

ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Вопросы темы

- Сущность и элементы организационно-экономического механизма управления персоналом организации.
- Нормирование труда персонала организации.
- Регламентация труда персонала.

Сущность и элементы организационно-экономического механизма управления персоналом организации

Процесс труда — это совокупность трудовых действий и приемов, осуществляемых работником в определенной последовательности при производстве материальных благ, оказании услуг или выполнении иного вида деятельности

Элементы процесса труда производственного персонала:

Работник (производственный персонал) обладает совокупностью физических и умственных способностей и навыков (рабочей силы), которые используются им в процессе труда. Это главная производительная сила общества.

Предметы труда — это все то, на что направлен труд, что претерпевает изменения для приобретения полезных свойств и удовлетворения тем самым человеческих потребностей.

Средства труда — это то, при помощи чего работник воздействует на предметы труда. К ним относятся машины, механизмы, инструменты, приспособления и другие орудия труда, а также здания и сооружения, создающие необходимые условия для эффективного использования средств труда.

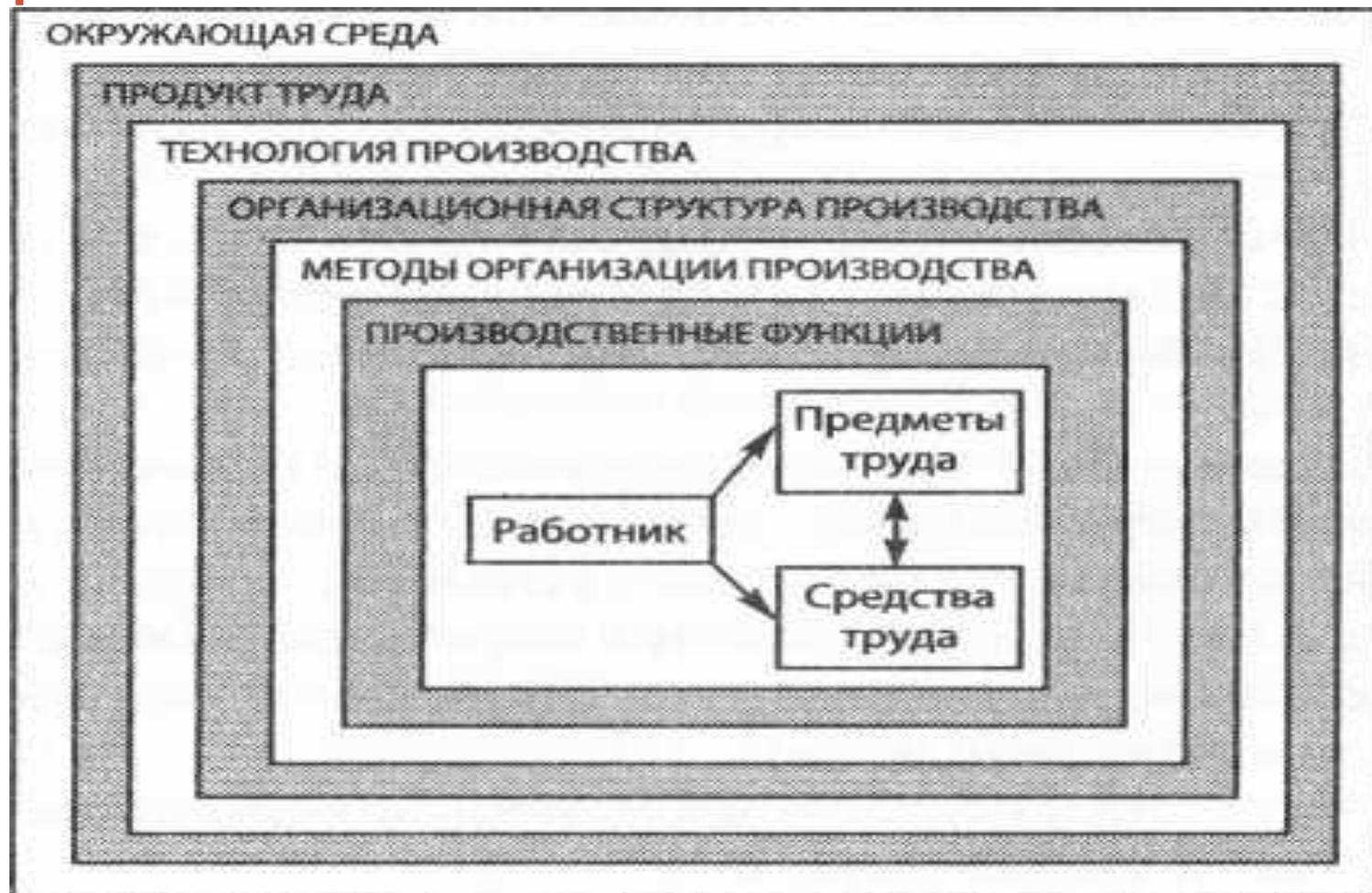
Осуществление **производственных функций** возможно в определенных организационных условиях:

- должна быть сформирована **организационная структура производства,**
- применены **методы организации производства,**
- разработана **технология производства** продукции или оказания услуг.

Взаимодействие элементов процесса труда производственного персонала



Взаимобусловленность элементов процесса труда производственного персонала



Элементы процесса труда управленческого персонала:

Работник (персонал управления) обладает совокупностью умственных способностей и навыков, которые используются им в процессе управления.

Информация — это предмет труда управленческого работника, который перерабатывает информацию, данные, поступающие на рабочее место, с целью принятия управленческого решения или получения новой информации.

Технические средства управления — это то, при помощи чего работник воздействует на информацию или данные. К ним относятся вычислительная техника, организационная техника, административные здания и сооружения, способствующие эффективной работе управленческого персонала.

Элементы процесса труда управленческого персонала:

Функции управления — это содержание процесса управленческого труда, обосновывающего, вырабатывающего, принимающего и реализующего управленческие решения.

Методы организации управления — это способы воздействия на управленческие коллективы и отдельных управленческих работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Организационная структура управления — это состав управленческих подразделений и служб, их специализация и функциональные взаимосвязи (горизонтальные и вертикальные), подчиненность и взаимодействие в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Элементы процесса труда управленческого персонала:

Технология управления — совокупность приемов, способов, форм и методов установления рационального взаимодействия управленческих подразделений, линейных и функциональных руководителей с целью организации эффективной работы по обоснованию, выработке, принятию и реализации управленческих решений.

Управленческие решения — продукт управленческого труда, директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления.

Взаимодействие элементов процесса труда управленческого персонала



Взаимобусловленность элементов процесса труда управленческого персонала



Степень соответствия системы управления производственной системе характеризуется **соответствием:**

- состояния всех элементов системы управления целям и направлениям развития производственной системы, требуемым состоянием ее элементов;
- оперативности работы аппарата управления циклам и ритмам материального процесса производства;
- надежности и точности работы аппарата управления сложности производственных процессов;
- состава принимаемых решений требованиям процесса производства;
- иерархического построения системы управления составу и иерархии производственных подразделений;
- состава и квалификации линейных и функциональных руководителей требованиям производственной системы.

Процесс труда осуществляется в определенных условиях.

Условия труда — это совокупность элементов трудового процесса, окружающей среды, организация рабочего места и отношения работника к выполняемой работе, которые раздельно или в совокупности оказывают влияние на функциональное состояние организма человека в процессе труда, его здоровье, работоспособность, удовлетворенность трудом, продолжительность жизни, воспроизводство рабочей силы, всестороннее развитие физических, духовных и творческих сил и вследствие этого на эффективность труда и результаты трудовой деятельности.

- Условия труда формируются под воздействием совокупности взаимосвязанных **социально-экономических, технико-организационных и естественно-природных факторов** и являются объективным общественным явлением

Формирующиеся под воздействием совокупности указанных факторов условия труда подразделяются на четыре группы:

- 1) психофизиологические;
- 2) санитарно-гигиенические;
- 3) эстетические;
- 4) социально-психологические.

- Все элементы производственной системы и системы управления организации можно охарактеризовать и измерить при помощи **системы взаимосвязанных показателей**. Большинство из этих показателей поддается количественному измерению.

Нормирование труда персонала организации

Нормирование труда представляет собой процесс установления величины затрат труда в виде нормы труда на выполнение определенной работы в наиболее рациональных для данного производства организационно-технических условиях

- В современных условиях назначение нормирования труда состоит в активном воздействии на потенциальные возможности и результаты деятельности предприятий по достижению двух взаимосвязанных целей:
 - 1) экономической — обеспечение процесса производства конкурентоспособных товаров;
 - 2) социальной — предоставление услуг и рациональное использование человеческих ресурсов.

- Нормы труда должны обосновываться с учетом **технических, экономических, психофизиологических и социальных** факторов.
- **Норма труда** определяет величину и структуру затрат труда, необходимых для выполнения данной работы, и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты труда в целях установления их рациональности.
- Объективно существуют две формы затрат труда: затраты рабочего времени и затраты рабочей силы.

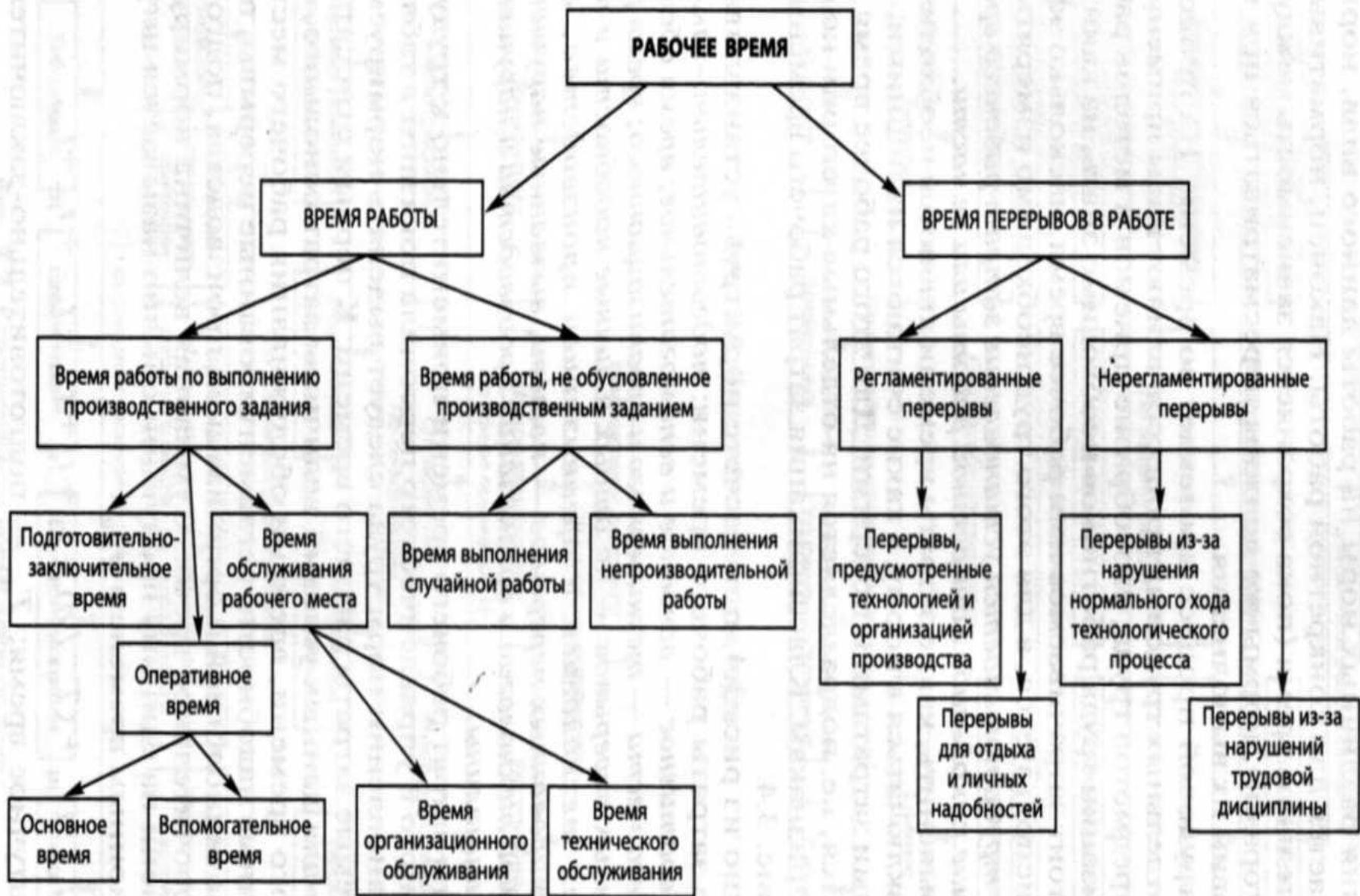


Рис. 3.4. Классификация затрат рабочего времени исполнителя

- В организациях для расчета численности рабочих и учета рабочего времени применяются следующие виды норм:
- ***нормы времени,***
- ***нормы выработки,***
- ***нормы обслуживания,***
- ***нормы численности,***
- ***нормы управляемости,***
- ***нормированные задания.***

Норма времени

- определяет необходимые затраты времени одного работника или группы работников соответствующей квалификации на выполнение единицы работы
- измеряется в человеко-часах или человеко-минутах.
- предусмотрена как для производственных систем, так и для систем управления

Норму времени, установленную на *операцию или единицу изделия*, называют *нормой штучного времени*.

$$T_{\text{шт}} = T_{\text{о}} + T_{\text{в}} + T_{\text{об}} + T_{\text{отл}} + T_{\text{пт}},$$

где $T_{\text{о}}$ – основное время;

$T_{\text{в}}$ – вспомогательное время;

$T_{\text{об}}$ – время обслуживания рабочего места;

$T_{\text{отл}}$ – время на отдых и личные надобности;

$T_{\text{пт}}$ – время неустраняемых перерывов, установленных технологией и организацией производства (остановка конвейера для профилактики, ожидание рабочим заготовки со смежного рабочего места).

Норма трудоемкости операции

- определяет необходимые затраты времени одного или нескольких работников на выполнение единицы работы или изготовление единицы продукции по данной операции.
- Эти затраты зависят не только от продолжительности операции, но и от численности работников, занятых ее выполнением.
- Измеряется в человеко-минутах или человеко-часах.

Норма выработки

- определяет количество единиц работы (продукции), которое должно быть изготовлено одним работником или группой работников соответствующей квалификации за единицу времени.
- Является величиной, обратно пропорциональной норме времени.
- Измеряется в натуральных или условно-натуральных единицах.

- *Нормы выработки применяются в таких видах производств, где продукт труда является однородным и может быть измерен в натуральных показателях (количество угля и металла для шахтеров, металлургов, количество чертежей для копировщиков).*

- Исходной величиной для расчета часовых, сменных, месячных норм выработки является норма штучного времени. Между нормой выработки и нормой времени существует обратно пропорциональная связь.

$$N_{\text{выр}} = \frac{T_{\text{см}}}{T_{\text{шт}}}$$

- где $N_{\text{выр}}$ – норма выработки;
- $T_{\text{см}}$ – продолжительность смены.

Норма обслуживания

- определяет необходимое количество единиц производственных объектов (единиц оборудования, рабочих мест и т.д.), закрепленных для обслуживания в течение единицы времени за одним или группой работников соответствующей квалификации (количество станков для наладчиков, число работников для контролеров и кассиров).

- Эти нормы применяются, например, для расчета численности слесарей и электромонтеров по межремонтному обслуживанию оборудования. Явочную численность можно рассчитать по формуле:

$$Ч_{яв} = \frac{Q_p \cdot H_{во} \cdot K_{см}}{T_{см}}$$

- где Q_p – количество ремонтных единиц оборудования в цехе (устанавливается с помощью системы планово-предупредительного ремонта);
- $H_{во}$ – норма времени обслуживания на ремонтную единицу в смену;
- $K_{см}$ – коэффициент сменности работы оборудования.

Норма численности

- определяет численность работников соответствующей квалификации, необходимую для выполнения конкретных производственных или управленческих функций либо определенного объема работ.
- Например, в цехе определяется норма численности кладовщиков по числу кладовых и смен.
- Особую сложность представляют нормирование труда и расчеты численности управленческого персонала.

- Разновидностью нормы численности является ***норма соотношений***, регламентирующая количественные пропорции между различными категориями и должностными группами работников, необходимые для качественного выполнения работ (функций).
- Например, в подразделении установлено соотношение руководителей, специалистов и других служащих как 1 : 4 : 7.

Норма управляемости

(число подчиненных)

- определяет количество работников, которое должно быть непосредственно подчинено руководителю.
- Для директора завода нормой управляемости является число его заместителей и структурных подразделений, находящихся в его непосредственном подчинении.
- Для мастера – число рабочих и бригадиров.

Нормированное задание

- определяет необходимый ассортимент и объем работ, которые должны быть выполнены одним работником или их группой за данный отрезок времени
- устанавливается в нормо-часах, нормо-рублях

Нормы затрат физической и нервной энергии работников

- исследованы в значительно меньшей степени
- могут характеризоваться темпом работы, степенью занятости работников, показателями утомления и т.д.
- Из существующих нормативных материалов для характеристики норм затрат энергии работников в наибольшей степени подходят **нормы тяжести труда**.

- Под **тяжестью труда** понимается суммарное воздействие всех факторов трудового процесса на организм человека.
- Одной из составляющих тяжести труда является его интенсивность.
- На тяжесть труда оказывает влияние также состояние производственной среды
- Нормы тяжести труда регламентируют допустимые нагрузки на организм работающих, поэтому они используются для обоснования времени на отдых, установления компенсаций за неблагоприятные условия труда и т.п.



Рис. 3.5. Классификация методов и видов изучения затрат рабочего времени

- В реалиях современной России решение вопросов нормирования осуществляется в рамках ответственности менеджмента предприятия.
- Главой 22 «Нормирование труда» Трудового Кодекса РФ гарантируется применение системы нормирования на предприятии, определяемой работодателем с участием мнения выбранного профсоюзного органа или устанавливаемой коллективным договором.
- Функции нормирования (и организации) труда на предприятии выполняет отдельное структурное подразделение (отдел) или работники в структуре производственных подразделений, которых работодатель обязал реализовывать данные функции.

Регламентация труда персонала

Регламентация труда — это установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций

- Основой регламентации является регламент (фр. *reglement* — правило) — совокупность правил, положений, определяющих внутреннюю организацию и порядок деятельности государственного органа, организации, предприятия, а также порядок проведения заседаний, конференций и т.д.

- В условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций носит в основном 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, Трудовой кодекс РФ и др.

- 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: *устав организации, положение о подразделении, должностные инструкции, личностные спецификации, схемы организационных структур управления, различные нормы (времени, численности, управляемости), правила внутреннего трудового распорядка и т.д.*
- Регламенты могут быть **документированные и недокumentированные**.

- Регламенты труда занимают ключевое место в системе **регламентов управления** в целом и разрабатываются в рамках всех элементов системы управления организацией: функций управления, организационной структуры управления, технологии управления, кадрового, методического, технического обеспечения и др.
- Классификация регламентов по элементам системы управления организации представлена на рис.



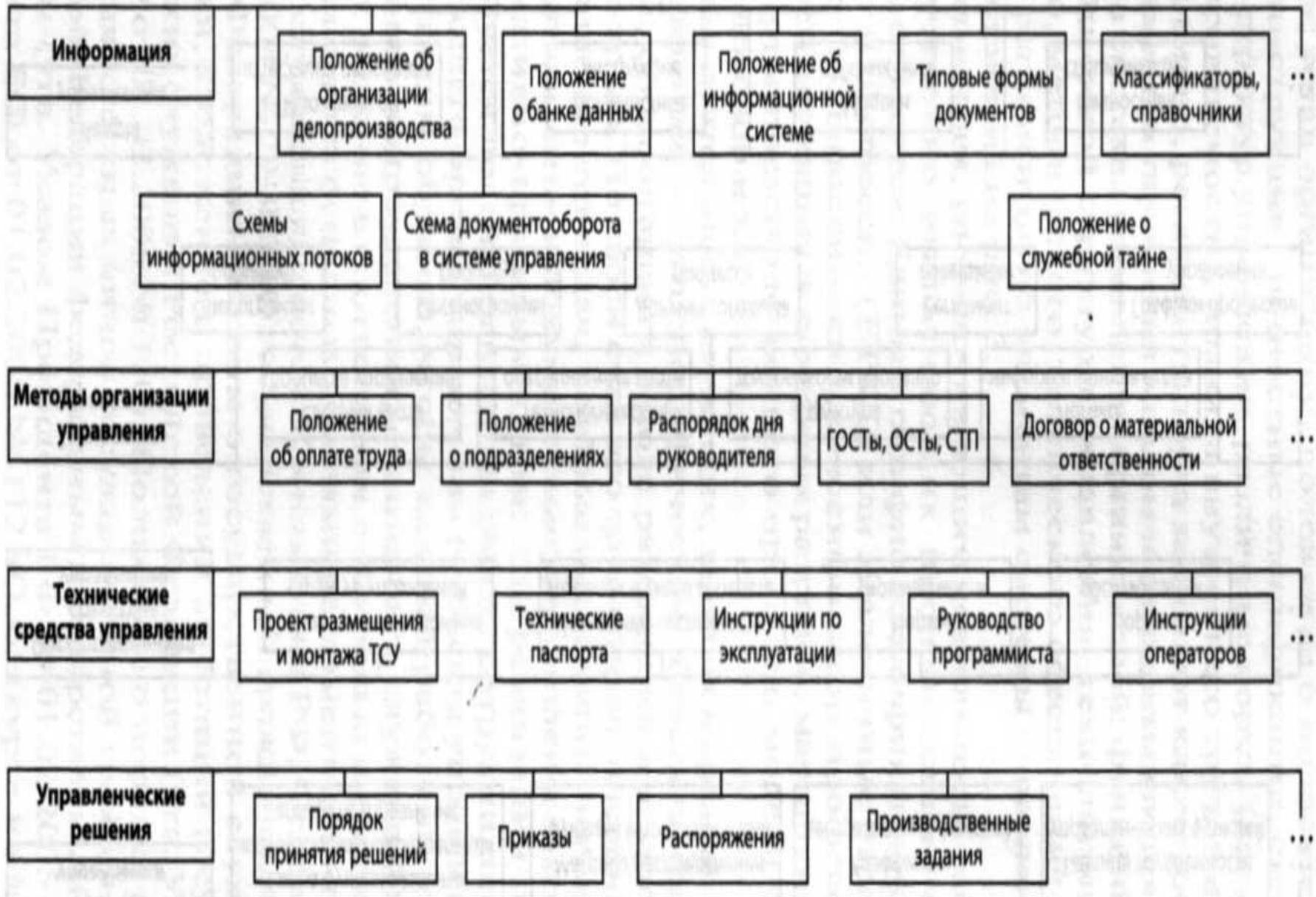


Рис. 3.8. Классификация регламентов по элементам системы управления организацией

- 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.

Регламентирование труда осуществляется 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.);
 - **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/корпоративной этики).

- Таким образом, регламентирование и нормирование труда, по сути, являются двумя гранями организационно-экономического механизма управления персоналом, направленные на совершенствование 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.

ВОПРОСЫ???

Спасибо за внимание!!!