управленческого персонала по подсистемам системы управления организацией
3. Методы проектирования регламентирующей документации управленческой деятельности
4. Особенности регламентации труда руководителей, специалистов и других служащих.

4.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо выделить методы регламентации, достоинства и недостатки каждого из них, рассмотреть методику расчета численности, акцентировать внимание на понятии «проектирование регламентов», этапах проектирования, проанализировать особенности регламентации труда руководителей, специалистов и служащих.

4.4 Семинарское занятие № 4 (2 часа)

Тема: «Формирование системы регламентирования труда управленческого персонала в организациях»

4.4.1 Вопросы к занятию:

1. Комплексный характер и этапы разработки системы регламентирования управленческого труда;
2. Моделирование регламентов управленческой деятельности;
3. Организационный механизм управления разработкой системы регламентирования управленческой деятельности.

4.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо выделить основные этапы разработки системы регламентирования управленческого труда, дать определение понятию «моделирование», обосновать необходимость применения моделирования, рассмотреть механизм управления разработкой регламентов.

4.5 Семинарское занятие № 5 (2 часа)

Тема: «Практика разработки и применения регламентов управленческого труда в организациях»

4.5.1 Вопросы к занятию:

1. Особенности построения оргструктур как основных форм регламентации труда управленческого персонала
2. Регламентация функциональных взаимосвязей управленческого персонала;
3. Информационное обеспечение процессов, технического и программного обеспечения системы регламентации труда управленческого персонала.

4.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо выделить особенности построения оргструктур, рассмотреть матрицу функциональных взаимосвязей, а также акцентировать внимание на информационном, техническом и программном обеспечении регламентации труда.

4.6 Семинарское занятие № 6 (2 часа)

Тема: «Сущность нормирования труда»

4.6.1 Вопросы к занятию:

1. Нормирование труда как неотъемлемая часть менеджмента и социально-трудовых отношений.
2. Значение нормирования труда для стимулирования эффективной производственной деятельности.
3. Система норм и нормативов труда.
4. Уровни норм и нормативов.

4.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо дать определение «нормирование труда», «норма труда», «норматив», сформулировать значение нормирования в организации труда, выделить уровни норм и нормативов.

4.7 Семинарское занятие №7 (2 часа)

Тема: «Классификация норм и нормативов»

4.7.1 Вопросы к занятию:

1. Виды норм труда
2. Нормы затрат труда: нормы затраты рабочего времени и нормы затрат рабочей силы
3. Нормы результатов труда
4. Область применения основных видов норм труда
5. Виды нормативов по труду: нормативы режимов работы оборудования, нормативы времени, нормативы темпа работы, нормативы численности работников.

4.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо дать определение «норма труда», «норматив труда», выделить виды норм труда и нормативов по труду, рассмотреть нормы затрат труда и нормы результатов труда, охарактеризовать область применения норм труда.

4.8 Семинарское занятие № 8 (2 часа)

Тема: «Классификация затрат рабочего времени»

4.8.1 Вопросы к занятию:

1. Структура затрат рабочего времени
2. Нормируемые и ненормируемые затраты рабочего времени
3. Структура нормы времени
4. Норма штучно-калькуляционного времени.

4.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо классифицировать затраты рабочего времени, выделить нормируемые и ненормируемые затраты рабочего времени, рассмотреть структурные элементы нормы времени, дать определение «норма штучно-калькуляционного времени» и знать как рассчитывается.

4.9 Семинарское занятие № 9 (2 часа)

Тема: «Исследование затрат рабочего времени»

4.9.1 Вопросы к занятию:

1. Методы исследования: хронометраж, фотография рабочего времени (ФРВ), фотохронометраж
2. Виды ФРВ
3. Методы и технические средства проведения ФРВ
4. Основные этапы наблюдения.

4.9.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо выделить методы исследования затрат рабочего времени, сформулировать цели, задачи, этапы проведения каждого из них. Акцентировать внимание на фотографии рабочего времени: выделить виды, технические средства проведения.

4.10 Семинарское занятие № 10 (2 часа)

Тема: «Нормирование труда отдельных категорий персонала»

4.10.1 Вопросы к занятию:

1. Нормирование труда основных и вспомогательных рабочих,
2. Нормирование труда руководителей, специалистов и технических исполнителей.

4.10.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо охарактеризовать особенности труда основных и вспомогательных рабочих, руководителей, специалистов и технических исполнителей; определить нормы труда, используемые для каждой из этих категорий.