

# ЭКОНОМИКА ТРУДА

## Тема 8. Организация и нормирование труда

Чекмарев Олег Петрович

д.э.н., доц.

# Содержание темы

- ◆ Организация и нормирование труда в системе управления персоналом.
- ◆ Нормирование труда на предприятии: понятие, содержание и функции. Роль и значение нормирования труда для организации и планирования производства, повышения производительности труда, организации вознаграждения персонала.
- ◆ Понятия технологического процесса и операции, их составляющие.
- ◆ Технологическая операция и ее характерные признаки.
- ◆ Операция как объект нормирования, организации и планирования труда.

# Содержание темы

- ◆ Понятие и структура производственного процесса. Основные и вспомогательные процессы производства.
- ◆ Рабочее время и его классификация.
- ◆ Режимы рабочего времени.
- ◆ Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени.
- ◆ Нормы труда и нормативные материалы по труду.
- ◆ Научное обоснование и методы установления норм затрат труда.
- ◆ Общие требования к организации рабочих мест.
- ◆ Формы организации труда, их эволюция.

# Персонал организации

- ◆ К производственному (на промышленных предприятиях — промышленно-производственному) персоналу относят работников, участвующих в процессе производства продукции (выполнения работ, услуг), управляющих этим процессом и обслуживающих его.
- ◆ К непроизводственному (на промышленных предприятиях — непромышленному) персоналу относят работников неосновной деятельности, непромышленных организаций, состоящих на балансе предприятия, — жилищно-коммунальных хозяйств, медицинских, учебных, культурных, детских дошкольных учреждений и т.п. (Вайсбург, с.155)

# Персонал организации

- ◆ По выполняемым функциям производственный персонал подразделяется на следующие категории: рабочие, руководители, специалисты, служащие, младший обслуживающий персонал, охрана.
- ◆ К рабочим относятся лица, непосредственно занятые созданием материальных ценностей, ремонтом оборудования, перемещением грузов, оказанием материальных услуг и т.д. Производственных рабочих принято подразделять на основных и вспомогательных.

# Персонал организации

- ◆ Основными считаются рабочие, непосредственно (вручную или с помощью машин и механизмов) оказывающие воздействие на предметы труда в процессе их превращения из сырого материала в готовую продукцию (материальные услуги). Вспомогательные — это рабочие, которые обслуживают основных и создают необходимые условия для их эффективного функционирования.
- ◆ К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий (организаций) и их структурных подразделений.

# Персонал организации

- ◆ К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами, требующими, высокого уровня квалификации в одной из функциональных областей деятельности организации
- ◆ К служащим (техническим исполнителям) относятся работники, осуществляющие подготовку, оформление и хранение документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание производственного процесса.
- ◆ Перечень конкретных должностей, относящихся к названным выше категориям, а также предъявляемые к ним профессиональные требования содержатся в Квалификационных справочниках должностей.

# Персонал организации

- ◆ К ученикам относятся работники, имеющие с администрацией предприятия ученический договор с целью приобретения профессии.
- ◆ К младшему обслуживающему персоналу (МОП) относят уборщиков, гардеробщиков, дворников, лифтеров и т.п.
- ◆ В функциональную категорию «охрана» включаются работники сторожевой, военизированной и пожарной охраны.



# Методы определения потребности в работниках

- ◆ **Укрупненные методы** основаны на взаимосвязи показателей численности работников, объема производства и производительности труда и дают представление об общей потребности предприятия в работниках в плановом периоде без ее детализации по отдельным категориям и группам персонала.
- ◆ **Расчетные методы** позволяют определять плановую потребность в работниках различных категорий и групп персонала с учетом особенностей содержания и характера выполняемых ими работ, методов организации, нормирования и учета труда.

# Среднесписочная численность работников

- ◆ Среднесписочная численность работников за отчетный месяц исчисляется путем суммирования численности работников (с учетом долей ставок) списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней в отчетном месяце.
- ◆ Списочная численность работников за выходной или праздничный (нерабочий) день принимается равной списочной численности работников за предшествующий рабочий день.
- ◆ Среднесписочная численность работников за квартал, полугодие, год определяется суммированием среднесписочной численности за все месяцы указанных периодов и делением полученной суммы соответственно на 3, 6 и 12.

# Плановые методы определения потребности

## в персонале

- ◆ Плановая численность работающих (Ч<sub>пл</sub>) может быть установлена:
- ◆ прямым счетом как отношение планового объема продукции, работ, услуг (О<sub>пл</sub>) к плановой величине производительности труда — выработке в расчете на одного среднесписочного работника (В<sub>пл</sub>):

$$Ч_{пл} = \frac{О_{пл}}{В_{пл}};$$

# Плановые методы определения потребности

## в персонале

- ◆ индексным методом. Для этого рассчитывается плановый индекс численности работников ( $I_{Ч_{пл}}$ ) как отношение планового индекса объема производства ( $I_{О_{пл}}$ ) к плановому индексу производительности труда ( $I_{В_{пл}}$ ):  $I_{Ч_{пл}} = I_{О_{пл}} : I_{В_{пл}}$ , а затем определяется плановая численность как произведение базисной численности ( $Ч_{б}$ ) на ее плановый индекс:

$$Ч_{пл} = Ч_{б} * I_{Ч_{пл}}$$

- ◆ на основе планируемого изменения объема производства и ожидаемого изменения численности работников ( $\Delta Ч$ ) под влиянием различных факторов:

$$Ч_{пл} = Ч_{б} \cdot I_{О_{пл}} \pm \Delta Ч.$$

# Организация труда

**Организация труда** – определенный порядок построения и осуществления трудового процесса, который складывается из системы взаимодействия работника с предметами и орудиями труда и производственного взаимодействия людей друг с другом в трудовом процессе.

# Элементы системы нематериального стимулирования труда

## НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ

**Система наделения полномочиями и ответственностью**

**Система управления карьерой и квалификацией**

**Система социальных гарантий**

**Система организации труда**

**Структурирование организации**

**Отношения и коммуникации**

**Регламентация работы**

**Контроль и оценка работы**

**Управление временем работы и отдыха**

# Основные направления организации труда

- ◆ *Основные направления организации труда:*
- ◆ 1. разработка рациональных форм разделения и кооперации труда основана на обособлении частей производственного процесса, их технологических особенностей и квалификационных требований к рабочим;
- ◆ 2. организация рабочих мест – оснащение средствами производства, предметами труда, инструментом, их рациональное размещение, способствующее применению рациональных методов и приёмов труда;

# Основные направления организации труда

- ◆ *Основные направления организации труда:*
- ◆ 3. обслуживание рабочих мест – поиск оптимальных вариантов взаимодействия основных и вспомогательных рабочих, что позволяет обеспечить бесперебойное снабжение рабочих мест материалами, услугами;
- ◆ 4. оптимизация трудового процесса путём внедрения рациональных методов и приёмов труда, обеспечивающих максимальную экономию рабочего времени при минимальных затратах физической энергии;



# Основные направления организации труда

- ◆ *Основные направления организации труда:*
- ◆ 5. создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;
- ◆ 6. аттестация и рационализация рабочих мест – периодический учёт и оценка, аттестация рабочих мест на предмет их соответствия современным требованиям;
- ◆ 7. нормирование труда – деятельность по управлению трудом и производством, направленная на установление необходимых затрат и результатов труда, соотношение между численностью работников и количеством единиц оборудования. Источник:

# Организационные типы производства.

- ◆ **Единичное производство** характеризуется широкой номенклатурой изготавливаемых или ремонтируемых изделий и малым объемом выпуска продукции.
- ◆ **Серийное производство** занимает промежуточное положение между единичным и массовым производством. Серийное производство характеризуется ограниченной номенклатурой изделий, изготавливаемых или ремонтируемых периодически повторяющимися партиями, и сравнительно большим объемом выпуска.
- ◆ **Массовое производство** характеризуется узкой номенклатурой и большим объемом выпуска изделий, непрерывно изготавливаемых или ремонтируемых в течение продолжительного времени, самым высоким уровнем механизации и автоматизации. Изделия изготавливаются в основном на специальном оборудовании, автоматических и поточных линиях, применяются транспортные устройства для переходов. Изделия собирают на конвейерах, где рабочие выполняют, как правило, одну-две постоянно закрепленные за ними операции. По принципу массового производства работают, например, заводы, выпускающие автомобили, тракторы, швейные машины, чистильщики ковров и др.

# Формы организации труда

- ◆ Все формы организации труда делятся на индивидуальные и коллективные.
- ◆ Индивидуальной называют такую форму организации труда, когда производственное задание, учет выполненной работы и начисление заработной платы на предприятии осуществляются для каждого работника персонально.
- ◆ Коллективной (совместной) является форма организации труда, при которой производственное задание устанавливается в целом какому-либо подразделению предприятия, учет выполненной работы ведется по конечным результатам труда работников этого подразделения, заработная плата также первоначально начисляется всему подразделению, и лишь только затем она делится между работниками.

# Формы организации труда: классификация

- ◆ В зависимости от места подразделения в иерархии управления на предприятии коллективные **формы организации труда** могут быть звеньевыми, бригадными, участковыми и др. (по видам подразделений).
- ◆ По уровню специализации различают специализированные и комплексные подразделения. Первые объединяют работников одной профессии, вторые — работников разных профессий.
- ◆ По способам планирования и учета затрат на выполнение работы подразделения могут быть хозрасчетными, с элементами хозрасчета и без хозрасчета.

# Формы организации труда: классификация

- ◆ В зависимости от способа разделения и кооперации труда в комплексных подразделениях выделяют подразделения: с **полным разделением труда**, когда каждый работник занят только выполнением работы строго по своей специальности и на одном рабочем месте; **частичной взаимозаменяемостью**, когда работники владеют двумя или большим числом профессий (специальностей) и могут выполнять работы не только по своей основной профессии (специальности), но и по совмещаемой или совмещаемым; **полной взаимозаменяемостью**, когда каждый работник подразделения (звена, группы, бригады и т.д.) может работать на любом рабочем месте в этом подразделении, а также меняться рабочими местами по заранее продуманной схеме с другими работниками подразделения.

# Формы организации труда

- ◆ **Бригадная форма организации.**
- ◆ Производственная бригада представляет собой трудовой коллектив рабочих одной или нескольких специальностей различной квалификации, объединенных общностью предметов и средств труда и совместно выполняющих общее производственное задание, работающих на единый наряд, несущих индивидуальную и коллективную материальную ответственность за своевременное и качественное выполнение этого задания.
- ◆ Бригады создаются специализированными и комплексными. Специализированная бригада объединяет, как правило, рабочих одной профессии, занятых на однородных технологических процессах. Комплексная бригада организуется из рабочих различных профессий для выполнения комплексов технологически однородных, не взаимосвязанных работ, охватывающих полный цикл производства продукции, или ее законченную часть.

## 8.4 Управление рабочим временем и отдыхом

Рабочее время – продолжительность участия человека в организованном трудовом процессе, в течение которого он должен выполнять свои производственные или служебные обязанности.

Россия. Продолжительность рабочего времени не должна превышать 40 ч./нед.

# Структура рабочего времени

Нормируемое время

Рабочее время

Время на выполнение заданий

Время не обусловленное выполнением заданий

**Подготовительно-заключительное** (получение заданий, ознакомление с работой, прием-сдача инструмента, наладка и пр.)

**Регламентируемые** (личные нужды и технологические)

**Перерывы**

**Оперативное**

**Нерегламентируемые** (нарушение производственного процесса, трудовой дисциплины и по уважительным причинам, напр. травма, обучение и пр.)

**Основное** (непосредственный процесс производства блага)

**Непроизводительные затраты времени** (несоблюдение технологии, брак, взаимодействие и пр.)

**Вспомогательное** (обеспечение выполнения основной работы, в т.ч. на обслуживание рабочего места)

**Разовые (случайные) работы**



# Режимы рабочего времени

	С нормальной продолжительностью рабочей недели	С продолжительностью рабочей недели отличающейся от нормальной
Сменная работа	Односменная Многосменная Скользящие смены	Неполная рабочая неделя Неполная смена
Особые режимы работы	Рабочий день разделенный на части Гибкий (скользящий) график работы Совмещение должностей Расширение зон обслуживания	Ненормированный рабочий день Сверхурочная работа Совместительство Свободный график работы

# Режимы рабочего времени

- ◆ При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности.
- ◆ Режим скользящих смен – сменный режим рабочего времени при котором чередование смен и выходных дней не совпадает с рамками календарной недели и как правило характеризуется регулярным смещением рабочих и выходных дней по дням недели (например 2 через 2 с 10-ти часовой рабочей сменой).
- ◆ Рабочий день, разделенный на части – разбиение смены на две и более частей с перерывами в работе, не включаемыми в рабочее время, направленное на обеспечение работы в «часы пик»

# Варианты сменности работы (40 ч./нед.)

Вариант	Распределение рабочего времени по дням недели (час/день)							Итого, час
	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	
Шестидневка	7	7	7	7	7	5	Вых	<b>40</b>
Пятидневка	8	8	8	8	8	Вых	Вых	<b>40</b>
Четырехдневка	10	10	10	10	Вых	Вых	Вых	<b>40</b>

Четырехдневка обеспечивает относительное снижение издержек отдыха в связи с его концентрацией. М.б. преимуществом на работах требующих совместной деятельности, гл. образом в мужских коллективах

# Режимы рабочего времени

◆ **Гибкий график (ГГ)** предопределяет границы возможного начала и окончания работы и времени обязательного присутствия на работе. Последнее именуется фиксированной, или обязательной, частью рабочего дня, а предшествующее и последующее время - гибкой его частью. В течение гибкой части рабочего дня работник по своему желанию и с ведома непосредственного руководителя может приступать к работе, уходить с работы.

# Режимы рабочего времени

Обязательным условием при введении ГГ является *определение «продолжительности учетного периода»*, определяющего календарное время (неделя, месяц квартал, год.), в течение которого каждый работник должен отработать установленную норму рабочих часов (в зависимости от доли ставки на которую он трудоустроен).

Разновидность гибкого графика – **свободный график работы**, при котором отсутствует регламент обязательного присутствия на рабочем месте.

Случаи наибольшего распространения ГГ: агентская работа, надомная работа, работа по вызову, вахтово-экспедиционная работа.

# Важность и возможность организации гибкого графика работы

- 94% работников хотели бы иметь гибкий рабочий график
- 78% работающих европейцев готовы сменить компанию, если им будет предложен гибкий график работы
- 17% европейских и российских компаний предоставляют всем сотрудникам возможность работать по гибкому графику
- 44% работников в Европе и России считает, что фирмы, где нет возможности гибкого графика, исповедуют устаревшую кадровую политику
- 35% тех, кто работает в компаниях без возможности гибкого графика, считают, что у их работодателей есть необходимые технологии для его организации, но они предпочитают ими не пользоваться
- малые и средние предприятия с гораздо меньшей вероятностью (57%) готовы предложить гибкие условия работы, чем крупные (74%)

Исследование «Гибкий рабочий график в Европе и в России» («Flexible Working in Europe and Russia»), компания Avaya, ведущий мировой поставщик приложений, систем и услуг для бизнес-коммуникаций. 3000 тыс. работников Европы и РФ <http://www.hrm.ru>

- Из 100 лучших работодателей 85 дают возможность хотя бы 20% времени работать из дома

Исследование журнала Fortune «Не только за деньги» «Ведомости» от 28.04.2012, №78 (3092)

# Отличие совместительства от совмещения должностей и расширения зон обслуживания

<b>Вид занятости</b>	<b>Когда выполняется работа</b>	<b>Должность</b>	<b>Как оформляется</b>	<b>Работодатель</b>
<i><b>Совместительство</b></i>	В свободное от основной работы время	Как правило, другая, но для некоторых категорий работников может быть та же	Отдельным трудовым договором	Как тот же, так и другой
<i><b>Совмещение должностей</b></i>	В то же время, что и основная работа	Другая	Соглашением	Тот же
<i><b>Расширение зон обслуживания, увеличение объема работ</b></i>	В то же время, что и основная работа	Та же	Соглашением	Тот же

# Ограничения использования режимов повышения активности и интенсивности труда

Основная проблема – снижение качества труда и производительности. Причины:

- ◆ Отсутствие концентрации на задаче, необходимость переключения, невозможность постоянного контроля ситуации
- ◆ Психологическая и физическая усталость, приводящие к повышению вероятности ошибок
- ◆ При внешнем совместительстве дополнительно может снижаться лояльность к работодателю, снижается ответственность и падает производительность



# Режимы рабочего времени

- ◆ Ненормированный рабочий день - это особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами нормальной продолжительности рабочего времени.
- ◆ Сверхурочная работа – работа за пределами нормальной продолжительности рабочей недели (не более 120 ч. в год).