

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ, НОРМИРОВАНИЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Учебно-практическое пособие

Под редакцией
доктора экономических наук,
профессора кафедры управления персоналом
Государственного университета управления,
заслуженного деятеля науки РФ
А. Я. Кибанова



• ПРОСПЕКТ •

Коллектив авторов

**Управление персоналом:
теория и практика.**

**Организация, нормирование и
регламентация труда персонала**

«Проспект»

Коллектив авторов

Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала / Коллектив авторов — «Проспект»,

ISBN 978-5-39-215166-0

Раскрываются сущность и содержание, функции и элементы организации труда персонала на предприятии, характеризуются научные подходы к организации труда, приводятся методики и примеры организации труда по различным направлениям. Значительное внимание уделено методическим и практическим вопросам нормирования труда: раскрыта сущность нормирования труда; показаны классификация норм и нормативов, классификация затрат рабочего времени; дана характеристика методов исследования затрат рабочего времени и методов нормирования труда; на конкретных примерах продемонстрированы современные методики нормирования труда. Подробно раскрываются методические и практические вопросы организации управленческого труда: рассмотрены технологии индивидуального планирования рабочего времени руководителей и специалистов, охарактеризована техника личной работы руководителя (специалиста), даны рекомендации по организации, планировке и оснащению рабочих мест руководителей и специалистов. Завершается глава рассмотрением теории и практики регламентации труда, приведен пример разработки регламента.

ISBN 978-5-39-215166-0

© Коллектив авторов

© Проспект

Содержание

1. СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ, ФУНКЦИИ И ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ	7
Конец ознакомительного фрагмента.	15

**Ивановская Л. В., Митрофанова
Е. А., Свистунов В. М**

**Управление персоналом: теория и практика
Организация, нормирование и
регламентация труда персонала
*Учебно-практическое пособие***

**Под редакцией доктора экономических
наук, профессора А. Я. Кибанова**



ebooks@prospekt.org

1. СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ, ФУНКЦИИ И ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В условиях рыночной экономики возрастает значение различных факторов, которые воздействуют на эффективность производства, так как в силу возрождающейся конкуренции результативность деятельности становится решающей предпосылкой существования и развития предприятий. Среди факторов эффективности существенное место занимает организация труда. Так, даже самое современное оборудование и высокопроизводительная техника не дадут желаемого результата при низкой организации их обслуживания и, наоборот, при научной организации труда можно получить от соответствующего технического оснащения производства максимальный результат.

С одной стороны, под организацией понимают строение, устройство чего-нибудь, его структуру, внутреннюю упорядоченность, взаимное расположение частей какого-либо целого явления и т. д. В таком атрибутивном смысле *организация труда на предприятии – это система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок осуществления трудового процесса.*

С другой стороны, под организацией труда понимают функцию управления, связанную с установлением, изменением или упорядочением чего-нибудь. В таком функциональном значении *организация труда на предприятии – это действия по установлению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.*

Порядок осуществления любого трудового процесса предполагает, во-первых, установление цели деятельности; во-вторых, установление перечня производственных операций и их последовательности; в-третьих, разделение всех видов работ между работниками и установление между ними системы взаимодействия, т. е. определенной кооперации труда; в-четвертых, приспособление рабочих мест для удобства работы; в-пятых, организацию обслуживания рабочих мест всякого рода вспомогательными работами; в-шестых, разработку рациональных приемов и методов труда; в-седьмых, установление норм труда и системы его оплаты. Для обеспечения соответствующей организации труда необходимы также создание на предприятии безопасных и здоровых условий труда, планирование и учет труда, воспитание дисциплины труда, подбор и подготовка кадров.

Решение перечисленных задач составляет содержание организации труда на предприятии, ее элементы представлены на рис. 1.



Рис. 1. Содержание организации труда на предприятии

Если практическому внедрению конкретных мероприятий по организации труда предшествует научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а данные практические меры базируются на достижениях современной науки и передового опыта, мы имеем дело с **научной организацией труда (НОТ)**.

На практике НОТ призвана решить три основные взаимосвязанные задачи: экономическую, психофизиологическую и социальную.

Экономическая задача НОТ состоит в создании условий для целесообразного использования техники, материалов и сырья, что обеспечивает экономию живого и овеществленного труда на производство единицы продукции.

Психофизиологическая задача связана с созданием наиболее благоприятных условий труда, обеспечивающих сохранение физического здоровья и безопасности людей, поддержание высокого уровня их работоспособности.

Социальная задача направлена на повышение степени удовлетворенности людей трудом, создание условий, обеспечивающих рост их профессиональных знаний.

Анализ воздействия НОТ на производство позволяет выделить следующие ее **функции**.

Ресурсосберегающая, в том числе трудосберегающая, направлена на экономию рабочего времени, эффективное использование сырья, материалов, энергии, т. е. ресурсов. Кроме того, экономия труда включает в себя не только экономию средств производства, но и устранение всякого бесполезного труда. Это достигается рациональным разделением и кооперацией труда, применением рациональных приемов и методов труда, четкой организацией рабочих мест и хорошо отлаженной системой их обслуживания. Экономии ресурсов служит и направленность НОТ на повышение качества продукции: лучшее качество равносильно большему количеству.

Оптимизирующая функция проявляется в обеспечении полного соответствия уровня организации труда прогрессивному уровню технического вооружения производства, в достижении научной обоснованности норм труда и его интенсивности, в обеспечении соответствия уровня оплаты труда его конечным результатам.

Функция формирования эффективного работника. Это осуществление на научной основе профессиональной ориентации и профессионального отбора работников, их обучения, систематического повышения квалификации.

Трудоуощающая функция проявляется в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда, установлении рационального режима труда и отдыха, в использовании режима гибкого рабочего времени, в облегчении тяжелого труда до физиологически нормальной величины.

Функция возвышения труда. Возвышает труд создание на производстве условий для гармоничного развития человека, повышение содержательности и привлекательности труда, искоренение рутинных и примитивных трудовых процессов, обеспечение разнообразия труда и его гуманизации.

Воспитательная и активизирующая функции направлены на выработку дисциплины труда, развитие трудовой активности и творческой инициативы. Высокий уровень организации труда способствует формированию этих качеств работника, а чем выше качества исполнителей, тем выше и уровень организации труда.

Под **формами организации труда** понимаются ее разновидности в зависимости от того, как решаются вопросы планирования, учета, оплаты труда, его разделения и кооперации, управления в коллективе и др.

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

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

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

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

Важным элементом организации труда является **разделение труда – обособление видов трудовой деятельности и закрепление их за участниками производственного процесса: работниками, бригадами, другими подразделениями на предприятии**. Это – основа организации труда, которая исходя из целей производства состоит в закреплении за каждым работником и за каждым подразделением их обязанностей, функций, видов работ, технологических операций.

В основе разделения труда в организации, как правило, лежат следующие основные признаки: отношение работника к производству основной продукции или назначение выполняемых им работ; степень технической однородности этих работ; однотипность работ по их сложности и ответственности; профессионально-квалификационные характеристики исполнителей.

Основным принципом разделения труда является сочетание специализации отдельных исполнителей с повышением их производственно-технического уровня. Выбор наиболее рациональных форм разделения труда должен, безусловно, опираться на всесторонний анализ специфики производства, характера выполняемых работ, требований к их качеству, степени загруженности исполнителей и т. п. В каждом отдельном случае необходимо находить такой вариант разделения работ, при котором экономия живого и овеществленного труда была бы макси-

мальной. В этом состоит экономическая сущность совершенствования рационального разделения труда в производстве.

Разделение труда предполагает разграничение деятельности работников в процессе совместного труда, обособление их в самостоятельные виды работ, а также выделение и образование специализированных подразделений, отдельных исполнителей для выполнения однородных работ.

Различают следующие формы разделения труда на предприятиях:

- *функциональное разделение труда* – в зависимости от характера выполняемых работниками функций на производстве и участия их в производственном процессе. По этому признаку работники делятся на рабочих, служащих, младший обслуживающий персонал, сторожевую и пожарную охраны, учеников. В свою очередь рабочие могут составлять функциональные группы основных и вспомогательных рабочих. Среди последних выделяются группы ремонтных и транспортных рабочих, контролеров качества, рабочих по энергетическому обслуживанию и т. д.

Рассмотрим данную форму разделения труда на примере (табл. 1);

- *технологическое разделение труда* – по фазам, видам работ, изделиям, узлам, деталям, технологическим операциям. Оно определяет расстановку работников в соответствии с технологией производства и в значительной степени влияет на уровень содержательности труда. При узкой специализации в работе появляется монотонность, при слишком широкой специализации повышается вероятность некачественного выполнения работ. Ответственная задача организации труда состоит в нахождении оптимального уровня технологического разделения труда:

1) разделение труда не должно приводить к снижению эффективности использования рабочего времени и оборудования;

Таблица 1

Функциональное разделение труда в сфере управления персоналом банка

Функции СУП

Отделы и должностные лица банка

СУП

ПЭУ

ОСО

СП

ЮУ

СовП

ПП

1. Разработка политик и процедур в области управления персоналом

у

—

—

—

—

О

Р

2. Подбор и расстановка кадров

О

С

—

У

—

С

Р

3. Составление плана потребности в персонале

О

С

—

П

—

С

Р

4. Кадровое делопроизводство

О

—

—

—

С

С

Р

5. Изучение причин текучести кадров, другая аналитика персонала

У

П

П

П

—

О

—

6. Организация обучения персонала

О

С

—

П

—

С

Р

7. Работа по профессиональному продвижению кадров (развитие)

О

С

—

П

—

С

Р

8. Создание трудовой мотивации персонала

П, У

У

У

П, У

С

О, С

Р

9. Управление внутренними коммуникациями

У

—

О

П

—

—

—

10. Организация корпоративных мероприятий

У

С

О

—

—

С

Р

Условные обозначения:

У – участвует в выполнении данной функции; О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение; П – представляет исходные данные, информацию; С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.