

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.27 Регламентация и нормирование труда**

**Направление подготовки: 38.03.03 «Управление персоналом»**

**Профиль образовательной программы: «Управление персоналом организации»**

**Форма обучения: заочная**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **1. Конспект лекций**

- 1.1 Лекция №1 Тема: «Теория регламентации труда персонала в организациях»
- 1.2 Лекция № 2 Тема: «Классификация регламентов по элементам системы управления организацией»
- 1.3 Лекция № 3 Тема: «Методические основы регламентации управленческого труда в организациях»

### **2. Методические указания по выполнению лабораторных работ (РУП не предусмотрено).....**

### **3. Методические указания по проведению практических занятий .....**

3.1 Практическое занятие № 5 Тема: «Практика разработки и применения регламентов управленческого труда в организациях»

3.2 Практическое занятие № 7 Тема: « Классификация норм и нормативов»

3.3 Практическое занятие № 9 Тема: « Исследование затрат рабочего времени»

### **4. Методические указания по проведению семинарских занятий .....**

4.1 Семинарское занятие № 1 Тема: «Теория регламентации труда персонала в организациях»

4.2 Семинарское занятие № 2 Тема: «Классификация регламентов по элементам системы управления организацией»

4.3 Семинарское занятие № 3 Тема: «Сущность нормирования труда»

## 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 регламентирование в целом опирается на ряд законов, постановлений, рекомендаций. К их числу относятся Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон «Об акционерных обществах», Трудовой кодекс РФ и др.

#### 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 недокументированные. 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, технологий 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 знакомиться 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, расположенному 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 (организограмму);**

**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.
- 2.
3. Структурирования
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 корректизы 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 содержит 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 вышеизложенный руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

3) *Использование формальных правил и процедур в принятии решений* - это эффективный путь координации действий. Однако инструкции и правила придают жесткость системе управления, что замедляет инновационные процессы и затрудняет внесение поправок в планы в связи с меняющимися обстоятельствами.

4) *Использование шаблонов в принятии решений* нацелено на координацию деятельности фирмы в центре. Планирование является тем важным видом управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. В ходе составления планов осуществляется процесс сочетания интересов и целей между различными уровнями управления.

### **Механизм принятия управленческих решений**

Технология менеджмента имеет следующий механизм:

1. Общее руководство принятия решений.
2. Правила принятия решений.
3. Планы в принятии решений.
4. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.
5. Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).
6. Матричный тип взаимодействия. Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три - горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

1) *Общее руководство принятием решений* предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышеизложенному руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышеизложенным руководителями, минуя своего непосредственного руководителя. Такой механизм характерен для американского менеджмента.

В американских фирмах линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для получения намечаемых результатов. Здесь права и ответственности должны быть равны. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними, но не наделяются правами и ответственностью, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнение не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы.

2) **Правила принятия решений** или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формируются в среднем управляющем звене в виде различных инструкций.

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 продажи, 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 принимается решение, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректировок 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.

**6) 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 управлеченческой 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 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.

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	Материальное и моральное стимулирование нововведений
Моментные наблюдения	Метод сравнений	Нормативный метод	Моделирование фактического и желаемого состояния	
Фотография рабочего дня	Динамический метод	Параметрический метод		
Анкетирование	Метод структуризации целей	Блочный метод	Просчет экономической эффективности предлагаемых вариантов	
Функционально-стоимостный анализ	Экспертно-аналитический метод	Метод моделирования		
	Нормативный	Функционально-стоимостный анализ	Нормативный метод	

	метод Параметрический метод Метод моделирования Функционально-стоимостный анализ Метод главных компонент Балансовый метод Корреляционный и регрессивный анализ	Метод структуризации целей Опытный метод Метод творческих совещаний Метод коллективного блокнота Метод контрольных вопросов 6-3-5 Морфологический анализ Аналитико-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 изучаемую 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. Блочной 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 бумаги 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-повременников, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса. Для расчета следует пользоваться следующей типовой зависимостью: Численность рабочих = Время, необходимое для выполнения производственной программы ( $T_h$ )/ /Полезный фонд времени одного рабочего ( $T_{пол}$ ) • Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную •

В свою очередь,

$T_h = ZNiTi + TH$ . пр.  $i/Kv$ , где:  $n$  — количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

$Ni$  — количество изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;

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

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

$Kv$  — 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 Розенкрэнца:

$$Ч = ZMiTi/T \cdot K_{нрв},$$

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<sub>i</sub> — 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<sub>i</sub> — время, необходимое для выполнения единицы M<sub>i</sub> 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<sub>нрв</sub> — коэффициент необходимого распределения времени;

K<sub>нрв</sub> = K<sub>др</sub> • K<sub>о</sub> • K<sub>п</sub>, где: K<sub>др</sub> — коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, заранее не учтенные во времени, необходимом для определенного процесса (M • t); как правило, находится в пределах 1,2 < K<sub>др</sub> < 1,4;

K<sub>о</sub> — коэффициент, учитывавший затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня; как правило, устанавливается на уровне 1,12;

K<sub>п</sub> — 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:

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

• Коэффициент пересчета явочной численности в списочную

В свою очередь, нормы обслуживания определяются по формуле;

$$\text{Норма обслуживания} = n = T_{\text{пол}} / 2; (1e_1 \cdot n_{pi}) + T_d,$$

I=1

Где: n — количество видов работ по обслуживанию объекта;

1e<sub>1</sub> — время, необходимое для выполнения ед. объема i-го вида работ;

n<sub>pi</sub> — число ед. объема i-го вида работ на ед. оборудования или иного объекта расчета (напр., ед. производственной площади);

T<sub>пол</sub> — полезный фонд времени работника за день (смену);

T<sub>d</sub> — время, необходимое для выполнения работником дополнительных функций, не включаемых в t 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 устанавливают исходя из норм обслуживания. Численность работников по рабочим местам определяется по формуле:

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

• Коэффициент пересчета явочной численности в списочную

Нормативы численности определяются из отношения:

$$Nc = Объем работ / Норма обслуживания$$

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, обусловливаемых 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

N п/п	Наименование управленческого труда	регламентов	Наименование элемента
1.	Схема функциональных взаимосвязей		системы управления
2.	Функциональная матрица разделения труда	в подразделениях аппарата управления	Функции управления
3.	Типовые структуры аппарата управления		Функции управления
4.	Сводная карта процедур		Оргструктура 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		Технические средства

помещений для управления  
подразделений системы 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 заключают 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 предпримчивости 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 управляемого труда уделяется в работах зарубежных и отечественных исследователей и специалистов. Содержание управляемого 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 удалено 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,

профессионаризование 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 - DOT (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 удалено менеджерам. Каждая профессия имеет десятизначный код, включающий следующие объекты классификации: 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 произошедшими 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.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ (РУП не предусмотрено)**

## **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **3.1 Практическое занятие № 1 (2 часа)**

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

#### **3.1.1 Задание для 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.

#### **3.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Практическая 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.

#### **3.1.3 Результаты и выводы:**

Студент должен знать основы разработки стандартов в управлении персоналом; уметь анализировать документы, их обрабатывать и хранить.

### **3.2 Практическое занятие № 2 (2 часа)**

**Тема: «Классификация норм и нормативов»**

#### **3.2.1 Задание для работы:**

1. Назовите области применения основных видов норм труда.
2. Опишите 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.

#### **3.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

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.

#### **3.2.3 Результаты и выводы:**

Студент должен знать основы научной организации и нормирования труда; уметь анализировать документы, их обрабатывать и хранить; знать и уметь применять нормативно-правовые акты в сфере организации труда; уметь производить расчеты норм труда.

### **3.3 Практическое занятие № 3 (2 часа)**

**Тема: « Исследование затрат рабочего времени»**

#### **3.3.1 Задание для работы:**

1. Назовите 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.

#### **3.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Практическая работа состоит из 2 заданий. На выполнение каждого отводится 40 минут. Перед выполнением задания необходимо изучить теоретический материал, знать формулы расчета норм труда.

Результаты работы оформляются в письменном виде и защищаются преподавателю.

#### **3.3.3 Результаты и выводы:**

Студент должен знать основы научной организации и нормирования труда; уметь анализировать документы, их обрабатывать и хранить; знать и уметь применять нормативно-правовые акты в сфере организации труда; уметь производить расчеты норм труда.

## **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: «Сущность нормирования труда»**

#### **4.3.1 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.

#### **4.3.2 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.