

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ
серия основана в 1 996 г.

А.П. ЕГОРШИН А. К. ЗАЙЦЕВ

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

УЧЕБНИК

Допущено Советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Управление персоналом»

Москва
ИНФРА-М
2008

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ



УЧЕБНИК



УДК 658.387(075.8) ББК 65.24я73 ЕЗО

Рецензенты:

Кибанов Ардальон Яковлевич — заведующий кафедрой управления персоналом Государственного университета управления, заслуженный деятель науки РФ, д-р экон. наук, профессор

Резник Семен Давидович — директор института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, заслуженный работник высшей школы РФ, д-р экон. наук, профессор

ЕЗО Егоршин А.П., Зайцев А.К.

Организация труда персонала: Учебник. — М: ИНФРА-М, 2008. — 320 с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-16-003178-1

В учебнике рассмотрена трудовая деятельность персонала, элементы и задачи научной организации труда, целевое планирование, техника личной работы персонала и организация трудового процесса. Дана классификация рабочего времени и методы нормирования труда, условия труда и отдыха в соответствии с ТК РФ, методы и формы регулирования социально-трудовых отношений, методы нормирования труда и способы оптимизации равномерной загрузки персонала. Рассмотрены вопросы автоматизации управления персоналом в современных условиях, основы теории эффективности труда и планирования рабочего времени руководителя.

Учебник предназначен для студентов, обучающихся по специальности «Управление персоналом», аспирантов, преподавателей и консультантов в области научной организации труда персонала предприятий, организаций и учреждений.

только для ознакомления

PDF-версия специально для MirKnig.com

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



А.П. ЕГОРШИН
А.К. ЗАЙЦЕВ

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

УЧЕБНИК

*Допущено
Советом Учебно-методического объединения
вузов России по образованию в области менеджмента
в качестве учебника для студентов высших
учебных заведений, обучающихся
по специальности «Управление персоналом»*

Москва
ИНФРА-М
2008

УДК 658.387(075.8)

ББК 65.24я73

Е30

Рецензенты:

Кибанов Ардальон Яковлевич — заведующий кафедрой управления персоналом Государственного университета управления, заслуженный деятель науки РФ, д-р экон. наук, профессор

Резник Семен Давыдович — директор института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, заслуженный работник высшей школы РФ, д-р экон. наук, профессор

Е30 **Егоршин А.П., Зайцев А.К.**

Организация труда персонала: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 320 с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-16-003178-1

В учебнике рассмотрена трудовая деятельность персонала, элементы и задачи научной организации труда, целевое планирование, техника личной работы персонала и организация трудового процесса. Дана классификация рабочего времени и методы нормирования труда, условия труда и отдыха в соответствии с ТК РФ, методы и формы регулирования социально-трудовых отношений, методы нормирования труда и способы оптимизации равномерной загрузки персонала. Рассмотрены вопросы автоматизации управления персоналом в современных условиях, основы теории эффективности труда и планирования рабочего времени руководителя.

Учебник предназначен для студентов, обучающихся по специальности «Управление персоналом», аспирантов, преподавателей и консультантов в области научной организации труда персонала предприятий, организаций и учреждений.

УДК 658.387(075.8)

ББК 65.24я73

ISBN 978-5-16-003178-1

© Егоршин А.П., Зайцев А.К., 2008

только для ознакомления

PDF-версия специально для MirKnig.com

ПРЕДИСЛОВИЕ

СТУДЕНТУ И СЛУШАТЕЛЮ

Важность правильной организации труда персонала объясняется тем, что на работе человек проводит треть своей сознательной жизни. По данным многочисленных исследований, потери рабочего времени персонала составляют до 25% общего фонда рабочего времени и прямо влияют на производительность труда в сфере управления.

Государственный стандарт специальности «Управления персоналом» содержит специальную дисциплину «Организация труда персонала». Что найдет студент в данном учебнике?

Во-первых, теорию научной организации труда персонала, базирующуюся на концепции гибкого менеджмента, разрабатываемой авторами учебника в течение 35 лет.

Во-вторых, системное изложение методического материала (методика, нормативы, рекомендации, опыт НОТ, тесты и ситуации, резюме и контрольные вопросы).

В-третьих, рекомендации по адаптации теоретических знаний и изменений к условиям конкретной организации.

В качестве рабочего девиза можно привести высказывание К. Маркса: «Всякая экономия в обществе в конечном итоге сводится к экономии времени».

ПРЕПОДАВАТЕЛЮ И АСПИРАНТУ

Управление персоналом является обширной областью науки и практики управления, включающей более 55 обязательных и специальных дисциплин. Преподаватели, читающие курс «Организация труда персонала» специализируются, как правило, в персональном менеджменте, теории организации, а также организации производства. «Бум» изданий в области НОТ персонала относился к 70-м гг. XX в. и ориентировался на административную экономику бывшего СССР.

Предлагаемый к изучению учебник содержит ряд новых положений:

только для ознакомления

PDF-версия специально для MirKnig.com

во-первых, научную концепцию организации труда персонала в рыночной экономике, экспериментально проверенной на опыте работы 50 крупных и средних организаций;

во-вторых, методический инструментарий обучения — деловая игра, управленческие тесты с ключами, конкретные ситуации, практические задания с примерами расчетов, нормативы труда;

в-третьих, полный учебно-методический комплекс по дисциплине, включающий базовый учебник, конспект лекций, фолии (слайды) по дисциплине и электронный учебник (поставляются по заказу вуза или НИИ).

Нам представляется весьма полезным высказывание великого русского ученого, академика Н.И. Вавилова: «Мы можем временно уступить нашим соседям в уровне благосостояния, но единственно, в чем мы не можем им уступить, это в вооружении нашего интеллекта».

РУКОВОДИТЕЛЮ И СПЕЦИАЛИСТУ

Исходя из нашего опыта обучения более 22 тысяч руководителей и специалистов, можно констатировать, что существует дефицит профессиональных знаний и умений в области управления персоналом и значительного числа директоров, менеджеров и руководителей малого и среднего бизнеса. Проблемы научной организации труда, рационального использования человеческих ресурсов, нормирования и организации трудового процесса, автоматизации управления персоналом и оценки эффективности труда — до сих пор «белые пятна» и весьма субъективно решаются руководителями.

Что полезного найдет руководитель и специалист?

Во-первых, опыт профессиональных менеджеров, создавших 5 успешно работающих организаций и консультировавших 50 крупных и средних предприятий и организаций России.

Во-вторых, нормативные положения, методические рекомендации, регламенты и инструкции, тесты по работе с персоналом, которые можно использовать в практической работе с персоналом организаций.

В-третьих, комплексную методику научной организации труда персонала, базирующуюся на отечественном и зарубежном опыте, позволяющую совершенствовать и реформировать систему управления персоналом конкретной организации.

только для ознакомления

PDF-версия специально для MirKnig.com

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНИКА

Учебник содержит 11 глав и 45 параграфов. Главы 1-4, 6, 8-12 написаны д-ром экон. наук, проф. А.П. Егоршиным, главы 2, 5, 7, 10 канд. экон. наук, доц. А.К. Зайцевым.

Авторы выражают большую благодарность рецензентам учебника — д-ру экон. наук, проф., заслуженному деятелю науки РФ А.Я. Кибанову и д-ру экон. наук, проф., заслуженному работнику высшей школы РФ С.Д. Резнику за их ценные замечания по содержанию учебника.

Авторы

Глава 1. ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Самый несчастный человек — это тот, для кого в мире не нашлось работы.

Т. Карлейль

1.1. РЫНОК ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Категории и определения

Рынок труда — совокупность социально-экономических отношений между государством, работодателями и работниками по вопросу купли-продажи рабочей силы, обучения работников и использования их в процессе производства. В «Экономической энциклопедии» рынок труда рассматривается шире, как «сфера контактов продавцов и покупателей трудовых услуг, где противостоят друг другу те, кто желает работать (занятые и безработные), и те, кто нанимает работников для производства товаров и услуг»¹.

Рынок рабочей силы включает социально-экономические отношения занятых и незанятых работников, т.е. все экономически активное население страны. Таким образом, в этот рынок включаются безработные.

Рынок трудовых ресурсов — совокупность социально-экономических отношений по поводу найма, обучения и использования трудовых ресурсов (занятых, незанятых и учащихся). Это определение расширяет понятие рынка, так как включает не только экономически активное население, но и учащихся в сфере профессионального образования (трудоустрой резерв).

С учетом данных определений мы будем пользоваться термином «рынок трудовых ресурсов».

Трудовые ресурсы — население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин — от 16 до 59 лет, для женщин — от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту

¹ Экономическая энциклопедия / Научн. ред. совет изд-ва «Экономика», Ин-т экономики РАН; гл. ред. Л.И. Абалкин. М.: Экономика, 1999. С. 702-703.

на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике.

Экономически активное население (рабочая сила) — это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность экономически активного населения включает занятых и безработных.

Занятыми являются лица обоего пола, которые в рассматриваемый период выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего дня, не по найму, самостоятельно или с несколькими компаньонами, выполняли работу без оплаты на семейном предприятии или временно отсутствовали на работе (из-за болезни, ухода за больным, отпуска, забастовки и т.д.).

Безработными считаются лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия), занимались поиском работы в государственных или коммерческих службах занятости, предпринимали шаги к открытию собственного дела, были готовы приступить к работе.

Особое значение в настоящее время имеет понятие «рынок трудовых ресурсов», раскрывающее суть отношения по поводу обмена функционирующих способностей к труду (функционирующей рабочей силы) на жизненные средства, т.е. на заработную плату. В более общем смысле рынок труда выступает как конкретное выражение системы общественной организации наемного труда в условиях товарно-денежных отношений.

Рынок трудовых ресурсов обеспечивает функционирование рыночной экономики на основе действия закона спроса и предложения. Его основная функция состоит в перераспределении рабочей силы между отраслями и сферами производства и обеспечении работой незанятого в данный момент населения.

На рынке трудовых ресурсов взаимодействуют работодатели (субъекты собственности на средства производства) и наемные работники (продавцы рабочей силы), формируя объем, структуру и соотношение спроса и предложения на рабочую силу.

Основными компонентами рынка трудовых ресурсов являются:

- совокупный спрос или общая потребность экономики в наемной рабочей силе;

- совокупное предложение, включающее всю наемную рабочую силу из числа экономически активного населения;
- стоимость (цена) рабочей силы;
- конкуренция (между работниками, работодателями, работниками и работодателями);
- резервирование рабочей силы.

Совокупный спрос на рабочую силу определяется числом и структурой рабочих мест, существующих в экономике и требующих заполнения. Спрос на рабочую силу охватывает всю сферу общественного труда и включает как укомплектованные работниками, так и свободные рабочие места. При этом различают: эффективный спрос, определяемый числом экономически целесообразных рабочих мест, и совокупный спрос, включающий в себя заполненные работниками неэффективные рабочие места. Разница между эффективным и совокупным спросом представляет собой излишнюю численность занятых, составной частью которой является скрытая безработица. Спрос на рабочую силу на текущем рынке определяется потребностью в работниках для заполнения вакантных мест на условиях основной деятельности или совместительства, а также для выполнения разовых работ.

Совокупное предложение рабочей силы охватывает все категории трудоспособного населения, претендующего на работу по найму (мужчины, женщины, молодежь, пенсионеры), а также лиц, желающих трудиться не по найму, а на правах самозанятости или предпринимательства. Предложение рабочей силы на рынке труда имеет три основные составляющие:

- 1) лица, не занятые трудовой деятельностью и ищущие работу;
- 2) лица, намеревающиеся сменить место работы;
- 3) лица, желающие трудиться в свободное от работы или учебы время.

Предложение рабочей силы качественно и количественно меняется в зависимости от изменений в возрастной структуре населения, системе профессиональной и общей подготовки, от силы влияния внешнего рынка труда на внутренний и т.д. Дифференциация в предложении рабочей силы усиливается тем, что работники, имеющие одинаковый возраст и профессию, различаются по полу, состоянию здоровья, качеству профессиональной подготовки, а это, несомненно, сказывается на способности выполнять конкретную работу.

рыночной экономике удовлетворяется, что и обеспечивает функционирование общественного производства (удовлетворенного спроса). Меньшая его часть в силу движения рабочей силы и рабочих мест — выбытия людей из трудоспособного возраста и вступления в трудоспособный возраст, увольнений и переходов на новое место работы, выбытие старых и ввода новых рабочих мест — оказывается свободной (вакантной) и нуждается в соединении предложения и спроса. Эта часть совокупного рынка труда соответствует понятию текущего рынка труда, емкость которого определяется количеством вакансий и количеством лиц, занятых поиском работы. В своем единстве совокупный спрос и совокупное предложение определяют емкость совокупного рынка труда.

Элементы рынка трудовых ресурсов

Совокупность элементов, характеризующих рынок трудовых ресурсов, показана на рис. 1.1. Она определена методом системного анализа и обобщения научных подходов к рынку труда.

Рабочая сила — способность человека к труду, т.е. совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства. Рабочая сила является в рыночной экономике товаром и имеет потребительскую и денежную стоимость (цену).

Труд — умственный и физический процесс, осуществляемый при помощи таких усилий (способностей) человека, которые направлены на производство товаров и услуг. Различают следующие разновидности труда: интеллектуальный и производственный, простой и сложный, полезный и абстрактный, прибавочный и прошлый.

Стоимость рабочей силы — это цена материальных и духовных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, т.е. для полного удовлетворения потребностей работника и членов его семьи.

Процесс превращения трудовых ресурсов проходит три стадии: наличие потенциального трудоспособного населения; профессиональное обучение с занятием рабочих мест на предприятиях; рабочая сила, реализуемая в производстве и создающая потребительскую стоимость.

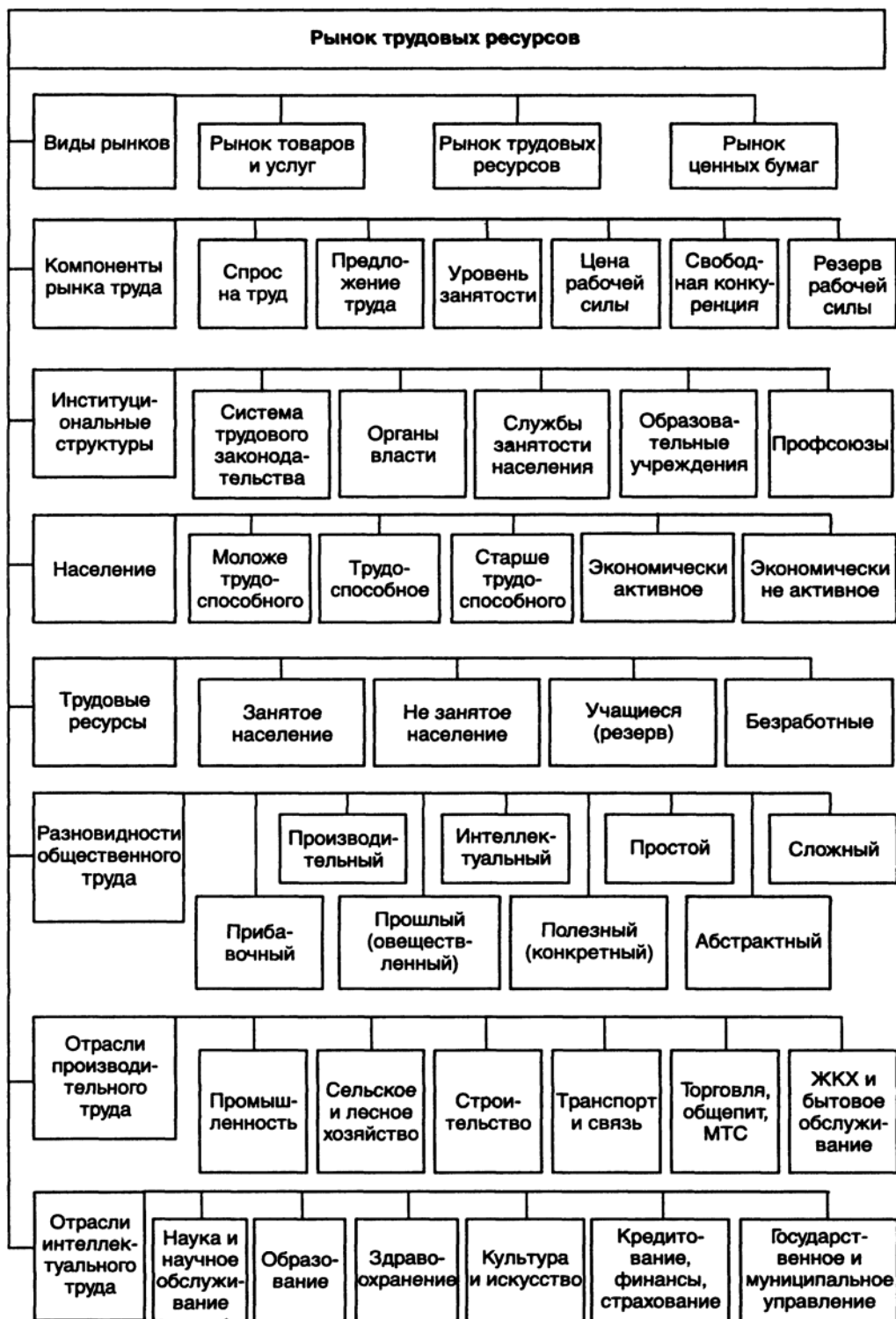


Рис. 1.1. Совокупность элементов рынка трудовых ресурсов

только для ознакомления

Как действует рынок трудовых ресурсов в рыночной экономике?

Совокупное предложение трудовых ресурсов поступает на рынок и после цикла воспроизводства работники получают плату за труд. Полученные деньги, включая пенсии и пособия от государства, используются населением для покупки товаров и услуг, уплаты подоходного налога государству, и на этой основе формируется потребительский спрос на рынке товаров и услуг.

Рынок трудовых ресурсов обеспечивает рабочей силой предприятия и организации, которые формируют спрос на производственный и интеллектуальный труд. Государственные органы управления определяют госзаказ на продукцию предприятий и услуги организаций, осуществляют нормативное регулирование производства (законы, инструкции, требования) и получают от производственной сферы налоги и взносы (долю прибавочного продукта).

Предприятия и организации взаимодействуют с рынком товаров и услуг, формируя совокупное предложение (потребительские стоимости), и взамен получают выручку от реализации товаров и услуг.

Государственные органы реализуют рынок товаров и услуг путем предоставления земли и государственных ресурсов, установления цен и тарифов на услуги естественных монополий (РЖД, РАО ЕЭС, ГАЗПРОМ) и правового регулирования (ГК РФ, НК РФ, ТК РФ, федеральные законы) общественного производства. Воздействие на рынок труда со стороны государства осуществляется путем установления минимальной заработной платы и пенсии, регулирования занятости (общественные работы, обучение) и трудового законодательства.

Простая модель рыночной экономики, показывающая взаимодействие рынка трудовых ресурсов, предприятий и организаций, рынка товаров и услуг, населения и государственных органов, показана на рис. 1.2.

только для ознакомления

PDF-версия специально для MirKnig.com

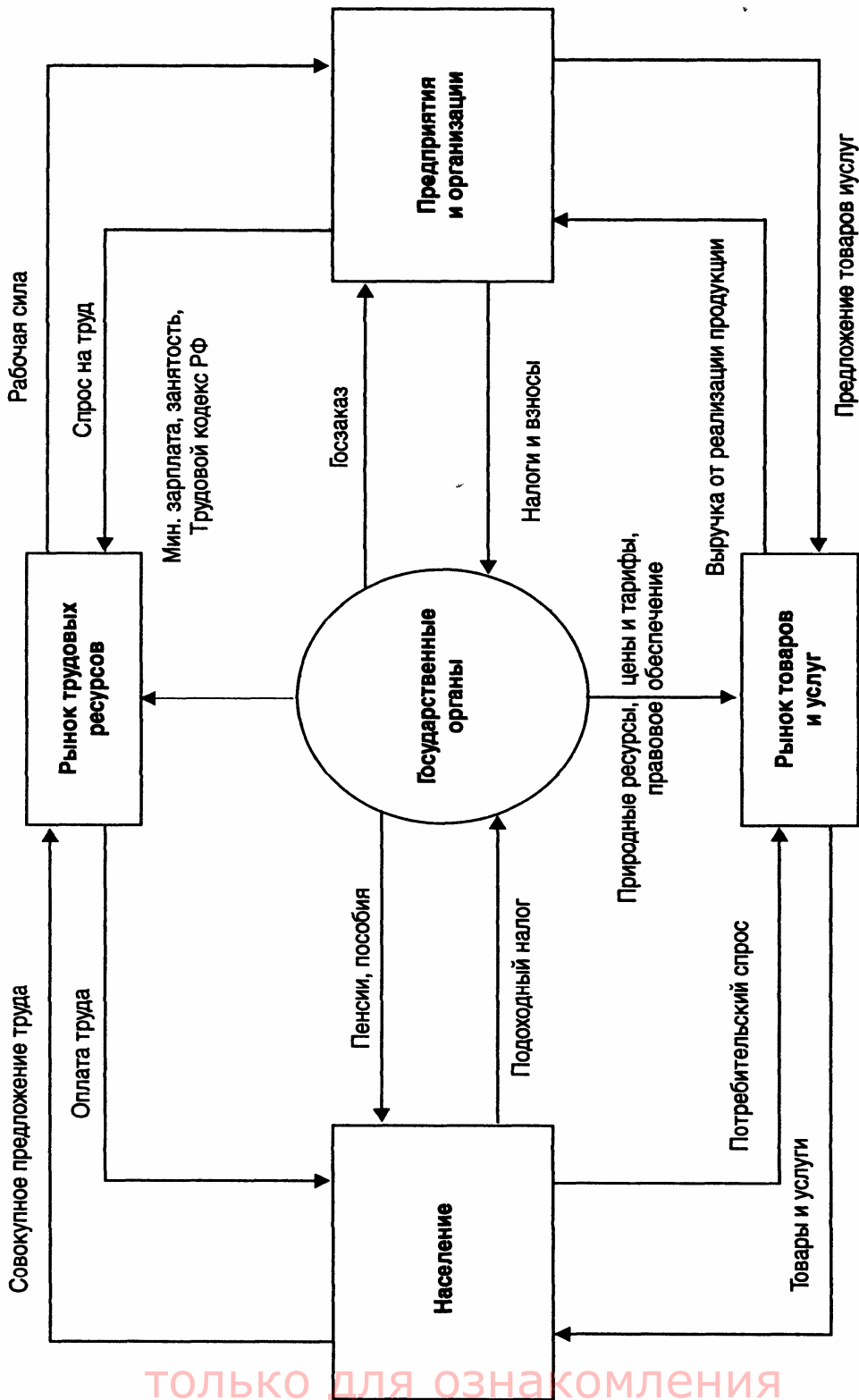


Рис. 1.2. Простая модель рыночной экономики

только для ознакомления

1.2. РЫНОК ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКЕ РОССИИ¹

Формирование российского рынка труда в 1990-е гг. происходило в условиях, когда экономическая система продолжала носить черты переходной. Особенностью этого процесса был низкий (особенно вначале) уровень безработицы, несмотря на экономический спад. Подобный феномен можно объяснить гипертрофированной ролью градообразующих предприятий, менталитетом части директорского корпуса («кадросберегающей» этикой), институтом общественного мнения; сдерживающей ролью государства и снижением реальной зарплаты. В России 1990-х гг. патернализм, уравниловка и коллективизм стихийно способствовали выбору «мягкого» варианта реформ.

К середине 1990-х гг. рынок труда в России в основных чертах сформировался; именно благодаря ему осуществлялось размещение работников по рабочим местам. Их перераспределение происходило внутри отраслей и предприятий, а не за счет изменения соотношения занятых и безработных. Выросла текучесть кадров, отражая рост трудовой мобильности и исчезновение прежних методов удержания персонала. Развивались региональные рынки труда с различными уровнями доходов и занятости.

Во второй половине 1990-х гг. стал расти уровень безработицы. Табл. 1.1 иллюстрирует динамику экономически активного населения, занятых и безработных с 1992 по 2004 г. Видно, что к концу 1990-х гг. Россия перешла в категорию стран с довольно высокой безработицей, однако начиная с 1999 г. уровень занятости и экономическая активность населения страны стали расти, а безработица — уменьшаться.

С 1990 по 2000 г. реальная зарплата в России (в отличие от занятости) снизилась больше, чем во многих странах Центральной и Восточной Европы (табл. 1.2), и лишь после 1998 г. наступил ее рост.

В течение 1990-х гг. в экономике страны происходили огромные изменения в структуре собственности: значительно выросла доля приватизированных и частных предприятий. Это не могло не отразиться на характере российского рынка труда. Табл. 1.3 пока-

¹ Использован материал монографии: *Егоршина А. П., Мазина А. Л.* Российский рынок труда в переходной экономике. Н. Новгород: НИМБ, 2004. С. 37-43. для ознакомления

Таблица 1.1
Численность и структура экономически активного населения в России*

Год	Все население, млн чел.	Экономически активное население, млн чел.	Экономически активное население, млн ел. безработные	Экономически активное население, % общей численности населения	Удельный вес занятых работников, %	Уровень безработицы, %
1992	148,3	71,1	3,8	50,5	47,9	5,1
1995	147,9	64,1	6,7	47,9	43,2	9,5
1996	147,6	62,9	6,7	47,1	42,6	9,7
1997	147,1	60,0	8,1	46,3	40,8	11,8
1998	146,7	57,8	8,9	45,5	39,4	13,3
1999	146,3	61,2	9,1	48,1	41,9	12,9
2000	145,6	64,7	7,5	49,6	44,4	10,4
2001	144,8	64,9	6,6	49,4	44,8	9,2
2002	144,0	67,0	5,5	50,3	46,5	7,9
2003	144,2	67,1	5,6	50,5	46,5	7,7
2004	143,5	67,1	5,7	50,8	46,8	7,4
2005	142,8	68,7	5,5	48,1	47,2	7,8

* *Источник.* Рассчитано по: Российский статистический ежегодник: Стат. сборник/ Росстат. М., 2006. С. 32, 129-130.

Таблица 1.2
Изменение показателей рынка труда в некоторых странах Центральной и Восточной Европы за период 1990-2000 гг. (в %)*

Страна	Реальная зарплата	ВВП	Занятость населения	Производительность труда
Чехия	12,7	-0,9	-11,1	10,1
Венгрия	-2,7	-15,2	-22,5	7,3
Эстония	-32,1	14,6	-21,0	35,6
Польша	10,1	-50,5	-4,1	54,6
Россия	-60,5	-36,0	-14,2	-21,6

^е *Источник:* Российский рынок труда: путь от кризиса к выздоровлению. М.: Весь мир, 2003. С. 187.

зывает, что наиболее радикальные изменения произошли в первой половине 1990-х гг. Несмотря на значительное сокращение в этот период общей численности занятых, количество работников частных предприятий выросло к 1995 г. до 28,3 млн чел.

Таблица 1.3 Среднегодовая численность занятых в экономике России по формам собственности (млн чел.)*

Занятых годам	по	199 0	199 5	199 6	199 7	199 8	199 9	200 0	200 1	200 2	200 3	2004
Всего экономике, в том числе по формам собствен- ности:	в	75,3	66,4	66,0	64,7	63,8	64,0	64,3	64,7	65,4	65,7	65,9
государственная и муниципальная		62,2	28,0	27,7	25,9	24,3	24,4	24,4	24,2	24,2	23,9	23,7
частная (негосу- дарственная)		9,4	22,8	23,5	25,8	27,6	28,3	29,7	30,8	32,5	32,9	33,4
собственность общественных объединений (организаций)		0,6	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
смешанная российская (без иностранного участия)		3,0	14,7	13,8	11,9	10,5	9,6	8,0	7,5	6,2	6,0	5,9
иностранная, сме- шанная совмест- ным российским и иностранным участием	с	0,1	0,4	0,6	0,7	1,0	1,2	1,7	1,7	2,0	2,3	2,4

* *Источник.* Российский статистический ежегодник: Стат. сб. / Росстат. М., 2004. 725 с.

Во второй половине 1990-х гг. рост численности работников в негосударственном секторе экономики страны оказался менее заметным, по-видимому, из-за общего замедления темпа экономических реформ, а также трудностей и проблем развития малого бизнеса. Тем не менее частный сектор стал предоставлять большую часть рабочих мест.

Не менее важные сдвиги происходили в 1990-е гг. в отраслевой структуре занятости российского населения (табл. 1.4).

Очевидны особенно резкое снижение доли занятых в сельском хозяйстве и заметный рост в сфере торговли и управления. По мнению ряда исследователей, изменение структуры занятости в России, на первый взгляд, прогрессивное и даже совпадающее с общемировыми тенденциями (с 1990 по 2004 г. доля занятых в промышленности снизилась с 41,3 до 30,5%, а в сфере услуг возросла с 45,5 до 56,8%), скрывает примитивизацию структуры хозяйства и занятости, особенно если принимать во внимание причины происходящих изменений.

Таблица 1.4

Среднегодовая численность занятых по отраслям экономики России *

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Тыс. чел.										
Всего в экономике	66409	65950	64693	63812	63963	64327	64710	65359	65666	65900
В процентах к итогу										
Всего в экономике	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Промышленность	25,8	24,8	23,0	22,2	22,4	22,6	22,7	22,2	21,9	21,4
Сельское хозяйство	14,7	14,0	13,3	13,7	13,3	13,0	12,3	11,8	11,0	10,3
Лесное хозяйство	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Строительство	9,3	8,9	8,8	8,0	7,9	7,8	7,8	7,6	7,7	7,8
Транспорт	6,6	6,6	6,6	6,3	6,3	6,4	6,4	6,3	6,4	6,4
Связь	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Оптовая и розничная торговля, общественное питание	10,1	10,3	13,5	14,6	14,6	14,6	15,4	16,6	16,8	17,2
ЖКХ, производственные виды бытового обслуживания населения	4,5	4,9	5,2	5,3	5,2	5,2	5,0	4,9	4,9	4,8
Здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение	6,7	6,9	6,8	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,1	7,3
Образование	9,3	9,4	9,3	9,3	9,3	9,1	9,0	9,0	9,1	9,2
Культура и искусство	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	1,9	2,0
Наука и научное обслуживание	2,5	2,3	2,2	2,0	1,9	1,9	1,8	1,8	1,9	1,8
Финансы, кредит, страхование	1,2	1,2	1,2	1,1	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,4
Управление	2,9	4,0	4,0	4,4	4,5	4,5	4,5	4,5	4,7	4,8
Другие отрасли	3,0	3,3	2,7	2,7	2,8	3,1	3,3	3,4	3,5	3,8

* *Источник.* Российский статистический ежегодник: Стат. сб. / Росстат. М., 2005.

только для ознакомления

За рубежом высвобождение работников из тех или иных секторов экономики непосредственно связано с ростом производительности труда; ускоренно развиваются наукоемкие подотрасли машиностроения, увеличивается число работников, функционирующих за пределами производственного процесса и занятых его обслуживанием (специалистов, менеджеров). Быстрыми темпами развиваются наука, образование, информационные технологии, здравоохранение и т.п.

В России причины структурных изменений оказались иными. Сокращение доли занятых в промышленности было вызвано длительным спадом производства, особенно сильно затронувшим именно данный сектор экономики. В структуре самой промышленности в течение последних лет (включая период после начала экономического роста) продолжают процессы, которые трудно назвать прогрессивными. Так, доля занятых в сырьевых отраслях снизилась и в 1990 г. составила 12,5%, затем она увеличилась в 1998 г. до 21,3%, в 2003 г. составила 21,4%. В машиностроении же, напротив, доля занятых падает: 1990 г. — 38,3%, 1998 г. — 30,1, 2003 г. — 29,3%. Поскольку техническая база в промышленности оставалась прежней, шлшьсь объемы производства. Таким образом, доля обрабатывающей промышленности снижалась одновременно с увеличением доли добывающих отраслей, примитивного сельского хозяйства и примитивных же услуг. По данным исследований Госкомстата России, в весенне-летний период в подсобном сельском хозяйстве трудятся более 40 млн чел., из которых 17—18 млн заняты только этой деятельностью. Таким образом, значительную часть времени люди проводят на приусадебных и дачных участках, используя для работы самые примитивные технологии. Как видно из табл. 1.4, рост численности занятых в торговле и управлении сопровождался снижением доли отраслей нематериального производства (наука, образование), предъявляющих спрос на наиболее квалифицированную рабочую силу.

Как известно, во многих странах доходным занятием для огромного количества людей является малое предпринимательство, а предприятия малого бизнеса пользуются реальной поддержкой государства. В России к малым предприятиям относят предприятия с численностью работающих: в промышленности, строительстве и на транспорте — до 100 чел., в сельском хозяйстве — до 60 чел., в розничной торговле и бытовом обслуживании — до 30 чел., а остальных отраслях — до 50 чел. В современной России

малый бизнес мобилен и динамичен; развиваясь практически без поддержки государства, он втягивает в свою орбиту людей, склонных к риску, молодежь, в том числе образованную и энергичную. С другой стороны, часть людей, пришедших в малый бизнес, рассматривает его скорее как средство выживания и не имеет к нему призвания. И наконец, еще одна группа бизнесменов тесно смыкается с криминальными структурами, работает на грани или за гранью закона.

В развитых странах на одно малое предприятие приходится в среднем менее 30 чел. населения; по-видимому, в России малых предприятий должно быть не менее 5—6 млн, но до этого еще очень далеко, тем более что развитие малого бизнеса, казалось бы бурно начавшееся в конце 80-х и начале 90-х гг. XX в., с середины 90-х затормозилось. В 1994 г. в стране было 896,9 тыс. малых предприятий, в 2005 г. — 979,3 тыс., а численность постоянных работников и вторично занятых в малом бизнесе даже уменьшилась. Эти данные не дают полного представления о малом бизнесе в России, поскольку велика роль бизнеса *теневого*, не отражаемого или слабо отражаемого статистикой. Тем не менее очевидно, что малый бизнес в стране развивается недостаточными темпами. Реальная помощь малому бизнесу, который мог бы решить немало проблем в сфере занятости, не оказывалась и не оказывается из-за экономических, политических, юридических, психологических и иных причин.

Проблемы российского рынка труда разнообразны по своим причинам, проявлениям и последствиям; они неразрывно связаны с процессами, происходившими в российской экономике в 90-е гг. XX в. и продолжающимися в новом столетии. Основные факторы, мешающие российскому рынку труда развиваться и быть более эффективным: низкая цена труда, безработица, бедность, глубокие структурные диспропорции, неразвитость инфраструктуры, слабость профсоюзов, низкая трудовая мобильность работников и их незащищенность (в том числе от дискриминации), недоверие к государству, социальный пессимизм, депопуляция, «утечка умов», недостатки институциональной среды.

Очевидно, что часть этих проблем, особенно относящихся к сфере социальной психологии, носит долговременный характер; многие экономические проблемы также не могут быть преодолены быстро (бедность, структурные диспропорции и др.). В то же время такие проблемы, как снижение безработицы, повышение мобиль-

ности, усиление роли профсоюзов и др., на наш взгляд, в обозримом будущем вполне разрешимы. Важнейшим условием этого является осуществление последовательной государственной политики, направленной на укрепление институциональной среды российского рынка труда, которая к концу 1990-х гг. превратилась в серьезное препятствие экономическому росту.

1.3. ТРУД КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ¹

Разделение и специализация труда

Общественное разделение труда порождает общие мотивы и интересы всех работников предприятия по достижению кардинальной цели — производство товара, источника удовлетворения потребностей в благах, которые находятся в частной собственности.

Разделение труда — это качественная дифференциация трудовой деятельности в процессе развития общества, приводящая к обособлению и осуществлению различных ее видов. Разделение труда существует в разных формах, соответствующих уровню развития данного общества. Проявлением разделения труда является обмен деятельностью. Обратим внимание на разделение труда внутри общества и внутри предприятия. Эти два основных вида разделения труда взаимосвязаны и взаимообусловлены. Разделение общественного производства на крупные отрасли (сельское хозяйство, строительство, промышленность и др.) — это общественное разделение труда, разделение же этих отраслей производства на виды и подвиды (например, промышленности на отдельные подотрасли) считается частным разделением труда и, наконец, разделение труда внутри предприятия — это единичное разделение труда, неотделимое от профессии, специализации работников. Термин «разделение труда» употребляется также для обозначения специализации производства в пределах одной страны и между странами — территориальное и международное разделение труда.

Использованы материалы: Кибанов А.Я., Баткаева Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. Самара: СГТУ, 2001. С. 22-27.

Для повышения производительности труда, направленного на изготовление какого-нибудь продукта, необходимо, чтобы производство этого продукта было специализировано, стало особым производством, допускающим совершенствование техники и технологии. Следовательно, специализация общественного труда, по самому существу своему, бесконечна точно так же, как и развитие науки и техники.

Производство немыслимо без сотрудничества, кооперации людей, порождающей определенное распределение деятельности. Формы распределения труда находят прямое выражение в специализации и разделении труда, которое обуславливает существование исторически определенных форм собственности. Различные ступени в развитии разделения труда порождают и различные формы собственности, т.е. каждая ступень разделения труда определяет также и отношения индивидов друг к другу и, соответственно, к предметам, орудиям и продуктам труда. Раздробление труда, превращение его в частный труд явилось в современной России фактором развития частной собственности.

Трудовая активность — степень реализации интеллектуального и физического потенциала работников в процессе трудовой деятельности.

Трудовая деятельность — это жестко фиксированный во времени и пространстве целесообразный ряд операций и функций, совершаемых работниками, объединенными в производственной организации. Конечными целями этой деятельности являются: создание материальных благ, оказание услуг, научная работа, накопление и передача информации. Трудовое поведение как частная форма социального поведения включает в себя совокупность действий и поступков, в процессе которых достигается соединение профессиональных способностей и производственно-технологических условий.

Социальное поведение вместе с его мотивациями представляет собой различные виды поведения: трудовое, производственное, функциональное, коммуникационное, демографическое, экономическое, нормативное и девиантное. В этих видах поведения отражен громадный спектр деятельности личности, группы, коллектива.

В известном смысле поведение можно понимать как приспособление личности к разнообразным условиям, как активную фор-

му преобразования и изменения физической и социальной среды в соответствии с имеющимися возможностями.

В энциклопедическом словаре «Управление персоналом»¹ приведены четыре группы показателей трудовой активности в зависимости от целевой направленности трудовой деятельности.

1. Производственно-экономическая — характеризует степень повышения работником, коллективом нормативных или средних показателей производительности труда, использования рабочего времени, качества продукции и др.

2. Творческая активность — характеризует деятельность, направленную на решение творческих, нестандартных производственных задач (участие в рационализации и изобретательстве, поиске резервов производства, разработке новых методов труда и т.д.).

3. Развитие личности в процессе трудовой деятельности указывает на степень использования отдельным работником возможностей, предоставляемых организацией для развития и квалификационного роста, совершенствования профессионального мастерства, освоения смежных профессий и др.

4. Общественная активность в сфере производства включает показатели деятельности, направленной на формирование коллективистских отношений, развитие взаимопомощи и сотрудничества, расширение функций работающих в управлении производством.

Чтобы повысить эти показатели, необходимо реализовать интеллектуальный и физический потенциал работников. В экономической литературе это обычно трактуется как предприимчивость, которую многие авторы считают особым видом экономических ресурсов. Однако предприимчивость не исчерпывает проявлений активности в трудовом процессе.

Природа активности человека глубоко и всесторонне исследована русским писателем Л.Н. Гумилевым. Он писал, что «самые на вид простенькие обобщения требуют такого душевного подъема и накала чувств, при которых мысль плавится и принимает новую форму, сначала поражающую, а потом убеждающую искреннего читателя. И дело не в том, каким ходом мысли или подбором аргументов доказан тезис; это кухня научного ремесла,

Управление персоналом: Энциклопедический словарь. М: ИНФРА-М, 1998. С. 7.

знать которое, конечно, надо, но одного знания мало. Главный вопрос в том, почему иногда удается найти и доказать новый тезис. Это таинство психологии творчества, которое древние греки приписывали музе истории — Клио». Далее он отмечает, что импульс, вызывающий проявление активности человека, может быть связан как с повышенными способностями (талант), так и со средними, и это показывает его самостоятельность среди прочих импульсов поведения, описанных в психологии.

Стремление человека к новому, изменению привычного, традиционного, «нарушению инерции» Л.Н. Гумилев предложил называть пассионарностью (лат. *passio* — страсть). Проявления творческой, деловой, общественной активности вызывают соответствующие эмоциональные состояния: увлеченность, энтузиазм, восторженность и т.п. С пассионарностью связаны такие черты характера человека, как смелость, воля, настойчивость, целеустремленность.

Трудовая активность имеет сложную поведенческую структуру. С одной стороны, человек — работник, стесненный технологическими задачами, а с другой — он активный носитель, принимающий и управленческие решения, и лично окрашенные линии поведения. Выбор собственного трудового поведения связан с процессом мотивации целенаправленной деятельности.

Понятие мотивации в экономическом смысле появилось в связи с необходимостью стимулирования более производительной работы и обозначает определенную степень демократизации производства. Понятие мотивации широко употребляется в педагогике, психологии, социологии, управлении персоналом, менеджменте и др. Некоторые авторы приравнивали это понятие к экономическому стимулированию. Такой подход ограничивает мотивационную часть поведения работника, не стимулирует потребность в саморазвитии и самосовершенствовании.

С точки зрения теории управления, мотивация рассматривается как процесс формирования у работников стимулов к деятельности по достижению личных жизненных целей или целей управления организацией.

Управление мотивациями основано на тесной связи управленческого и психологического содержания мотивации, на том, что управление социальной системой и человеком содержит в себе элемент согласования целей объекта и субъекта управления.

Уровень разделения труда внутри общества и в отдельной организации определяет степень и характер специализации работников. Исчезновение тех или иных отраслей производства влечет ликвидацию связанных с ними профессий и специальностей. Новые отрасли вызывают к жизни новые формы разделения труда. Специализация работников и специализация производства полностью не совпадают. Работники одного и того же профессионального профиля могут быть заняты в различных по специализации производствах.

Специализация общественного производства способствует ускорению процесса воспроизводства и внедрения новых орудий труда; повышает уровень использования современной техники; способствует совершенствованию методов организации производства и труда.

Специализация работников на определенном виде труда, облегчая и ускоряя накопление профессиональных знаний, опыта и навыков, способствует также росту производительности труда. Основой разграничения производственной деятельности структурных подразделений предприятия является технологическая или предметная специализация. В первом случае цех, участок или бригада выполняют технологически однородные работы (ковка, литье, обработка резанием и т.п.), во втором — полностью осуществляют производство закрепленных за ними деталей.

Технологическое разделение труда по составу и структуре шире, чем общественное разделение труда. Последнее реализуется в производстве конечного продукта, который выступает на рынке как товар, в полной мере находящийся в частной собственности.

В результате технологического разделения труда внутри предприятия продукт выступает как товар не в полной мере, так как сырье, материалы, орудия производства предоставляет рабочему предприниматель, а рабочий переносит стоимость средств производства своей рабочей силой частями в соответствии с технологией по каждой операции, в нормочасах по сдельным расценкам. Предприниматель в результате производства получает товар в натуральном выражении в штуках, тоннах, кубометрах и т.д., а оплачивает деньгами (эквивалент труда для обмена на потребности) вложенную в него часть рабочей силы, которая определяется по сдельным расценкам и повременной системе оплаты труда. Сдельная расценка воплощает в себе мотив и интерес, а также стимулы на каждой операции, переходе, при наладке станка по деталям, узлам,

изделиям. Отработанное время управленческого персонала также выступает эквивалентом труда в денежной форме.

В современном трудовом процессе между отдельными работниками устанавливаются определенные отношения, прежде всего по кооперации и разделению труда. В условиях современного производства меняются количественные соотношения между работниками, занятыми различными видами труда. Необходимость четких согласованных действий в трудовом процессе всех его участников вызвана организационной и технологической потребностями производства.

Понятие и модель трудового процесса

Трудовые отношения, рассматриваемые под углом зрения разделения и кооперации труда, дают лишь общую характеристику общественной формы труда. Присущие той или иной ступени развития человечества специфические черты труда можно понять лишь исходя из формы собственности на средства производства.

Характер соединения работника со средствами производства определяет социальный характер и социальную природу труда. Если содержание труда характеризует уровень развития производительных сил, технический способ соединения личностного и вещественного элементов производства, то социальный характер и социальная природа труда отражают социально-экономическое положение работника в общественном производстве, те черты производственных отношений, при которых совершается труд.

Рассмотрим определения понятия «труд» в работах известных ученых-экономистов (табл. 1.5).

Итак, труд характеризуется следующими признаками:

1. Тяжелая работа для индивида становится легкой, творческой при целесообразном разделении труда между людьми.
2. Продукт труда изготавливается индивидуумом не только из ресурсов природы, но и из материалов, созданных людьми.
3. Продукт потребления производится индивидуумом для обмена его на блага, находящиеся в частной собственности.

Общая модель трудового процесса была сформулирована свыше 120 лет назад К. Марксом и может быть представлена в упрощенном виде (рис. 1.3).

Как видно из схемы, трудовая деятельность рабочих, служащих и менеджеров, построенная на разделении и кооперации труда

Таблица 1.5 Определение понятия «труд» в работах известных экономистов

Определение понятия труда	Источник
Труд есть прежде всего процесс, совершающийся между человеком и природой, процесс, в котором человек своей собственной деятельностью опосредует, регулирует и контролирует обмен веществ между собой и природой	<i>К. Маркс.</i> Капитал. Т. 1 // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Изд. 2-е. Т. 23. С. 188
Труд — это целесообразная деятельность людей, направленная на создание материальных и культурных ценностей	Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. М.:ЮНИТИ, 1999
Труд — это сознательная, целесообразно направленная деятельность, приложимая людьми умственных и физических усилий для создания полезных продуктов, производства вещей, оказания услуг, накопления и передачи информации, идущих на удовлетворение своих материальных и духовных потребностей; основная форма жизнедеятельности как отдельного человека, так и общества в целом, исходное условие социального бытия, развития всех сторон общественной жизни	Ворожейкин И.Е. История труда и предпринимательства. М.: Финстатинформ, 1999
Труд — это процесс преобразования ресурсов природы в материальные, интеллектуальные и духовные блага, осуществляемый и (или) управляемый человеком либо по принуждению (административному, экономическому), либо по внутреннему побуждению, либо по тому и другому	Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: НОРМА - Инфра, 1998
Труд — это процесс, совершаемый на основе разделения и кооперации труда, сознательно, целесообразно преобразующий материальные и интеллектуальные ресурсы в продукт, необходимый для удовлетворения потребностей личности и общества в благах, находящихся в частной собственности	Кибанов А.Я., Баткае-ва Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. Самара: СГТУ, 2001. С. 27
Труд как понятие обозначает целесообразную деятельность человека по производству продукции или оказания услуг и всегда связывается с физическими и психологическими затратами энергии. Труд, являясь источником производимых продуктов, услуг, сам является товаром, который продается на рынке труда	Кулинцов И.М. Экономика и социология труда. М.: Центр экономики и маркетинга, 1999
Труд — процесс сознательной целесообразной деятельности людей, направленной на видоизменение предметов природы для удовлетворения своих потребностей. Процесс труда включает три основных момента: 1) целесообразная деятельность самого человека; 2) предмет труда; 3) средства труда, с помощью которых человек воздействует на предмет труда	Кураков Л.П., Кураков В.Л. Экономико-юридический словарь. Чебоксары: Изд-во ЧГУ, 2000. С. 631
Труд — это сознательная, целенаправленная и легитимная деятельность человека (людей) по производству (созданию) материальных или духовных благ (вещей, товаров, услуг, произведений науки, культуры, искусства и др.), способных удовлетворять определенные человеческие потребности и востребованных людьми	Рофе АМ, Жуков А.Л. Теоретические основы экономики и социологии труда. М.:МИК, 1999
В самом общем виде труд можно определить как объективно присущую человеку сферу деятельности по превращению располагаемых им природных, материальных и интеллектуальных ресурсов в необходимый для личного или общественного потребления продукт	Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. М.:ИНФРА-М, 1996
Труд — целесообразная деятельность людей по созданию материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения потребностей каждого индивидуума и общества в целом	Политическая экономика: Экономическая энциклопедия. Т. 4. М.: Советская энциклопедия, 1980. С. 179

только для ознакомления

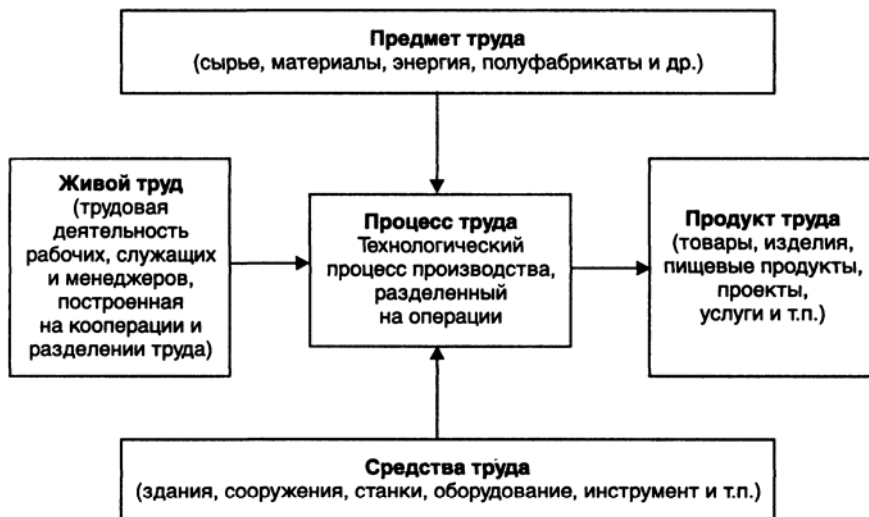


Рис. 1.3. Общая модель трудового процесса

(живой труд), направлена на изменение формы и содержания сырья, материалов, энергии, полуфабрикатов (предмета труда) с использованием сооружений, станков, оборудования и инструмента (средств труда) в технологическом процессе производства, разделенном на отдельные операции (процесс труда) для получения товаров, изделий, продуктов и услуг (продукта труда).

Труд — это целенаправленная трудовая деятельность человека в процессе общественного производства, направленная на видоизменение и приспособление предметов природы для удовлетворения своих потребностей. В современном производстве труд основывается на четкой кооперации и специализации людей при выполнении комплексов операций и позволяет получать конечные продукты и услуги. С развитием массового механизированного производства доля живого труда в стоимости продукции уменьшается и замещается овеществленным («машинным») трудом. Выделяют такие разновидности труда, как интеллектуальный, физический, прибавочный, прошлый, производительный, непроизводительный (см. рис. 1.1).

Интеллектуальный (умственный) труд — это труд, осуществляемый при помощи мыслительных способностей человека для производства преимущественно нематериальных объектов (информация, изобретения, технологии, проекты, книги, произведения искусства).

только для ознакомления

кусства, образовательные услуги). Принято выделять следующие основные сферы интеллектуального труда: наука, образование, управление, культура, здравоохранение. В политической экономии XVIII-XIX вв. интеллектуальный труд считался непроизводительным трудом.

Производительный труд — это труд, непосредственно участвующий в процессе общественного производства и создающий конечный продукт в материально-вещественной форме. Производительный труд создает экономические блага, т.е. потребительные стоимости товаров. В современной экономике производительным трудом считается как труд любого наемного работника (рабочего, специалиста, инженера и менеджера), так и предпринимательский труд (бизнесмена, предпринимателя, банкира), без которого сфера производства и обмена невозможна.

Прибавочный труд — труд, затрачиваемый на производство прибавочного продукта (прибыли). Является категорией марксистской экономической теории. Прибавочный труд есть и в капиталистической, и в социалистической общественно-экономических формациях. Причем норма эксплуатации труда в бывших социалистических странах (СССР, КНР, ГДР, ПНР, ВНР и др.) была выше, чем в высокоразвитых капиталистических странах (США, Германии, Франции, Великобритании, Италии, Канаде и Японии).

Прошлый труд характеризует стоимость средств производства (предметов и средств труда), используемых в процессе производства, полностью или частично перенесенную на стоимость нового товара. Это овеществленный в товаре труд, перенесенный в стоимость нового товара.

Непроизводительный труд — трудовая деятельность вне сферы производства, к которой относится труд военнослужащих, милиции, прокуратуры и судебных органов, а также органов государственного контроля и др. В гражданском обществе этот труд считается общественно-полезным и нужным.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатом труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливаются должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих с учетом средних затрат труда при его нормальной продолжительности (основная заработная плата).

Дополнительная заработная плата позволяет полнее учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии в случае беременности или обучения сотрудников и др.

Вознаграждение определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени (рост выручки, производительности и качества).

Премия напрямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием эффективности предприятия — прибылью.

Руководитель предприятия может с помощью перечисленных выше компонентов оплаты труда регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье «заработная плата», применять различные системы оплаты труда — сдельную или повременную, влиять на формирование материальных и духовных потребностей работников и обеспечивать рост их жизненного уровня.

1.4. ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ЧЕЛОВЕКА

Сущность трудового потенциала¹

Традиционной для экономической науки является проблема влияния характеристик качеств человека на производительность труда. Для определения возможностей участия человека в экономических процессах обычно используются понятия «рабочая сила» и «человеческий капитал». Под рабочей силой принято понимать способность человека к труду, т.е. совокупность его физических и интеллектуальных данных, которые могут быть применены в производстве. Практически рабочая сила характеризуется, как правило, показателями здоровья, образования и профессионализма. Человеческий капитал рассматривается как совокупность качеств, которые определяют производительность и могут стать источниками дохода для человека, семьи, предприятия и общества. Такими качествами обычно считают здоровье, природные способности, образование и профессионализм.

¹ Используются материалы: *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: Учебник для вузов. М.: Норма; ИНФРА-М, 1998. 384 с.

Набор характеристик, которые используются в литературе для определения возможностей эффективного труда, не в полной мере соответствует реалиям современной экономики. Этот набор целесообразно расширить на основе понятия трудового потенциала. Его компоненты должны характеризовать:

- • психофизиологические возможности участия в общественно полезной деятельности;
- • возможности нормальных социальных контактов;
- • способности к генерации новых идей, методов, образов, представлений;
- • рациональность поведения;
- • наличие знаний и навыков, необходимых для выполнения определенных обязанностей и видов работ;
- • предложение на рынке труда.

Трудовой потенциал, по мнению Б.М. Генкина, состоит из следующих компонентов: здоровье, нравственность и умение работать в коллективе, творческий потенциал, активность, организованность, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени. Показатели, характеризующие эти компоненты, могут относиться как к отдельному человеку, так и к различным коллективам, в том числе к персоналу предприятия и населению страны в целом (табл. 1.6).

Трудовой потенциал человека является частью его потенциала как личности, т.е. по отношению к индивидууму трудовой потенциал — это часть потенциала человека, который формируется на основе природных данных (способностей), образования, воспитания и жизненного опыта. Трудовой потенциал работника — это совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности.

Б.М. Генкин дает оригинальную иерархию понятий. Первоначально это рабочая сила как способность к труду на рынке, затем человеческий капитал как совокупность качеств, определяющих производительность и доход. Затем трудовой потенциал как качественный и количественный критерий трудовой деятельности и, наконец, общий потенциал человека, включающий трудовой, творческий, физический и интеллектуальный потенциал. При этом на формирование перечисленных составляющих потенциала человека оказывают влияние природные способности, обучение, воспитание и жизненный опыт (рис. 1.4).

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

Таблица 1.6

Примеры характеристик трудового потенциала

Компоненты трудового потенциала	Объекты анализа и соответствующие им показатели		
	Человек	Предприятие	Общество
Здоровье	Состояние здоровья (здоров, практически здоров, болен). Время отсутствия на работе из-за болезней. Работоспособность (число рабочих часов в неделю)	Потери рабочего времени из-за болезней и травм. Затраты на обеспечение здоровья персонала	Средняя ожидаемая продолжительность жизни населения. Затраты на здравоохранение. Коэффициент децильности. Смертность по возрастам и полу
Нравственность	Отношение к окружающим. Соблюдение норм общественной морали	Соблюдение внутрифирменной морали. Взаимоотношения между сотрудниками. Потери от конфликтов	Отношения к инвалидам, детям, престарелым. Уровень преступности. Социальная напряженность. Войны и конфликты
Творческий потенциал	Творческие способности. Уровень интеллекта. Наличие интеллектуальных продуктов	Количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений. Число новых изделий на одного работающего. Удельный вес технологических инноваций в объеме реализованной продукции	Доходы от продажи авторских прав. Количество патентов и международных премий на одного жителя страны. Темпы научно-технического прогресса. Удельный вес среднего класса
Активность	Стремление к реализации способностей. Предприимчивость		
Организованность	Аккуратность, рациональность, дисциплинированность, бережливость, обязательность, порядочность	Потери от нарушений дисциплины. Чистота. Исполнительность. Текучесть персонала. Уровень трудовой дисциплины	Качество гражданского и трудового законодательства. Качество дорог и транспорта. Соблюдение законов в государстве. Уровень преступности. Процент явки на выборы
Образование (знания)	Количество лет учебы в школе и вузе (средний уровень образования). Наличие диплома специалиста, удостоверений о квалификации рабочего	Доля специалистов с высшим и средним образованием в общей численности работающих. Затраты на повышение квалификации персонала	Среднее количество лет обучения в школе и вузе. Доля затрат на образование в госбюджете. Число студентов на 10 000 населения. Удельный вес лиц с высшим образованием
Профессионализм (умения)	Уровень квалификации (должность, разряд, производственный опыт). Ученая степень или звание. Почетное звание РФ	Качество труда. Потери от брака. Производственный травматизм. Средний разряд рабочих	Доходы от экспорта. Потери от аварий и катастроф. Качество продукции по мировым стандартам
Ресурсы рабочего времени	Время занятости в течение года. Продолжительность рабочего дня. Свободное время гражданина	Количество работников. Количество часов работы в год одного сотрудника. Потери рабочего времени, чел.-дни	Трудоспособное население. Экономически активное население. Количество занятых. Уровень безработицы. Количество часов (дней) занятости за год

Примечание. Примеры взяты из учебника Б.М. Генкина (Экономика и социология труда: Учебник для вузов. М.: Норма, 2001. 448 с.) и дополнены А.П. Егоршиным.

только для ознакомления

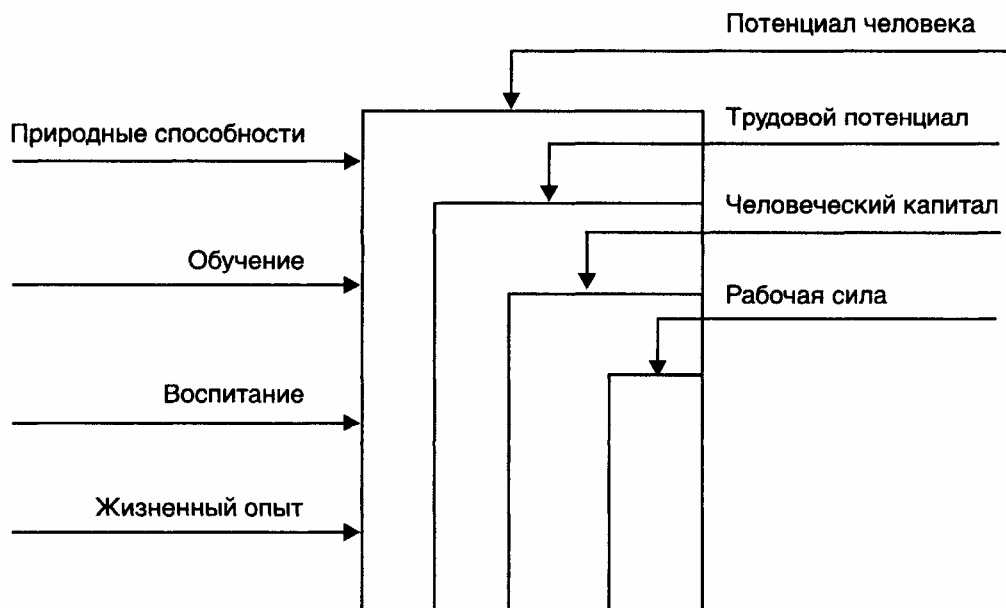


Рис. 1.4. Соотношение понятий «потенциал человека», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», «рабочая сила»

Концептуальный подход Б.М. Генкина к формированию трудового потенциала человека мы считаем необходимым дополнить такими понятиями, как нравственность, активность, творческий потенциал и ресурсы рабочего (см. табл. 1.6). Кроме того, в трудовой потенциал следует внести такие моральные качества, как воспитанность, доброжелательность, культурность, порядочность, скромность, честность, человечность, аккуратность, компетентность, ответственность, самостоятельность, трудолюбие, энергичность.

Творческий потенциал должен присутствовать не только в любой умственной работе, но и в тяжелом физическом труде землекопа, бетонщика, слесаря, штукатура, сталевара. Кроме того, из психологии и социологии известна такая категория, как «интеллектуальный потенциал», куда входят мышление, сознание, память, логика и творчество.

В компоненты трудового потенциала работника включаются такие понятные характеристики труда, как производительность (денежная выработка), результативность (число единиц продукции в единицу времени), мастерство (квалификация с определенным разрядом), эффективность (отношение прибыли к затратам) и др. Состав компонентов трудового потенциала должен быть доказательным, имеющим количественные критерии измерения, и

характеризовать любые виды труда (физический и интеллектуальный, прибавочный и непроемительный). Такой состав компонентов должен быть определен путем экспертного опроса широкого круга ученых в области экономики труда и управления персоналом.

Советы молодому руководителю и специалисту или чего не следует делать

1. Относиться к рабочим свысока и кичиться высшим образованием. В рабочей среде сложилось историческое пренебрежение к «инженерам».
2. Употреблять нецензурные выражения, чтобы «быть ближе к рабочим».
3. Употреблять спиртные напитки совместно с рабочими во время или после работы. Исключение составляют юбилеи старших рабочих (50, 55, 60 лет) и свадьбы молодых.
4. Применять к рабочим меры физического воздействия (даже если вы — мастер спорта).
5. Принимать скоропалительные решения по вопросам, в которых вы недостаточно компетентны (лучше посоветоваться со старшим руководителем).
6. Пытаться опровергнуть сложившееся в коллективе общественное мнение по вопросам политики, законодательства и др., даже если вы считаете его ошибочным (вы не парторг!).
7. Проявлять бесхозяйственность, мириться с излишними расходами материалов, грязью в производственных помещениях и общественных местах.
8. Терпимо относиться к браку при изготовлении деталей, изделий, обслуживании станков. О таких случаях нужно срочно информировать руководство.
9. Допускать хищения материальных ценностей и тем более быть их соучастником вместе с рабочими.
10. Обращаться к рабочим на «ты», панибратски, особенно к старшим по возрасту и высококвалифицированным членам коллектива.
11. Проявлять некорректность и неэтичность по отношению к вышестоящему руководству. Вы рискуете подорвать свой авторитет у рабочих, а ваше начальство обязательно услышит о случившемся «по сарафанному радио».

ТОЛЬКО для ознакомления

12. Использовать крайности в межличностном общении (пессимизм, конформизм, догматизм, критицизм и др.).
13. Заводить романы с молодыми красивыми работницами. Возможный финал отношений — громкий скандал и сплетни в коллективе.
14. Нарушать сложившуюся в коллективе мораль, особенно игнорировать права личности и запреты.
15. Ходить на работу в старом или неаккуратном деловом костюме, тем более в джинсах, свитерах, кроссовках или стоптанных ботинках.
16. Говорить о близкой старости; у молодых людей это вызовет смех.
17. Рассказывать о болезнях; большинству людей это безразлично, а некоторым — неприятно.
18. Рассказывать об отсутствии денег — вам никто не поверит.
19. Критиковать любую религию или национальность.
20. Вступать в дискуссии с рабочими по сложным техническим и технологическим вопросам. Нельзя объять необъятное!
21. Не давать волю личным амбициям и карьеризму.

Тест «Этика менеджера по персоналу»

Соблюдая этические правила, менеджер должен уметь нравиться сотрудникам, вызывать у них положительные эмоции.

Вопросы	Да	Нет
1. Выработываете ли Вы у себя положительный настрой по отношению к своим сотрудникам?		
2. Относитесь ли Вы к окружающим с интересом?		
3. Всегда ли Вы внимательно слушаете собеседника, даже если предмет беседы Вас не интересует?		
4. Стараетесь ли Вы представить себя на месте подчиненного, когда он делится с Вами личными проблемами?		
5. Всегда ли Вы готовы оказать помощь Вашему подчиненному?		
6. Всегда ли Вы признаете достижения и сильные стороны других людей?		
7. Часто ли Вы называете сотрудника по имени и отчеству, разговаривая с ним?		
8. Вы всегда ведете себя вежливо и корректно по отношению к окружающим?		
9. В деловом общении Вы непринужденны и естественны или испытываете неловкость?		

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

10. Во время переговоров и собеседований настраиваетесь ли Вы, по возможности, на оптимистический лад?		
11. Всегда ли Вы энергичны и уверены в себе на работе и внушаете это подчиненным?		
12. Вы точно формулируете свои мысли и внятно их выражаете в разговоре?		
13. В беседе с окружающими Вы часто употребляете местоимения «ты» и «вы»?		
14. Вы высказываете критические замечания сдержанно и доброжелательно?		
15. Вы постоянно повышаете свой образовательный уровень и помогаете это делать подчиненным?		
16. В отношении с подчиненными Вы делаете ставку на личное к ним отношение или на общественное мнение?		
17. Намерены ли Вы использовать в работе рекомендации по деловому общению?		
18. Считаете ли важным формирование личного имиджа?		
19. Всегда ли на работе Вы следуете рекомендациям по деловому стилю одежды?		
20. Всегда ли Вы соблюдаете нормы внутрифирменной морали организации?		

Ключ к тесту:

За каждый положительный ответ начислите один балл и подсчитайте общее число баллов.

Меньше 5 баллов. Вы совсем не знаете этику делового общения руководителя.

От 6 до 10 баллов. У Вас есть проблемы с этикой делового общения. Вы не очень коммуникабельны и у Вас напряженные отношения с окружающими.

От 11 до 15 баллов. Вы хорошо владеете этикой современного делового общения; рекомендуем регулярно читать учебную литературу и проходить тренинги.

От 16 до 19 баллов. Вы завышаете оценку своей этики руководителя или небрежно отвечали на вопросы теста. Рекомендуем изучить учебный материал по этике и ответить на вопросы правдиво.

РЕЗЮМЕ

1. Рынок трудовых ресурсов — совокупность социально-экономических отношений по вопросу найма, обучения и использования трудовых ресурсов.

2. Рабочая сила — способность человека к труду, т.е. совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства.

3. Труд — умственный и физический процесс, осуществляемый при помощи таких усилий (способностей) человека, которые направлены на производство товаров и услуг.

4. Человеческий капитал — совокупность качеств, определяющих производительность труда и денежный доход (оплату труда) для человека.

5. Трудовой потенциал — это часть потенциала человека, который формируется на основе природных данных (способностей), воспитания, образования и жизненного опыта.

Контрольные вопросы

1. Назовите составные элементы рынка трудовых ресурсов.
2. Назовите основные элементы модели рыночной экономики.
3. Дайте определение понятия «труд».
4. Что включает общая модель трудового процесса?
5. Назовите компоненты (характеристики) трудового потенциала.
6. Какие разновидности труда вы знаете?

Глава 2. НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА¹

Никогда не следует браться за то, чего не думаешь достигнуть.
Честерфилд

2.1. ПОНЯТИЯ, ЭЛЕМЕНТЫ И ЗАДАЧИ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Французское слово «*organization*», позднелатинское — «*organizo*» — сообщаю стройный вид, устраиваю, русское — «организация» — толкуется в Советском энциклопедическом словаре следующим образом: 1. Внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленных его строением; 2. Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 3. Объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур. Таким образом, с функциональной точки зрения организация — это внутренняя упорядоченность и процесс совершенствования, а с институциональной — совокупность структур, учреждений, занимающихся организационными вопросами. Следовательно, по отношению к труду термин «организация» означает создание некой системы из множества элементов трудовой деятельности, к которым относятся:

- предмет труда;
 - средства труда;
 - способ воздействия труда или технология производства;
 - информация, необходимая для осуществления трудовой деятельности;
 - сам труд как целесообразная деятельность работника.
- Создание эффективно функционирующей системы из всех элементов трудовой деятельности позволяет добиться каждому работнику и их группе, предприятию и обществу в целом гораздо

¹ Используются материалы *Гавриловой С.В.* Организация труда персонала: Учеб. пособие. М.: МЭСИ, 2004.

лучших результатов, чем можно было бы их достичь без должной организации. Именно с осознания этого положения в свое время началась промышленная революция, а дальнейшая проработка этого вопроса вылилась в целое направление «научная организация труда» (НОТ). В последующем такое название не раз подвергалось критике. Многие считали более правильным говорить о «рациональной организации труда», «теории организации труда» или просто «организации труда». Использование каждого из этих терминов правомерно, их наполнение различно.

Совершенно неправомерными являются попытки разграничить два понятия — «организация труда» и «научная организация труда». Разница между первым и вторым понятиями определяется прежде всего методом, подходом к решению одних и тех же проблем, степенью научной обоснованности конкретных решений. В данном случае можно говорить о том, что научная организация труда не допускает решения практических вопросов организации труда, опираясь на использование субъективных, эмпирических оценок и мнений.

Научная организация труда — это такая организация труда, при которой практическому внедрению конкретных мероприятий предшествует тщательный научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а сами практические меры базируются на достижениях современной науки и передовой практики. На практике НОТ призвана решить три основные взаимосвязанные задачи: экономическую, психофизиологическую и социальную.

Экономическая задача состоит в создании условий для производства конкурентоспособных товаров (целесообразного использования техники, материалов и сырья, что обеспечивает экономию живого и овеществленного труда на производство единицы продукции, роста производительности труда, улучшение использования рабочего времени), увеличении объема производства и росте прибыли.

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.

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

Содержание НОТ как сферы практической деятельности (многие авторы в этом случае говорят об организационном обеспечении деятельности персонала) определяется образующими ее 10 элементами и направлениями. Рассмотрим каждое из них.

1. *Трудовая деятельность персонала.* Процесс труда осуществляется во времени и пространстве. Объектом пространственного приложения труда является рабочее место — это первичное звено производственного процесса, его организационно-техническая основа. Именно здесь происходит соединение трех основных элементов этого процесса и достигается его главная цель — качественное изменение предмета труда. Поэтому для своевременного и качественного выполнения производственных заданий каждое рабочее место должно быть определенным образом организовано, в частности, его необходимо оснастить всем необходимым, спланировать и обслуживать в соответствии с характером конкретной работы.

2. *Научная организация труда.* После того как осуществлено функциональное разделение труда и продумана его кооперация в масштабе всей организации, необходимо произвести более глубокое разделение и кооперацию труда внутри ее — разделить труд между отдельными участками, работниками, осуществить расстановку работников, обеспечить взаимосвязь и синхронизацию их деятельности, определить рациональную организацию рабочих мест.

3. *Целевое планирование.* Включает в себя постановку долгосрочных целей и разработку количественных критериев, их достижение в организации. Формирование жизненных целей работников на ближайшие 5—10 лет. Оптимизацию внутрифирменных целей организации и жизненных целей сотрудников по критерию качества трудовой жизни.

4. *Техника личной работы.* Включает в себя виды инструментов личной работы, технологию тайм-менеджмента, основанную на ключевых задачах, планировании времени, «слоновой технике» и достижении поставленных целей.

5. *Организация трудовых процессов.* Организационное обеспечение трудовой деятельности предполагает организацию трудовых процессов, т.е. определение приемов и методов, с помощью которых может быть выполнен конкретный вид работы. Изучение трудовых процессов и определение необходимых затрат рабочего времени на его осуществление позволяют выявить и спроектиро-

вать наилучшие методы и приемы труда и рационально организовать рабочие места.

6. Нормирование труда. Организационное обеспечение деятельности персонала невозможно без определения меры труда, средством установления которой является нормирование труда. Вместе с тем нормирование служит средством оценки различных вариантов организационного обеспечения деятельности персонала. Поскольку любое организационное изменение в той или иной степени сказывается на затратах рабочего времени, нормирование труда позволяет количественно оценить эти изменения и выбрать наиболее рациональный вариант.

7. Условия труда и отдыха. Неотъемлемой частью организационного обеспечения деятельности персонала является создание условий труда. Условия труда — это существенный фактор, оказывающий большое влияние на здоровье и работоспособность человека, продолжительность его жизни. Они имеют важное экономическое значение, так как от них зависит эффективность осуществления трудовых процессов. Улучшение условий труда также играет большую социальную роль, повышая степень привлекательности работы, способствуя творческому отношению к труду. Результаты труда персонала предприятия зависят от результатов труда каждого работника. Поэтому для совместной деятельности людей необходимо поддержание определенного порядка (соблюдение начала и окончания работы, регламентированные перерывы и др.), а кроме того, нужен конкретный механизм поддержания дисциплины труда.

8. Социально-трудовые отношения. В настоящее время в научный оборот вошел и активно используется термин «социально-трудовые отношения», представляющие собой взаимоотношения работодателей, сотрудников, профсоюзов и центров занятости населения.

9. Оптимизация загрузки персонала. Установлено, что равномерная загрузка персонала влияет на конечные результаты производства и позволяет сократить потери рабочего времени до 25% от общего фонда. В главе 8 учебника разработаны показатели расчета и методика оптимизации загрузки персонала по критерию сокращения потерь рабочего времени и перегрузок.

10. Автоматизация управления персоналом. Предусматривает использование программных комплексов для планирования, учета, контроля и анализа работы персонала с целью облегчения ру-

только для ознакомления

тинного труда и повышения производительности квалифицированного труда.

Соответственно вышеперечисленным элементам выделяются и 10 направлений организации труда персонала. Эти направления универсальны, они в равной степени относятся ко всему персоналу. Однако по отношению к каждой конкретной категории персонала эти общие направления проявляются в специфической форме, определяемой особенностями данного вида труда, функциональных обязанностей работников и т.д.

Задачи совершенствования и поддержания сложившихся, существующих организационных отношений реализуются посредством научной организации труда.

2.2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ НОТ

Зарубежный опыт

Началом создания науки об организации труда и управления можно считать конец XIX в., когда известный американский рационализатор *Ф.У. Тейлор* начал свои работы по изучению производственных процессов. Попытки использовать научные знания в изучении трудовых процессов предпринимались и раньше рядом ученых и научных учреждений. Например, в 60-х гг. XIX в. в России в стенах Московского ремесленного учебного заведения (ныне МГТУ) зародилась научная школа практической подготовки инженеров. В основу «русского метода практического обучения механическому ремеслу» был положен метод *операционного* обучения в отличие от так называемого метода предметного обучения. Идея этой системы принадлежит воспитаннику училища Д. К. Советкину. Производственный процесс расчленялся на трудовые операции и приемы, составлялись специальные инструкции и производилось обучение выполнению данной работы наиболее рациональными приемами. В результате время обучения сокращалось в 10—20 раз. Основоположники развития НОТ и разработанные ими научные положения представлены в табл. 2.1.

Отечественный опыт

В конце XIX — начале XX в. экономика дореволюционной России значительно отставала от более развитых капиталистических

Таблица 2.1
Основные положения развития НОТ

Годы, ученые	Краткое содержание исследований
Ф.У. Тейлор (1856-1915)	Принципы научной организации труда и управления: 1) изучение производственных процессов производится на основе их расчленения на операции, элементы операций и движения; 2) рабочему устанавливается конкретное, напряженное задание или урок; 3) рабочих обучают рациональным приемам, выработанным в результате хронометража, фотографии рабочего дня, или изучения трудового процесса с помощью кино; при этом производится отбор наиболее способных и выносливых рабочих; 4) рабочий должен быть только исполнителем; он обязан выполнять порученную ему работу в определенных, точно установленных пределах и условиях, предусматривающих освобождение его от всех функций, связанных с обдумыванием, расчетом и подготовкой работы; все эти функции возлагаются на аппарат управления; 5) предусматривается полное использование рабочего дня, создание на рабочем месте условий, обеспечивающих бесперебойную работу, в том числе наличие инструкционной карты организации труда по выполнению данной операции; 6) вводится повышенная оплата труда при выполнении установленной высокой нормы
Ф.Б. Гилбрет (1868-1924)	Проводил исследования в условиях массового поточного производства. Пришел к выводу, что для создания наиболее эффективных методов производительного труда при выполнении массовых ручных операций и приемов необходимы: 1) анализ последовательности рабочих движений при выполнении данной операции; 2) установление наиболее правильной их последовательности; 3) рационализация трудовых движений с целью их сокращения во времени; 4) устранение излишних физических усилий и облегчения труда рабочих
Г. Эмерсон (1853-1931)	Доказал возможность рациональной организации в любом масштабе. 12 принципов достижения высокой производительности труда: 1) отчетливо поставленные идеалы или цели; 2) здравый смысл; 3) компетентная консультация; 4) дисциплина; 5) справедливое отношение к персоналу; 6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет; 7) диспетчирование; 8) нормы и расписания; 9) нормализация условий; 10) нормирование операций; 11) писанные стандартные инструкции; 12) вознаграждение за высокую производительность
Г. Форд I (1869-1947)	Основные этапы системы непрерывно-поточного производства: 1) предварительная детальная разработка технологических процессов с синхронизацией хода производства по всем участкам; 2) внедрение механизации и автоматизации в процессы производства на основе их расчленения на простейшие операции и движения; 3) максимальное разделение труда и вытекающая отсюда возможность использования рабочих низкой квалификации при исключительно высоком темпе работы, обеспечиваемом применением различных транспортных устройств (конвейеры, рольганги, транспортеры и др.); 4) полная стандартизация производства: исходного сырья и материалов, конструктивных разработок, технологических и трудовых приемов, выпускаемой продукции, форм организации и управления

Окончание табл. 2.1

Годы, ученые

Краткое содержание исследований

А. Файоль (1841-1925)

Разработал полную теорию менеджмента: определил и исследовал его функции, принципы и т.д. Система предусматривает проведение комплекса взаимосвязанных работ по управлению промышленной компанией, которые охватывают:

- 1) производственно-техническую деятельность (производство, обработка, отделка, опробование, технический контроль);
- 2) коммерческую Деятельность (покупка, продажа, обмен);
- 3) финансовую деятельность (поиск наиболее эффективного приложения капитала, поиски рынков сбыта и покупки сырья и т.д.);
- 4) технику безопасности;
- 5) учет (расчет себестоимости, акции, балансы, статистика);
- 6) чисто административную деятельность (планирование, организация, руко-водство, координация, контроль)

стран, но русские промышленники следили за развитием работ по изучению организации труда и производства в США. Однако технические и организационные условия производства в царской России не создавали благоприятных предпосылок для внедрения передовых организационных идей.

Одним из первых пропагандистов тейлоризма в России был преподаватель МВТУ адъютант В.Р. Поляков, изучавший эту систему в США во время специальной командировки. В его отчете подробно рассмотрен метод Тейлора и, исходя из позиции представителя промышленных кругов, рекомендовано внедрение этого метода в русскую практику¹.

Наука об организации труда и производства стала развиваться и получила широкое практическое применение в России после Великой Октябрьской социалистической революции. Сложность проблемы заключалась и в том, что старая система управления, и в частности организация производства, не существовала, новая еще не была создана. Важнейшим и вместе с тем первоочередным направлением в создании новой организации производства В.И. Ленин считал научную организацию труда. Он внес значительный вклад в развитие науки об организации труда персонала².

Началом работы в области НОТ в нашей стране явилось изучение исследований Тейлора, Гилбрета, Ганнта, Файоля, Эмерсона, Кнеппеля, опыта заводов Форда.

1 Поляков В.Р. Настоящее положение вопроса о применении системы Тейлора. М., 1914.

2 КПСС о научной организации труда. М.: Политиздат, 1983. 319 с.

24 августа 1921 г. был подписан декрет Совета Труда и Оборона об организации и задачах Центрального института труда (ЦИТ), ставшего ведущим научно-методическим центром страны в области научной организации труда. Им руководил А.К. Гастев (1882—1941) — один из пионеров создания советской школы научной организации труда. Основным направлением деятельности ЦИТ были проблемы рационализации приемов и методов труда, подготовки рабочих кадров. Основным методом ЦИТ базировался на обучении рабочих определенным, наиболее рациональным трудовым приемам изготовления продукции на основе расчленения операций на приемы и движения, изучения их и отбора наиболее рациональных.

Кроме ЦИТ в 1920-е гг. создан целый ряд специальных научно-исследовательских институтов: Всеукраинский институт труда в Харькове, Казанский институт научной организации труда, Таганрогский институт научной организации производства и др. Всего в стране в то время насчитывалось более 50 научно-исследовательских организаций, занимавшихся всесторонним исследованием проблем НОТ.

В 1923 г. при наркомате РКИ создан Совет по научной организации труда (СовНОТ), который возглавил В.В. Куйбышев. Он ставил своей основной задачей объединение усилий всех организаций, занимавшихся проблемами НОТ, направление и координацию их деятельности.

Одним из первых российских теоретиков науки об организации был А.А. Богданов (1873-1928). В 1912 г. вышло первое, а в 1922 г. третье издание его фундаментального труда «Тектология. Всеобщая организационная наука». А.А. Богданов в своей теории организации предстал одним из родоначальников системного подхода к изучению различных явлений. Крупным теоретиком в области организации труда был профессор О.А. Ерманский (1866—1941). Наиболее известны его труды «Система Тейлора», «Научная организация труда и производства и система Тейлора» и «Теория и практика рационализации».

Видным деятелем в области научной организации труда и производства, выдающимся исследователем и организатором науки, автором свыше 200 научных работ был А.К. Гастев. Основные его научные труды: «Как надо работать», «Трудовые установки», «Нормирование и организация труда», «Научная организация труда», «Установка производства методом ЦИТ» и др. Ряд работ

Только для ознакомления

А.К. Гастева и сейчас представляют научный и практический интерес и переизданы в настоящее время. Одним из теоретиков и пропагандистов НОТ был П.М. Керженцев (1881—1940). Широкой известностью пользовались такие его работы, как «НОТ. Научная организация труда», «Принципы организации», «Научная организация труда (НОТ) и задачи партии», «Борьба за время» (переизданы в 1970-х).

СовНОТ ликвидирован в конце 1926 г., взамен Совета и его ячеек организованы бюро, отделы рационализации на предприятиях, в трестах и в ВСНХ, обязанностью которых стало совершенствование производственного процесса по всем факторам, влияющим на его эффективность (рационализация живого труда, производственной структуры, деятельности вспомогательных хозяйств и т.д.). Постепенно функции специальных рационализаторских органов перешли в ведение соответствующих заводских производственных отделов технической подготовки производства (конструкторской и технологической), планово-производственного и оперативно-диспетчерского отделов.

С 1926 г. понятие «научная организация труда» перестало встречаться в практической работе до 1963 г. Однако работа по НОТ в промышленности продолжалась, но это понятие включалось в общий комплекс работ по организации производства и практике нормирования труда.

Появились многочисленные работы советских специалистов в области технического нормирования. Широкую известность получили труды А.Г. Попова, Г.Ф. Орентлихера, В.Н. Юматова, М.М. Шахназарова, А.Г. Спаха, А.А. Труханова, Я.М. Пунского, В.М. Иоффе, Г.И. Образцова, П.П. Файнгуза, А.В. Панкина, И.А. Приймака, Н.Н. Захарова, И.М. Разумова и многих других пионеров советского технического нормирования.

В годы Великой Отечественной войны работа по организации труда на предприятиях усложнилась. На производство пришли миллионы женщин и подростков, которых нужно было обучить высокопроизводительным методам и приемам работы. Однако объективные трудности военного времени повлекли за собой невиданный трудовой подъем всего народа. В результате повысилась производительность труда, стали широко применяться такие формы организации труда, как многостаночное обслуживание, совмещение профессий, поточные линии, новые методы организации производства и др.

Только для ознакомления

Послевоенный период, когда перед страной встала задача быстрого восстановления и дальнейшего развития народного хозяйства, характеризуется широким размахом творческой активности и производственной инициативы трудящихся.

После фактической ликвидации в 1940-х гг. специальных научно-исследовательских институтов по НОТ (ЦИТ и др.) исследования в этой области продолжали вести отраслевые проектно-технологические институты, институты и бюро нормативов при министерствах, научно-исследовательские секции на крупных заводах. Но необходимость координации работ, особенно в области разработки межотраслевых проблем экономики и организации труда, привела к созданию в 1955 г. Научно-исследовательского института труда.

Важную роль для развития НОТ сыграло **Всесоюзное совещание по научной организации труда, состоявшееся в июне 1967 г. и определившее** в своих «Рекомендациях по организации труда» дальнейшие пути развития работы в области НОТ. Эти рекомендации, по сути, на два десятилетия, вплоть до «перестройки», обозначили направления работы по НОТ в стране. Значительный вклад в этот период внесли работы советских ученых¹.

Начиная с 1968 г, **во** всех проектах предусматривались специальные разделы по организации труда и управлению производством. В работу по исследованию проблем НОТ вовлекались высшие учебные заведения. С 1967/1968 учебного года предложено начать подготовку инженеров и техников — организаторов труда, в вузах, техникумах и ПТУ рекомендовано ввести изучение курса научной организации труда.

Отступление от достигнутых позиций относится к годам «перестройки». Начиная с 1985 г. в силу известных причин внимание к проблемам НОТ резко снизилось, а работы по научной организации труда начала сворачиваться. Стали упраздняться подразделения по НОТ на предприятиях, отраслевые центры НОТ, остановлены научные исследования, проводимые НИИТруда. В 1996 г. на базе ВНИМЦентра создан Всероссийский центр охраны и про-

Качалина Л.Н. Научная организация труда — оргпроектирование. М.: Экономика, 1973; Звягин А.А. Нормирование инженерных работ. М.: Экономика, 1975; Таукач Г.Л. Научные основы организации труда в строительстве. Киев: Вища школа, 1972; Мангутов И.С. Инженер: Социолого-экономический очерк. М.: Сов. Россия, 1973.

Только для ознакомления

изводительности труда (ВЦОПТ). В 2002 г. на базе упраздненных Института труда, Института рынка труда и Центрального бюро нормативов по труду (ЦЕНТ) создан Институт труда и социального страхования. В последние годы интерес к НОТ рабочих и служащих значительно усилился, особенно в среде инновационных предприятий и организаций, думающих о значительном росте производительности и качестве труда в рыночных условиях. В заключение необходимо отметить, что сегодня НОТ является одним из конкурентных преимуществ в современных условиях рынка и международного разделения труда.

2.3. КЛАССИФИКАЦИЯ И ПЛАНИРОВКА РАБОЧИХ МЕСТ

Сущность и классификация

Важность правильной организации рабочего места сотрудника объясняется тем, что на нем человек проводит треть своей сознательной жизни. Поэтому стоит подумать о планировке, дизайне, мебели и оборудовании рабочего места, так как это влияет на производительность труда, наше настроение и здоровье. Дадим опорные определения. Процесс труда всегда представляет собой совокупность определенных действий работника на рабочем месте. Производительность труда прямо пропорционально зависит от организации рабочих мест.

Рабочее место — пространственная зона, оснащенная техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность работников, совместно выполняющих работу или операции.

Организация рабочего места — совокупность мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке.

Рабочая зона — часть пространства рабочего места, ограниченная крайними точками досягаемости рук и ног работающего со сдвигом на один-два шага от условного центра рабочего места.

Планировка рабочих мест — схемы размещения сотрудников, мебели и технических средств в помещении.

Классификация рабочих мест в зависимости от ряда факторов показана на рис. 2.1.

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

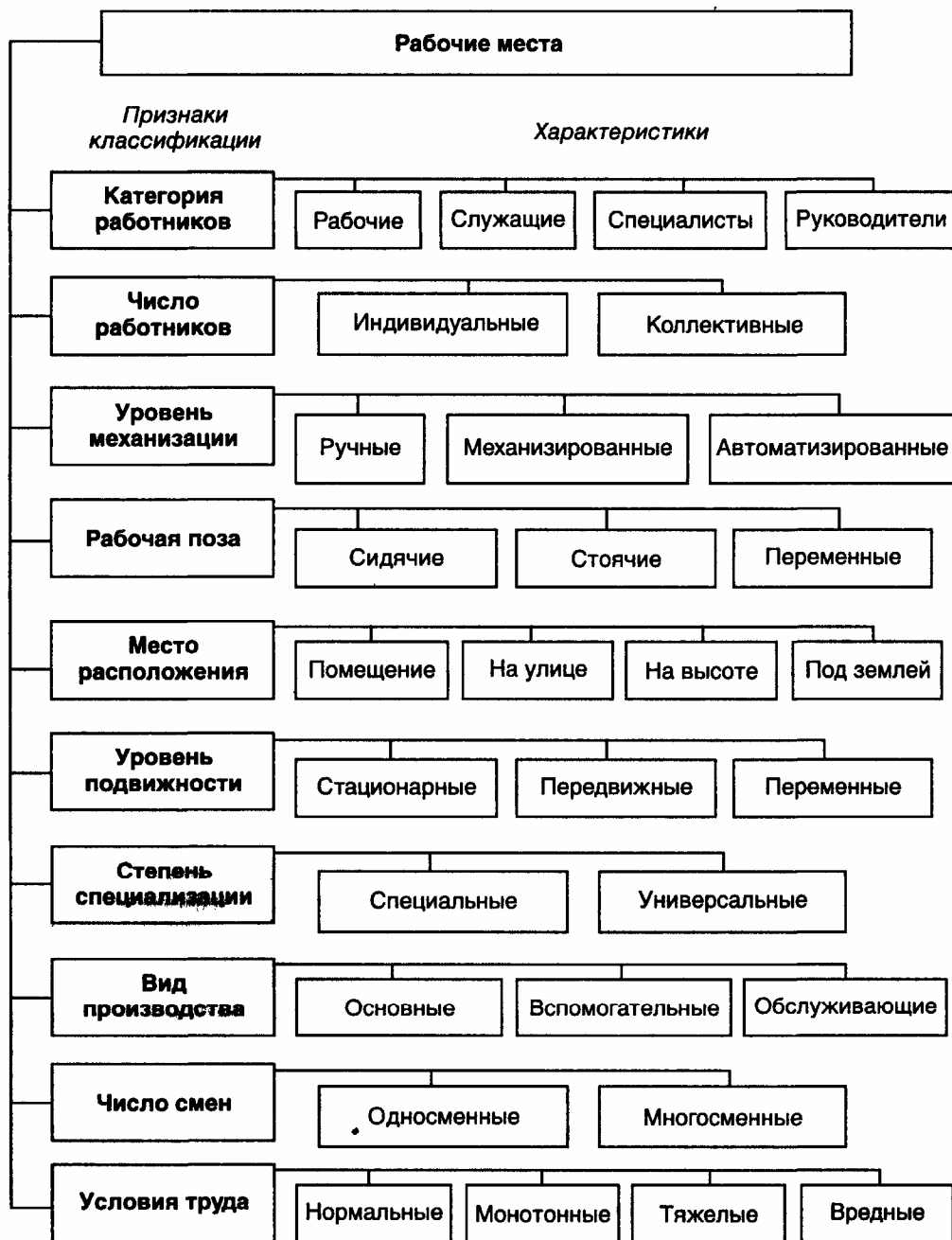


Рис. 2.1. Классификация рабочих мест

Цель рационального размещения персонала состоит в том, чтобы уменьшить время, необходимое для выполнения работы, устранить ненужные перемещения служащих, обеспечить хорошие условия труда и уменьшить напряжение и утомляемость сотрудников, наиболее экономно использовать площади и максимально по-

высить производительность труда персонала. Выделяют следующие основные системы планировки помещений.

1. *Кабинетная*, при которой структурные подразделения размещаются на отдельных этажах здания, а отделы и службы в отдельных комнатах (от 4 до 30 чел.). Достоинством системы является создание творческой обстановки и комфортных условий для малых групп сотрудников, а недостатком — увеличение затрат на отопление и освещение и удлинение маршрутов документопотоков.

2. *Зальная*, при которой структурные подразделения и производства размещаются в больших залах (на этажах) здания с количеством сотрудников более 100. Их достоинством является снижение затрат на строительство и эксплуатацию помещений, уменьшение площадей в расчете на 1 служащего, обеспечение рациональной технологии управления. Главный недостаток — невозможность создания интимной творческой обстановки, особенно для ученых и руководителей, и избыточный шум в зале.

3. *Ячеистая*, при которой в большом зале размещаются сотрудники подразделения, а помещения для руководителей отделов и служб формируются с помощью специальных передвижных перегородок из рифленого стекла высотой 1,5—2,0 м. Применение перегородок создает благоприятную обстановку для сотрудников отдела, у которых своя «ячейка». В то же время руководитель подразделения может свободно наблюдать за работой отделов и служб, а также и за дисциплиной труда. Эта система широко применяется в крупных западных компаниях.

При распределении помещений рекомендуется соблюдать следующие правила.

В первую очередь размещать крупные структурные подразделения (администрация, канцелярия, бухгалтерия, отделы маркетинга, кадров) и учитывать возможность их расширения.

Смежные отделы и службы размещать рядом друг с другом, чтобы минимизировать время на обмен информацией.

Отделы, связанные с приемом посетителей (сбыт, кадры, бухгалтерия), должны размещаться рядом со входом, лифтом и лестничной площадкой.

Складские, множительные и транспортные подразделения должны быть изолированы от приема посетителей и офисных помещений.

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

Туалеты и курительные комнаты должны быть на каждом этаже и легко доступны клиентам и сотрудникам.

Планировка рабочих мест осуществляется исходя из площади помещений, числа сотрудников, норматива площадей на 1 сотрудника и проектируемой мебели и оборудования:

- общая и полезная площади здания, а также планировка комнат определяется по рабочим чертежам здания;
- число сотрудников определяется штатным расписанием предприятия;
- нормы площадей на одного сотрудника различны в разных странах.

В табл. 2.2 приведены нормы площадей по категориям руководителей в различных странах.

Таблица 2.2

Нормы площадей для размещения служащих в различных странах, м²

Категория служащих	Россия	США	Англия	Германия	Италия
Руководитель предприятия	24-55	37	37-42	40-50	40-50
Заместитель руководителя	12-35	15-25	23-32	25-30	35-38
Начальник отдела	8-24	7-9	18-23	15-25	15-20
Главный (старший) специалист	8-12	6-8	8-11	8-15	8-12
Специалист	4-8	4-6	9	2-4	5
Секретарь	3-4	4-5	4-6	3-5	4-5

При планировке целесообразно сразу определить, кто из руководителей предприятия и его заместителей будет иметь отдельные кабинеты. Начальникам отделов лучше сидеть непосредственно в отделах: это улучшит управляемость и дисциплину.

Типовые схемы размещения рабочих мест в различных комнатах показаны на рис. 2.2 и 2.3.

Рациональные условия труда

Производительный труд в сфере управления может быть обеспечен за счет соблюдения простых правил организации рабочего места, планировки офисных помещений, создания комфортных условий труда и хорошего психологического климата.

/./ «Современная мебель — дороже денег». Современная эстетически красивая и экологически чистая мебель создаст комфортные

только для ознакомления

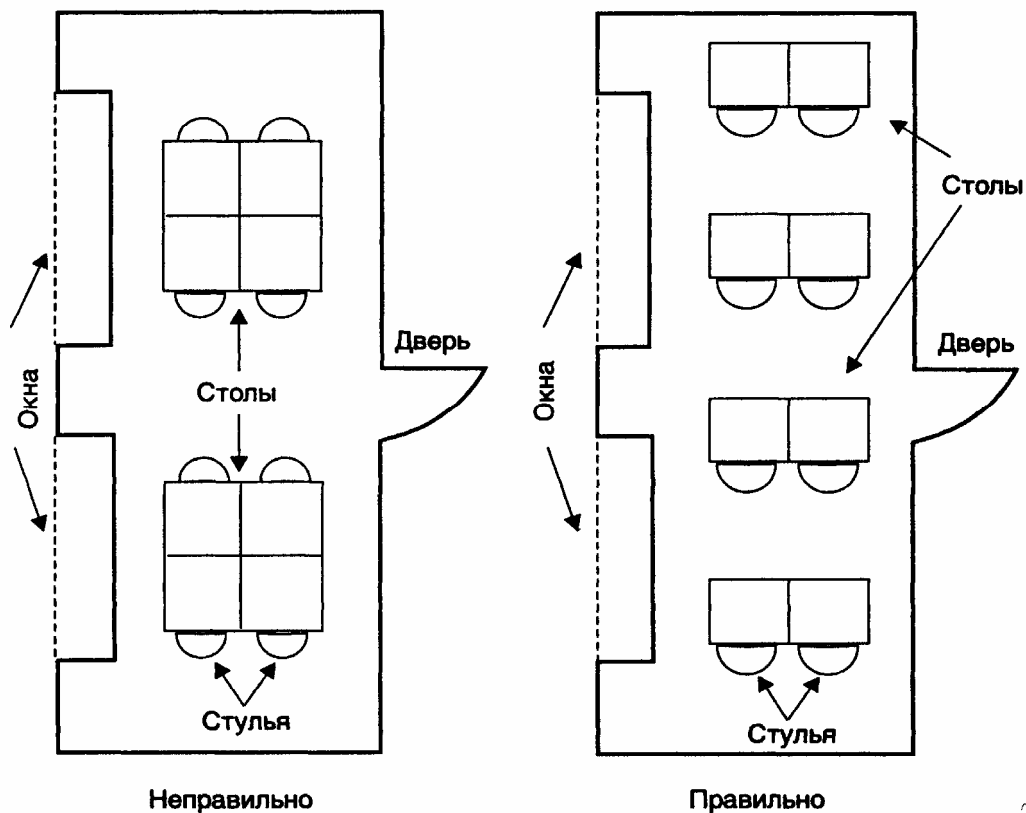


Рис. 2.2. Размещение рабочих мест в прямоугольном помещении

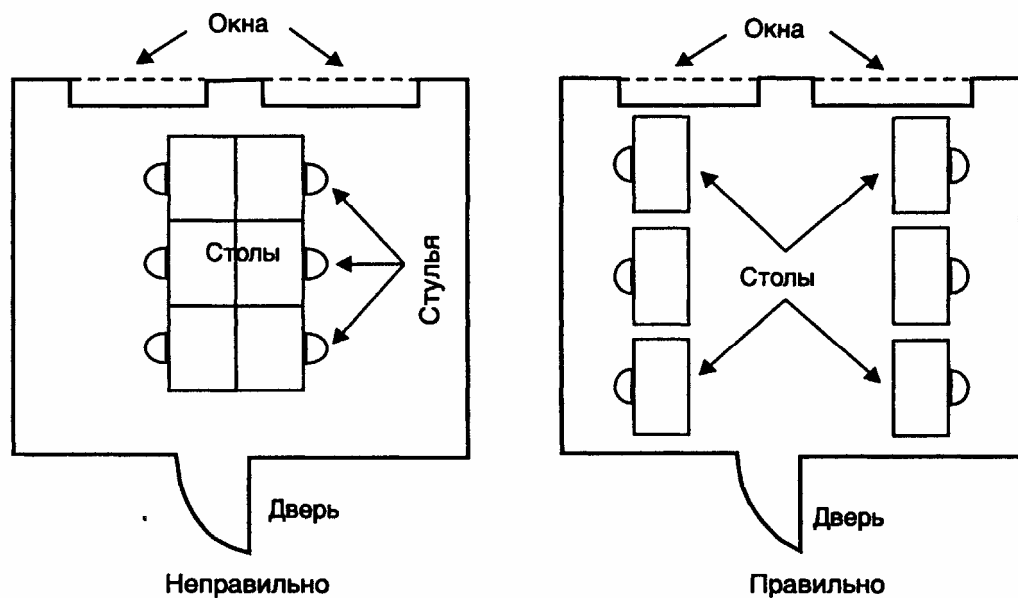


Рис. 2.3. Размещение рабочих мест в квадратном помещении

только для ознакомления

условия труда и представление о благополучии фирмы. Лучше всего оборудовать офис недорогой итальянской или немецкой мебелью из ДСП, покрытой специальным защитным пластиком. Не жалейте денег и оборудуйте все помещения офисной мебелью, в крайнем случае те подразделения, где сотрудники работают с клиентами предприятия. Гнетущее впечатление оставляет посещение кабинетов директоров с исцарапанными старыми столами, протертыми до дыр креслами, дешевыми занавесками и пепельницами, наполненными окурками сигарет.

2. *«Стол и стул комфорт создают».* Максимального комфорта и минимального утомления можно достичь в том случае, когда правильно подобраны по размеру стол и стул для сотрудника. Нормальная высота рабочей поверхности стола при работе служащего в зависимости от его роста составляет 70-75 см, соответственно высота стула находится в диапазоне от 40 до 45 см. Учитывая разный рост сотрудников, лучше всего использовать офисные кресла с поднимающимися сиденьями.

3. *«Чистый стол».* На рабочем столе должны находиться только те предметы и средства, которые часто и постоянно используются для решения задач управления. В конце рабочего дня стол должен быть абсолютно чистым в интересах соблюдения служебной тайны. Стол руководителя или специалиста, заваленный документами, книгами и газетами, говорит о неряшливом и неделовом человеке.

4. *«Каждой вещи — свое место».* Все документы (папки, бумаги) надо располагать таким образом, чтобы они имели постоянное место и их можно было легко найти. Папки с постоянными документами должны быть внесены в номенклатуру делопроизводства предприятия (подразделения), храниться в определенном шкафу со свободным доступом сотрудников. Папки, которыми часто пользуются в течение рабочего дня, располагаются в пределах рабочей зоны сотрудника (один-два шага). В конце рабочего дня документы нужно положить в соответствующие папки. «Что в порядке лежит — само в руки бежит», — гласит украинская пословица.

5. *«Используйте органайзер».* Все технические средства для ручных и механизированных работ (ручки, скрепки, карандаши, ластик, скоросшиватели, линейки, ножницы и др.) лучше всего хранить в специально приспособленном месте на столе — органайзере. Это экономит много времени по сравнению с традиционным хранением средств труда в ящике.

6. *«Чисто там, где не сорят».* Офис должен содержаться в идеальной чистоте и убираться 2 раза в день, если в отделе много клиентов, или один раз в конце рабочего дня. Для поддержания порядка администрация должна запретить в Правилах внутреннего трудового распорядка курение в офисе, потребление пищи, распитие спиртных напитков на рабочем месте и хранение продуктов питания. В противном случае Вас ждут мыши, тараканы, мухи, грязь и снижение производительности труда сотрудников на 15—20%.

7. *«Да будет свет!»* Правильная освещенность помещений — фактор создания комфортных условий, благоприятного климата и здоровья сотрудников. Прямой свет без абажуров вызывает раздражение глаз, слабая освещенность ведет к их быстрому утомлению, отраженный свет от полированных поверхностей стола и шкафов действует раздражающе. Лучше всего располагать столы так, чтобы нормальный дневной свет падал слева от рабочего стола или прямо на него. В темное время суток помогают правильно подобранные светильники или настольные лампы.

8. *«Чистый воздух — здоровый дух».* Вентиляция имеет важное значение для сохранения у сотрудников хорошего физического состояния и уменьшает опасность распространения инфекционных заболеваний. Оптимальным вариантом является оборудование каждого помещения кондиционером или принудительной вентиляцией. При их отсутствии необходимо проветривать помещение каждые 2 часа.

9. *«Пар кости ломит!»* Очень плохо работать в жарком помещении и летом, и зимой, так как повышается утомляемость, снижается производительность труда, увеличивается вероятность простудных заболеваний. Кроме того, происходит перегрев организма, что ведет к увеличению заболеваемости сотрудников. Оптимальная температура помещения от 18 до 22°C. В зависимости от привычек сотрудников и времени года она может подбираться в указанном выше диапазоне. Отопительная система должна распространять тепло равномерно по помещению офиса, а в холодное время года дополнительное тепло может быть получено за счет кондиционера или электрокамина.

10. *«Громкость музыки обратно пропорциональна интеллекту».* Часть сотрудников, особенно тех, труд которых монотонен, предпочитает работать под музыку, другая часть ее не любит. Как быть? Эти вопросы должны быть согласованы внутри коллектива и регламентированы. В любом случае громко говорящий радиоприем-

только для ознакомления

ник или магнитофон в течение всего рабочего времени негативно действует на психику всех работников.

11. «Не звони мне, не звони ...» Одним из больных вопросов в коллективе является использование служебного телефона для личных бесед. Особенно грешат этим некоторые женщины, которые, придя на работу, начинают инструктировать домашних, как готовить пищу, уроки, затем переходят к откровенным беседам с подругами и т.п. В любом случае администрация должна рекомендовать сотрудникам непродолжительные и нечастые личные телефонные переговоры, иначе телефон будет закрыт для клиентов и внешней среды.

2.4. ПАСПОРТ РАБОЧЕГО МЕСТА И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТРУДА

Паспорт рабочего места

Паспорт (типовой проект) рабочего места рабочих и служащих включает следующие разделы:

- назначение и общие характеристики;
- планировка рабочего места;
- мебель, оборудование и технические средства;
- функциональные обязанности (основные элементы работы);
- методы и приемы труда;
- условия труда;
- оплата труда;
- организация обслуживания;
- регламентирующая документация;
- загрузка рабочего места (нормирование);
- охрана труда и техника безопасности.

Исходными данными для разработки паспортов рабочих мест являются:

- типовые паспорта рабочих мест;
- модели рабочих мест сотрудников;
- штатное расписание предприятия;
- положение об оплате труда;
- схема монтажа технических средств;
- инструкции по эксплуатации;
- нормативы управленческого труда;

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

- инструкции по технике безопасности;
- рабочий проект здания (офиса);
- спецификация на мебель и оборудование;
- положения о подразделениях;
- должностные инструкции;
- трудовые договоры сотрудников;
- нормативы площадей на 1 сотрудника.

Методика разработки паспорта рабочего места включает такие этапы:

1. Анализ литературы, типовых проектов рабочих мест, посещение передовых офисов.
2. Расчет потребности в площадях, оборудовании, технических средствах, разработка технического задания на типовые рабочие места для подразделений.
3. Разработка технического проекта, заказ мебели и оборудования, проведение ремонта помещений, монтаж мебели, разработка регламентирующих документов.
4. Внедрение паспорта рабочего места.

Приведем в качестве примера разработанный нами паспорт рабочего места директора малого предприятия.

1. Назначение и общая характеристика рабочего места

Предприятие ООО «Сириус» по производству радиоэлектронной аппаратуры.

Структурное подразделение — руководство. Рабочее место директора. Категория персонала — руководитель.

Адрес: 603155, Нижний Новгород, ул. Горького, д. 200, ком. 10.

2. Планировка рабочего места директора предприятия (показана на рис. 2.4).

3. Функции и задачи управления

- 3.1. Управление стратегией развития.
- 3.2. Организация системы управления.
- 3.3. Управление персоналом и социальным развитием.
- 3.4. Управление экономическим развитием.
- 3.5. Управление финансами и бухгалтерским учетом.
- 3.6. Управление трудом и зарплатой.
- 3.7. Управление маркетингом и сбытом.
- 3.8. Управление внешнеэкономической деятельностью.

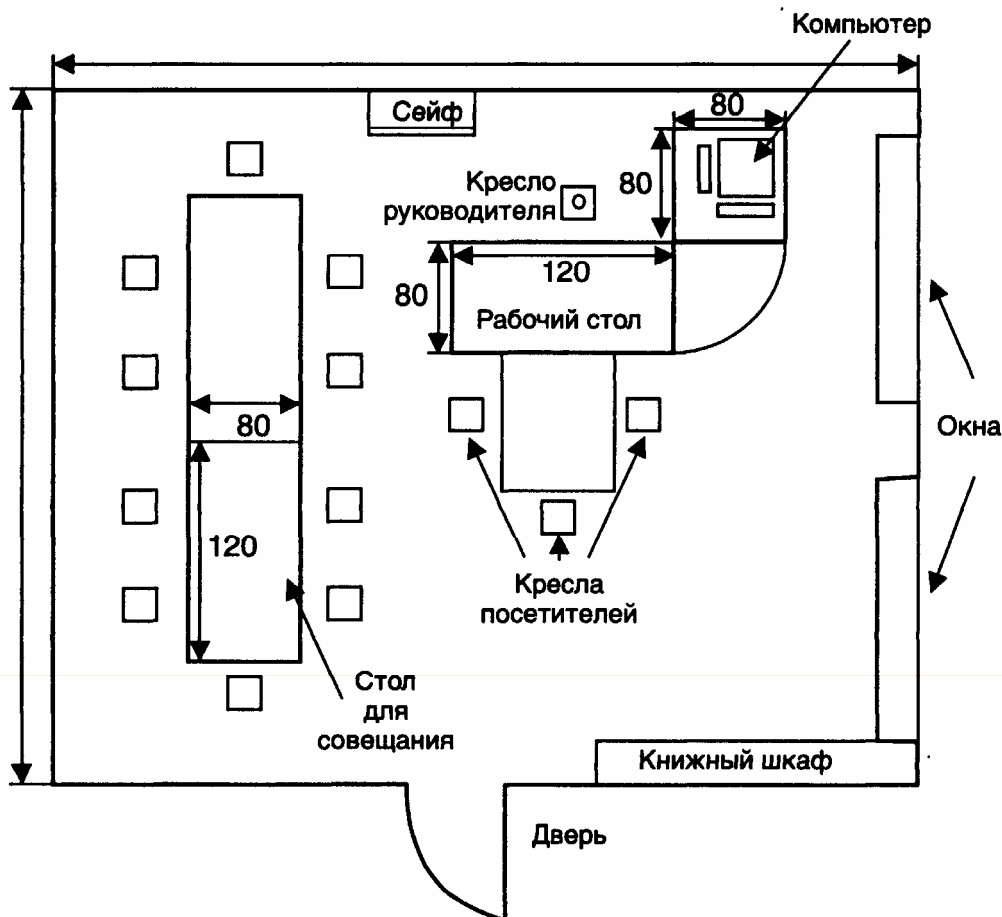


Рис. 2.4. Планировка рабочего места директора предприятия

4. Регламентирующая документация

- 4.1. Устав предприятия.
- 4.2. Договор учредителей.
- 4.3. Философия предприятия.
- 4.4. Правила внутреннего трудового распорядка.
- 4.5. Положение об оплате труда.
- 4.6. Штатное расписание.
- 4.7. Положения о подразделениях.
- 4.8. Трудовой договор директора.
- 4.9. Должностная инструкция директора.
- 4.10. Регламенты предприятия.

5. Мебель и оборудование Рабочий стол 120x80 см — 3 шт. Стол для компьютера 80x80 см — 1 шт. Уголок Л 80 см — 1 шт.

только для ознакомления

Книжный шкаф — 1 шт.
Кресло директора — 1 шт.
Кресла для посетителей — 3 шт.
Стулья кабинетные — 10 шт.
Сейф металлический — 1 шт.

6. Технические средства

Персональный компьютер — 1 шт.
Коммутатор внутренней связи — 1 шт.
Телефонный аппарат (факс) — 1 шт.
Письменная доска — 1 шт.
Кондиционер бытовой — 1 шт.
Множительный аппарат «XEROX» — 1 шт.
Канцелярский набор «Органайзер» — 1 шт.
Папки деловые — 20 шт.

7. Загрузка рабочего места

Нормативная общая трудоемкость — 2080 чел.-ч.
Трудоемкость выполнения основных функций — 1800 ч.
Производственные командировки — 80 ч.
Отпуска и регламентируемые перерывы — 200 ч.
Норма управляемости — 6 подчиненных.
Коэффициент равномерности загрузки — 0,9.

8. Условия труда

Общая площадь — 30 м².

Площадь на 1 сотрудника во время совещания — 2 м².
Санитарные условия — нормальные.
Норма освещенности — 200 лк.
Средняя температура — 20°С.
Уровень влажности — до 50%.
Уровень шума — не более 50 дБ.
Цвет помещения — светло-серый.

9. Оплата труда

Должностной оклад — 25 000 руб.
Премия — 5% от чистой прибыли за квартал.
Ежегодная премия (бонус) — от 1 до 2 должностных окладов.

10. Охрана труда и техника безопасности

Инструкция по охране труда.

Инструкция по эксплуатации технических средств.
Инструкция по электробезопасности.
Фирменная одежда (костюм, ботинки, рубашка, галстук).

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

Рабочая одежда для посещения объектов (халат, каска, сапоги, очки).

Средства индивидуальной защиты (газовый пистолет, электрошок).

11. Социальные льготы

Персональный автомобиль «Форд Фокус».

Очередной отпуск — 28 календарных дней.

Дополнительный оплаченный отпуск 6 дней в году.

Творческий день — 1 раз в месяц.

12. Критерии эффективности труда

Рост чистой прибыли (процент к предыдущему году).

Снижение затрат на 1 руб. продукции.

Рост объемов производства (тыс. руб., процент к предыдущему году).

Снижение текучести рабочих кадров (в процентах).

Рост качества продукции (снижение процента брака).

Показатели экономической эффективности

При обосновании экономической эффективности проектов рабочих мест возникает необходимость расчета сопоставимых показателей, с тем чтобы можно было оценить предпочтительность того или иного варианта. Для этого можно использовать показатели эффективности внедрения типовых рабочих мест.

1. Экономия численности в результате снижения потерь рабочего времени работников:

$$\Delta L_p = \frac{P_1 - P_2}{100} L_p,$$

где P_1 и P_2 — потери рабочего времени до и после внедрения мероприятия, %; L_p — численность работников подразделения до внедрения мероприятия.

2. Прирост производительности труда в процентах в результате внедрения мероприятий по рационализации рабочих мест:

$$\Pi = \frac{\Delta L_p}{(\Delta L_{cp} - \Delta L_p)} \times 100,$$

где L_{cp} — среднесписочная численность работников подразделения.

только для ознакомления

3. Прирост объемов производства в тыс. руб. в результате рационализации рабочих мест:

$$O_{\text{п}} = O_2 - O_1,$$

где O_1 и O_2 — объемы производства до и после рационализации рабочих мест, тыс. руб.

4. Интегрирующим показателем внедрения мероприятий по рационализации рабочих мест является годовая экономия от снижения затрат на производство в тыс. руб.:

$$\Theta = \frac{(Z_1 - Z_2)}{100} O_{\text{п}} k_{\text{р.м}},$$

где Z_1 и Z_2 — затраты на 1 руб. продукции до и после внедрения мероприятий по рационализации рабочих мест, коп.; $O_{\text{п}}$ — прирост объемов производства, тыс. руб.; $k_{\text{р.м}}$ — коэффициент, учитывающий влияние фактора рационализации рабочих мест, доли.

Практическое задание «Паспорт рабочего места»

Требуется: разработать паспорт рабочего места по вашей должности на предприятии или планируемой к замещению должности (объем работы 3-4 машинописных страницы).

Разделы паспорта рабочего места:

1. Назначение и общая характеристика.
2. Планировка рабочего места.
3. Функции и задачи управления.
4. Регламентирующая информация.
5. Мебель и оборудование.
6. Технические средства.
7. Загрузка рабочего места.
8. Условия труда.
9. Оплата труда.
10. Охрана труда и техника безопасности.
11. Социальные льготы.
12. Критерии эффективности труда.

Методические указания

1. Разработку паспорта следует начать со сбора необходимой информации на предприятии (устав, правила трудового внутреннего распорядка, положения о подразделениях, должностные ин-

только для ознакомления

струкции, трудовой договор сотрудника, коллективный договор, положение об оплате труда и др.).

2. Следует обосновать рациональное размещение персонала и схему планировки рабочего места, используя материал книги и справочников по НОТ управленческого персонала.

3. Используя схему классификации рабочих мест (см. рис. 2.1) и показатели эффективности внедрения типовых рабочих мест, следует дать экономическое обоснование альтернативных вариантов и выбрать наиболее экономичный по одному из показателей (ΔL_p , П, O_n , Э).

Тест

- ✦ 1. Основоположником науки об организации труда считается:
 1. Д.К. Советкин;
 2. Ф.У. Тейлор;
 3. В.Р. Поляков;
 4. Ф.Б. Гилбрет;
 5. Г. Форд.
- ✦ 2. Начало развития НОТ относится к:
 - 1) началу XIX в.;
 - 2) середине XIX в.;
 - 3) концу XIX в.;
 - 4) началу XX в.;
 - 5) середине XX в.
- ✦ 3. Первым доказал возможность рациональной организации в любом масштабе:
 1. Ф.У. Тейлор;
 2. Ф.Б. Гилбрет;
 3. Г. Эмерсон;
 4. Э. Мэйо;
 5. Г. Форд.
- ✦ 4. «Отцом научного менеджмента» называют:
 1. Ф.Б. Гилбрета;
 2. А. Файоля;
 3. Г. Эмерсона;
 4. Г. Форда;
 5. Ф.У. Тейлора.
- ✦ 5. Автором теории «человеческих отношений» является:
 1. Ф.Б. Гилбрет;
 2. Г. Эмерсон;
 3. Э. Мэйо;
 4. А. Файоль;

ТОЛЬКО для ознакомления

5. А.К. Гастев.

+ 6. *Ведущим научно-методическим центром страны в начале XX в. в СССР стал:*

1. Центральный институт труда (ЦИТ).
 2. Московское ремесленное учебное заведение (ныне МГТУ).
 3. Научно-исследовательский институт труда (НИИТ).
 4. Казанский институт научной организации труда.
 5. Всеукраинский институт труда в Харькове.
- + *Правильные ответы 1-1, 2-3, 3-3, 4-2, 5-3, 6-1.*

РЕЗЮМЕ

1. Организация — это внутренняя упорядоченность и процесс совершенствования, а с институциональной точки зрения — совокупность структур, учреждений, занимающихся организационными вопросами.
2. НОТ — это такая организация труда, при которой практическому внедрению конкретных мероприятий предшествует тщательный научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а сами практические меры базируются на достижениях современной науки и передовой практики.
3. Началом создания науки об организации труда и управления считается конец XIX в., когда известный американский рационализатор Ф.У. Тейлор (1856-1915) начал свои работы по изучению производственных процессов.
4. Г. Эмерсон (1853-1931) в книге «Двенадцать принципов производительности» впервые доказал возможность рациональной организации в любом масштабе.
5. Выделяют следующие основные системы планировки помещений: кабинетная, зальная, ячеистая.

Контрольные вопросы

1. Назовите отличия систем планировки помещений.
2. Приведите признаки классификации рабочих мест.
3. Перечислите основные правила организации рабочих мест.
4. В чем заключается суть понятия «организация»?
5. Существует ли различие между понятиями «организация труда» и «научная организация труда»? Поясните свою точку зрения.
6. Назовите задачи, которые НОТ призвана решить на практике.

только для ознакомления

PDF-версия специально для MirKnig.com

7. Перечислите и раскройте элементы НОТ как сферы практической деятельности.
8. Назовите направления НОТ, выделяющиеся в настоящее время.
9. Что является предметом курса «Организация труда персонала»?
10. Какие принципы научной организации труда сформулировал Ф.У. Тейлор?
11. Какое главное отличие работы Г. Эмерсона от научных изысканий Ф.У. Тейлора, Ф.Б. Гилбрета, Г. Ганнта?
12. Перечислите основные принципы производства, сформулированные Г. Фордом.
13. В чем состояла основная идея теории «человеческих отношений» Э. Мэйо?
14. Когда наука об организации труда и производства получила широкое распространение в России?
15. Назовите разделы типового паспорта рабочего места.
16. Перечислите исходные данные для разработки паспорта рабочего места.
17. Какие этапы включает в себя методика разработки паспорта рабочего места?

Глава 3. ЦЕЛЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

*Самый медлительный человек,
не теряющий из виду своей цели,
все же проворнее того,
кто блуждает без цели.*

Г. Лессинг

3.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

Индивидуальное планирование персонала заключается в постановке жизненных целей, разработке критериев их достижения и составлении индивидуальных планов работы.

Цель — это идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности человека. Цель является непосредственным мотивом, направляющим и регулирующим человеческую деятельность. Содержание цели зависит от объективных законов действительности, разных возможностей человека и применяемых средств для достижения цели. Различают стратегические (глобальные) и тактические (локальные) цели.

Стратегическая (глобальная) цель определяет будущее качественное состояние системы на длительную перспективу, к достижению которого стремится человек. Например, получить высшее экономическое образование, создать семью и воспитать детей, организовать новое предприятие по производству продукции и др.

Тактические (локальные) цели определяют будущее состояние отдельных подсистем, имеют качественное измерение, но время их достижения ограничено текущим периодом, как правило, до 1 года. Например, поступить в институт, выйти замуж, составить бизнес-план нового предприятия, купить автомобиль. А.П. Чехов сказал: «Дела определяются их целями. То дело называется великим, у которого велика цель».

Цель имеет качественный измеритель и неопределенное пространственное и временное состояние — некий «мираж» в конце пути, — однако для планирования жизненных целей человеку нужна определенность, поэтому цель должна конкретизироваться в реальные задачи с помощью критериев эффективности ее достижения.

только для ознакомления

Критерий достижения цели — количественный показатель, определяющий меру или степень оценки достижения цели по сравнению с другими возможными вариантами (альтернативами). Критерий всегда имеет количественную оценку и направлен в зависимости от показателя на минимизацию или максимизацию состояния системы. Например, минимум затрат на производство продукции, максимум валовой прибыли, минимальная текучесть рабочих кадров, максимальная выработка и др.

С помощью критерия процесс достижения цели разбивается на совокупность локальных материальных или духовных задач, решение которых способствует достижению поставленной цели. Если совокупность задач не решается, то можно говорить о частичном или неполном достижении цели. Например, студент ушел из института после 4 курса и не защитил диплом, таким образом он не получил высшего образования. Ученый подготовил, но не защитил кандидатскую диссертацию. Квартира еще не достроена, хотя стоимость ее оплачена строительной организацией.

Глобальная цель общества была определена К. Марксом как «обеспечение полного материального благосостояния и свободного всестороннего развития личности».

Классификация целей — сложная задача, поскольку имеет качественную форму измерения, поэтому можно сформулировать достаточно общие признаки декомпозиции целей. В качестве группобразующих факторов можно указать следующие признаки декомпозиции целей: горизонт планирования, масштаб управления, сфера деятельности, материальные потребности, духовные потребности, состав субъектов, период времени. Общая схема классификации целей показана на рис. 3.1.

В практической деятельности мы всегда сталкиваемся с необходимостью конкретизации жизненных целей. Так, стратегическая цель — рост материального благосостояния может быть разделена на совокупность тактических целей:

- улучшение жилищных условий: место в общежитии — отдельная комната — малогабаритная квартира («гостинка») — полногабаритная квартира — отдельный дом (коттедж);
- улучшение личных транспортных средств: велосипед — мотоцикл — автомашина — дорогой лимузин — личный самолет;
- улучшение одежды и обуви: простая сезонная одежда и обувь — комплект импортной одежды и обуви — дорогие комплекты модной одежды и обуви из фирменных магазинов;

только для ознакомления

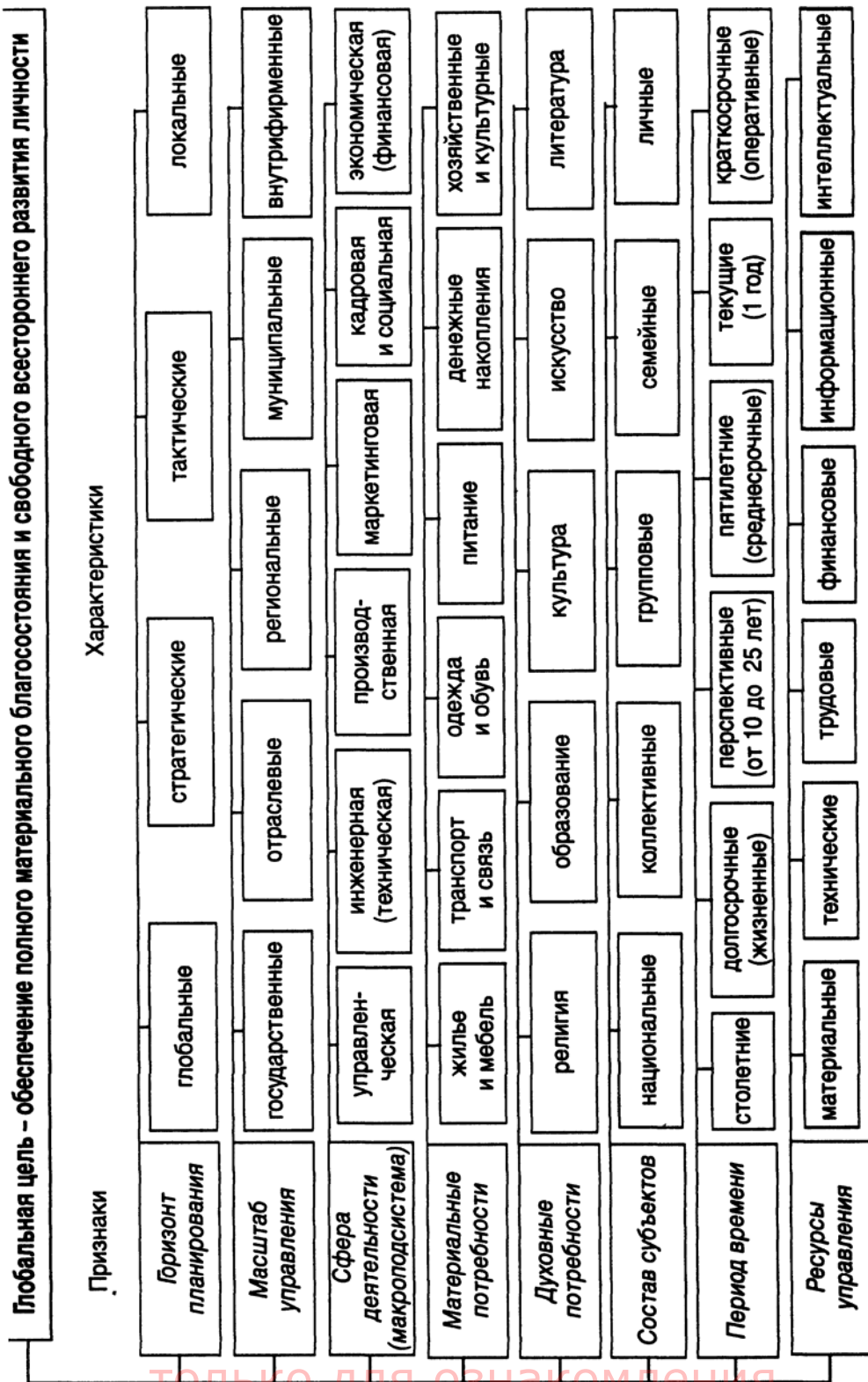


Рис. 3.1. Классификация целей управления

только для ознакомления

- качественное питание: дешевая «потребительская корзина» — доброкачественное питание — высококачественное дорогое питание из экологически чистых продуктов;
- развлечения и отдых: отдых дома (телевизор, книги, работа в саду) — в доме отдыха или пансионате — в санатории на Черном море — за границей на дорогом курорте, в хорошем отеле;
- рост денежных накоплений: рублевый счет «на черный день» — перевод денег в валюту и накопления на покупки имущества — крупные накопления и возможность жить на доходы от них.

Практическое значение имеет декомпозиция целей управления предприятием. В качестве глобальной цели предприятия можно принять упомянутое выше определение цели общества. Глобальная цель разделяется на шесть основных стратегических целей в зависимости от сфер деятельности предприятия, а степень достижения целей — количественными показателями (критериями). Классификация целей и критериев управления предприятием показана на рис. 3.2.

3.2. ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕЛИ ЧЕЛОВЕКА

Некоторые правила формулирования и реализации жизненных целей:

1. *«Бросьте вызов!»* Цель должна быть вызовом и определять реальные перспективы вашего развития.
2. *«Напишите на бумаге!»* Цель должна быть четко сформулирована в письменной форме с выделением критерия ее достижения.
3. *«Ограничьте время!»* Цель должна находиться в определенных временных границах (продолжительность, сроки начала и окончания).
4. *«Разбейте на этапы!»* Цель должна состоять из отдельных локальных целей и определяться количественными показателями их достижения (критериями).
5. *«Завяжите узелок!»* Существование поставленной цели должно постоянно напоминать вам о необходимости резервирования времени и ресурсов на ее достижение.
6. *«План любой ценой!»* Цель должна быть реализована совокупностью индивидуальных планов на 5 лет, год, квартал, месяц, неделю или день.

только для ознакомления

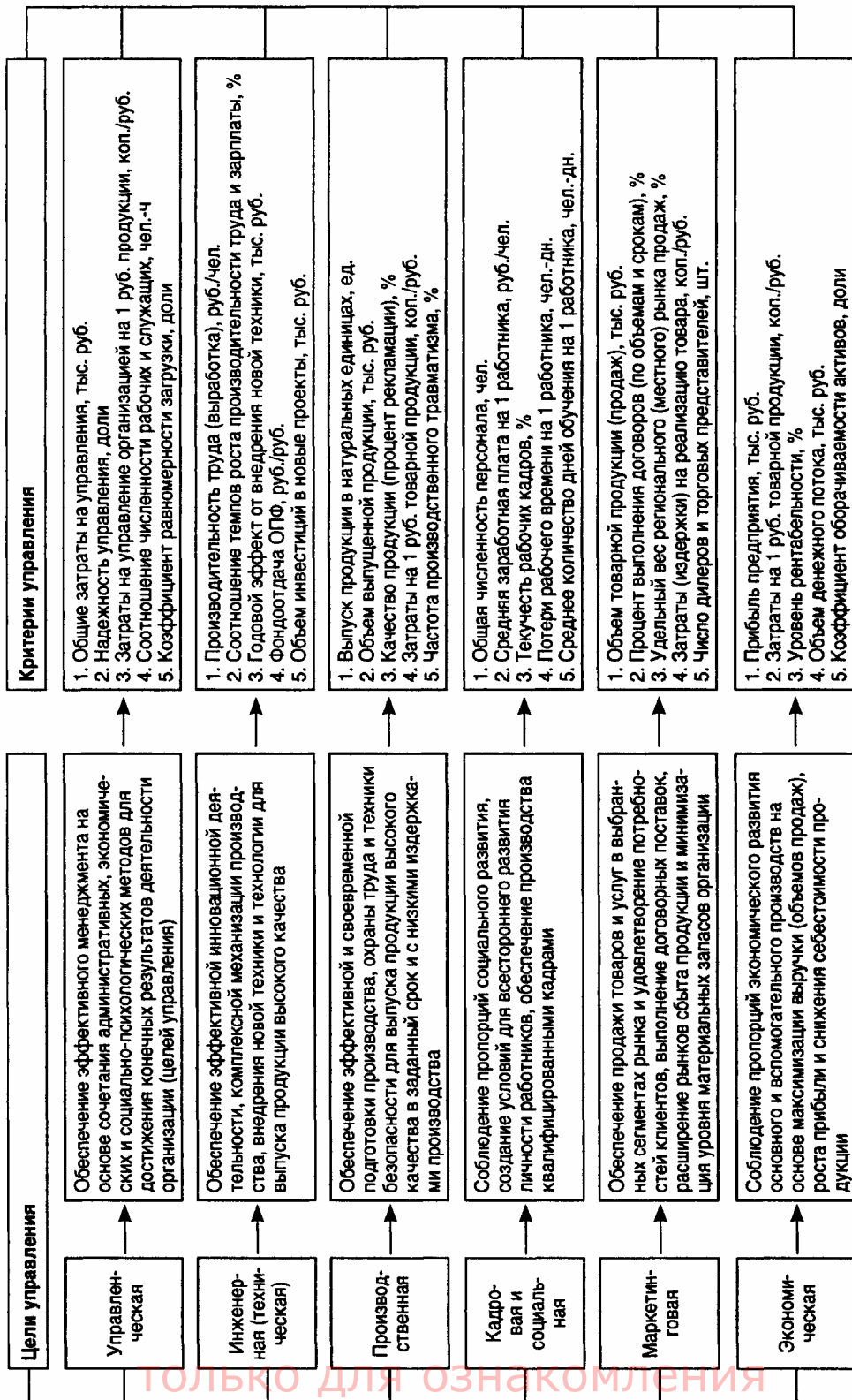


Рис. 3.2. Цели и критерии управления организацией

7. «Не бойтесь ошибок!» Если в процессе достижения цели вы делаете ошибки, приходите к отрицательному результату, не стоит огорчаться — скорректируйте цель или поставьте новую.

В табл. 3.1. представлен вариант жизненных целей человека.

Таблица 3.1

Жизненные цели человека

Стратегическая цель	Локальная цель	Год выполнения	Затраты, тыс. руб.
Обеспечение полного материального благосостояния семьи	Приобрести двухкомнатную квартиру площадью 60 м ² в кредит с рассрочкой на 10 лет	2008	1350
	Купит мебель для квартиры	2008	150
	Купит легковой автомобиль «Волга» в кредит на 3 года	2009	250
	Достигнуть оплаты труда не менее 25 000 руб. в месяц	2007	20
	Ежегодно отдыхать семьей в пансионате на Черном море (2 недели)	2006	45
Свободное всестороннее развитие личности	Закончить программу 3-го уровня высшего образования «Мастер делового администрирования»	2007	180
	Занять по конкурсу должность руководителя отдела	2007	–
	Защитить кандидатскую диссертацию по менеджменту	2010	100
	Научиться хорошо играть в теннис, стать членом клуба	2006	16
	Закончить школу бального и национального танца	2007	15
	Изучить классику русской литературы и поэзию XIX в.	2009	10
	Усовершенствовать английский язык со сдачей экзамена TOEFL	2010	30

Точно определить, чего вы, собственно, хотите от жизни, настолько трудно, что очень многие люди никакими средствами не могут заставить себя сделать это. Большинство стремится получить от жизни побольше, но из чего состоит это «побольше» — остается для них самих не вполне ясным. «Человек никогда не может утратить влечения улучшать свою жизнь», — очень точно подметил Н.Г. Чернышевский. Если же люди все-таки ставят перед собой цели, то эти цели часто оказываются сугубо материальными: получить более просторную квартиру, занять более высокую должность, зарабатывать больше денег, купить более удобную автомашину и т.п.» Значительно реже можно встретить человека, знающего, как сделать свою жизнь осмысленнее и улучшить отношения с окружающими.

только для ознакомления

С течением времени цели, конечно же, надо уточнять и обновлять, так как стремления человека в 16-летнем возрасте будут отличаться от его намерений в 25 лет, а те задачи, которые он себе ставит в 40 лет, претерпят заметные изменения, когда ему исполнится 50 или 60 лет.

Вероятность достижения вами своих целей существенно возрастет, если вы их четко сформулируете и запишете, определите, что конкретно следует предпринять, а также наметите себе предельные сроки выполнения поставленных задач.

Наиболее совершенный механизм планирования целей содержит датская методика «Тайм-менеджер интернейшнл» (ТМИ), содержание которой мы дадим во втором разделе главы 4. Она помогает правильно сформулировать цели и использовать их затем в планировании времени.

Очень полезным будет для вас и знакомство с приведенным ниже контрольным списком целей. Прочтите его и постарайтесь сами или вместе с семьей (друзьями) выбрать для себя цели в каждой из выделенных групп. Этот предварительный список послужит вам хорошей основой для выбора формулировок и установления иерархии целей.

1. Здоровье — ощущение благополучия. Хорошее физическое состояние. Вес и рост. Питание. Отказ от курения. Сокращение потребления спиртного. Снятие перенапряжения. Отдых и расслабление. Медицинский контроль. Уход за телом. Спортивные упражнения. Оздоровительный комплекс.

2. Знания и умения. Получение квалификации. Продолжение образования. Профессиональная переподготовка в области культуры, экономики, политики, социальных проблем. Практические и технические навыки и умения. Грамотность в сфере человеческих отношений.

3. Работа и профессиональное продвижение. Выбор профессии, сферы деятельности, специальности и направления работы. Уровень притязаний. Желание иметь влияние, делать ответственное дело, побеждать, заниматься разнообразной профессиональной деятельностью. Продолжительность рабочего дня. Удаленность места работы от дома.

4. Социальные блага и гарантии. Оплата больничных листов, материальная помощь к отпуску, страхование жизни, окружающая среда, творческий отпуск, ежегодный отпуск, ссуды, кредиты на

только для ознакомления

приобретение товаров длительного пользования, время ухода на пенсию, пенсия, завещание.

5. *Материальное положение.* Имущество, доход, обеспеченность, источники средств, наличные средства, налоги, вложения средств, сбережения, накопления, финансовое положение детей, квартира (дом), машина, лодка, дача, мебель, оборудование и отделка жилища, одежда, украшения, личные расходы.

6. *Отношения с окружающими людьми и обществом. Друзья, соседи.* Начальник, коллеги, партнеры, деловые связи. Государственные учреждения, организации, ассоциации. Политики, известные, влиятельные люди, пресса.

7. *Жизненная позиция.* Политические убеждения, мораль, идеологическая позиция, религия, принадлежность к социальной группе, потребность в статусе и уважении, поддержка коллег и друзей.

8. *Использование свободного времени. Возможности для личного* развития; соотношение затрат времени на отдых, время на себя, время на других; удержание достигнутых позиций; улучшение положения. Занятия в свободное время: хобби, общественная деятельность, путешествия, праздники, традиционные занятия, новое в жизни. Повышение качества трудовой жизни.

9. *Семья и родственники.* Равенство в семье, распределение домашних обязанностей, семейное положение, структура семьи (число детей, жизнь с родителями или отдельно от них и пр.), воспитание детей, внуки, взаимоотношения с родственниками.

Нами разработана анкета «Жизненные цели сотрудника», с помощью которой можно планировать жизненные цели и контролировать их достижение (табл. 3.2).

Очень полезным будет для вас и знакомство с приведенным ниже контрольным списком целей. Постарайтесь сами или вместе с семьей (друзьями) выбрать для себя цели в каждой из выделенных групп. Этот предварительный список послужит вам хорошей основой для выбора формулировок и установления иерархии целей.

3.3. ВЗАИМОСВЯЗЬ ЦЕЛЕЙ И ПЛАНОВ

Модель оптимизации целей управления включает такие элементы, как цели организации, ресурсы организации, жизненные цели сотрудников и критерии управления. Наиболее целесообразно планирование целей строить «сверху вниз» от целей и ресурсов организации и находить консенсус с жизненными целя-

Получено для ознакомления

Таблица 3.2 Жизненные цели и критерии сотрудника

Цели	Критерии	значение показателей	
		плано- вые	факти- ческие
1. Здоровье и работоспособность	Диагностика здоровья, вес и рост, хорошее питание, оздоровительный комплекс, спортивные достижения, время на больничном, потребление спиртного, отказ от курения		
2. Профессиональные знания и умения	Среднее профессиональное образование, высшее профессиональное образование, повышение квалификации, профессиональная переподготовка, новая профессия (квалификация)		
3. Работа и профессиональное продвижение	Планирование служебной карьеры, смена профессии (должности), продвижение по службе, малое предпринимательство, открытие нового бизнеса, продолжительность рабочего дня, качество трудовой жизни		
4. Социальные блага и гарантии	Материальная помощь к отпуску, оплата больничных листов, страхование жизни, оплата транспортных расходов, творческий отпуск, ежегодный отпуск, время ухода на пенсию, пенсия и пособия		
5. Материальное благосостояние (положение)	Годовой доход от предпринимательства, заработная плата (оклад, тариф), дивиденды на капитал, приобретение имущества, налоги на доходы, потребительские расходы, накопление наличных денег (банк, дома)		
6. Всестороннее развитие личности по сферам человеческой деятельности	Экономика, экология, наука, искусство, медицина, физкультура, педагогика, управление		
7. Семья и родственники	Семейное положение, структура и численность семьи, распределение домашних обязанностей, улучшение в семье климата и равноправия, воспитание детей и внуков, взаимоотношения с родственниками		
8. Отношения с окружающими людьми	Известные, влиятельные люди, друзья, соседи, деловые партнеры, руководство, коллеги, подчиненные		
9. Общественная жизненная позиция	Политическая партия, государственные учреждения, общественная деятельность, этика деловых отношений, отношение к религии, принадлежность к социальной группе, правительственные награды и звания		
10. Использование свободного времени	Величина свободного времени, занятия в свободное время, отдых и развлечения, хобби (увлечения), время на других (родственники, друзья, коллеги), выходные и праздники, новое в жизни...		

ми сотрудников и сформированными критериями управления. Интегральным критерием оптимизации может служить показатель качества трудовой жизни. Логическая схема оптимизации целей организации и сотрудников показана на рис. 3.3.

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

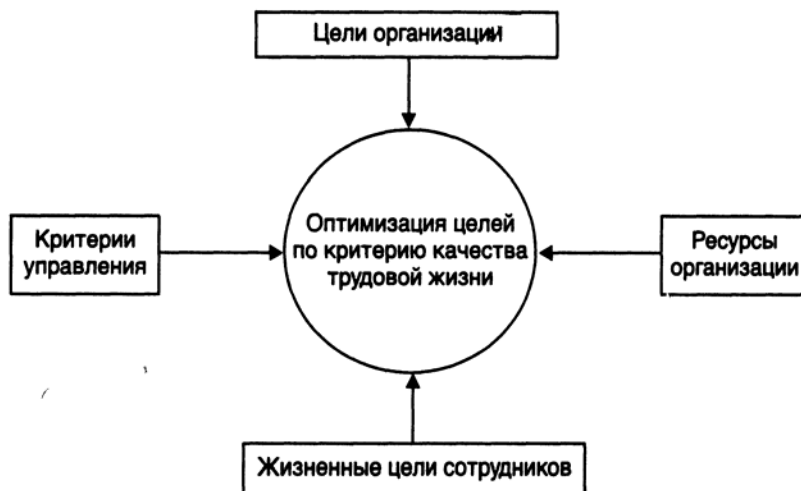


Рис. 3.3. Схема оптимизации целей организации и сотрудников

Планирование жизненных целей оказывает прямое влияние на планирование организации во всех временных горизонтах планирования (5 лет, год, квартал, месяц, неделя, день). Взаимосвязь целей и планов показана на рис. 3.4. Анализ фактического выполнения индивидуальных планов показывает, что они редко выполняются более чем на две трети. Этим вызывается необходимость постоянной корректировки планов и жизненных целей в условиях дефицита времени и воздействия внешней среды. Планирование трудовой деятельности является элементом управления персоналом. Планирование, с одной стороны, важный инструмент воздействия руководства предприятия на персонал, а с другой — возможность самоутверждения личности на основе сочетания личных и групповых целей.

Исходными данными для планирования являются: философия организации; бизнес-план организации; планы экономического и социального развития; баланс предприятия за отчетный период; схема классификации целей и критериев управления; протоколы общих собраний учредителей (акционеров); коллективный договор; планы служебной карьеры сотрудников; трудовые договоры сотрудников; результаты социологических опросов в коллективе; статистическая и оперативная отчетность организации; маркетинговое исследование рынка организации; планы повышения квалификации сотрудников.

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

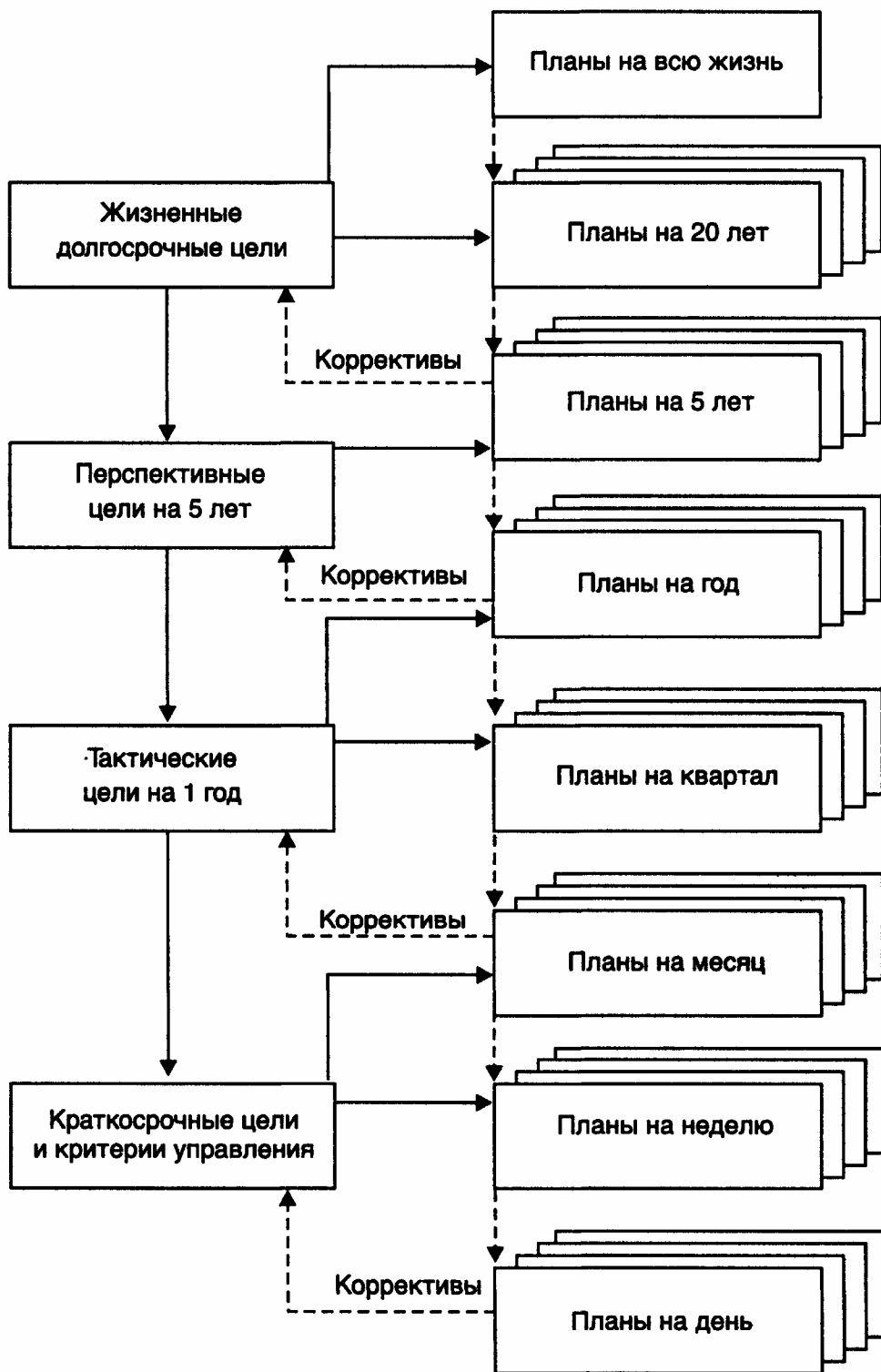


Рис. 3.4. Взаимосвязь целей и планов

Различают (три основных метода) планирования.

7. *Директивное планирование* («сверху»), когда администрация организации определяет тактические цели, критерии достижения и конкретные задачи организации на текущий период и делает разбивку плана по структурным подразделениям. Руководитель каждого подразделения детализирует годовой (квартальный, месячный) план на оперативных совещаниях с участками, отделами и службами и обеспечивает доведение плана до каждого исполнителя. При этом методе планирования обеспечивается реализация целей и показателей экономического и социального развития предприятия в целом. Жизненные цели индивидуумов учитываются обобщенно, частично, а иногда и вовсе не учитываются.

2. *Индивидуальное планирование* («снизу»), когда начальным является индивидуальное планирование жизненных целей отдельных работников. Эти планы обобщаются по участкам и отделам, агрегируются по структурным подразделениям, а затем методом сводного планирования формируется текущий план предприятия. В этом случае в максимальной степени учитываются жизненные цели людей и групповые интересы. Однако не всегда имеется возможность по ресурсам стыковки целей предприятия и жизненных целей сотрудников. Поэтому данный метод планирования нашел применение в организациях с высокой долей творческого труда, например в вузах, НИИ, театрах, музеях и т.п.

3. *Комбинированное планирование* («сверху-снизу»), когда, с одной стороны, на основе стратегических целей организации формируются контрольные задания и нормативы по организации и структурным подразделениям, а с другой — жизненные цели сотрудников исходя из полученных контрольных заданий. Координация директивного и индивидуального планирования ведется экономическими службами методом интерполяции на уровнях «организация — подразделение». Этот метод значительно сложнее в процессе реализации, однако позволяет достичь максимального сближения целей организации и личности.

После реформы экономики отказ от директивного планирования по многим показателям привел к резкому сокращению и упрощению форм плановой документации в организациях. Рассмотрим наиболее распространенные формы годового, квартального и месячного планирования, используемые на частных предприятиях. В табл. 3.3 приведен годовой план производства продукции, имеющий разбивку показателей по видам продукции и кварталам.

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

Квартальный план работы на примере учебного заведения с разбивкой мероприятий по основным направлениям показан в табл. 3.4. Этот вариант плана содержит объемы и сроки выполнения показателей. Месячный план приведен в виде графика важнейших мероприятий предприятия в табл. 3.5. Он содержит указания конкретных сроков, времени и ответственных за реализацию плановых показателей.

Приведенные формы плановых документов должны быть увязаны между собой по срокам, объемным показателям и могут быть полезны для предприятий малого и среднего бизнеса.

Таблица 3.3

Утверждаю:
 Генеральный директор
 _____ В.В. Тарбеев
 25 декабря 2006 г.

**Годовой план производства продукции
 по ОАО «Борский стекольный завод» на 2007 г.**

Показатель	Всего на год	В том числе по кварталам			
		1	2	3	4
Общий объем выпуска товарной продукции в тыс. руб.	496 336	120 545	121 282	127 988	126 521
Объем выпуска товарной продукции, тыс. м ² :					
стекло листовое	25 000	6100	6200	6300	6400
стеклопакеты	100	24	24	26	26
стекло закаленное (сталинит)	2300	561	562	595	582
триплекс	1450	352	353	377	368
зеркала	102	22	25	26	27
стекла для газовых плит	100	24	24	26	26
полки для холодильников	20	5	5	5	5
Выпуск товаров народного потребления (посуда, зеркала и др.), тыс. руб.	20 000	4900	5000	5100	5000

Начальник ПЭО

Е.А. Смирнов

Таблица 3.4
УТВЕРЖДАЮ
Ректор института.
(И.О.Ф.)

3 января 2007 г.

Квартальный план работы высшего учебного заведения на I квартал 2007 г.

Мероприятие	Объем работы	Сроки выполнения		Исполнитель
		начало	окончание	
1. Учебная деятельность				
Организовать обучение студентов по программам высшего образования	8200 чел.	02.01.07	30.03.07	Проректор по учебной работе
Организовать и провести краткосрочные курсы по целевым программам	500 чел.	15.01.07	30.03.07	Декан факультета дополнительного образования
Подготовить и издать методические разработки по дисциплинам	400 печ. листов	03.01.07	30.03.07	Нач. копи-центра Зав. кафедрами
2. Научная деятельность				
Выполнить хозяйственные работы по заказам предприятий	5000 тыс. руб.	15.01.07	23.03.07	Проректор по научной работе
Провести региональную конференцию по качеству продукции	50 чел.	15.02.07	20.02.07	Начальник отдела НИР
Подготовить к защите кандидатские диссертации	4дис.	15.01.07	30.03.07	Зав. аспирантурой
3. Коммерческая и хозяйственная деятельность				
Купить новое учебное оборудование и технические средства	1100 тыс. руб.	01.02.07	28.02.07	Проректор по коммерческой работе
Пустить в эксплуатацию новый компьютерный класс на 16 мест	500 тыс. руб.	01.03.07	30.03.07	Начальник отдела ТСО
Ввести в эксплуатацию фитнес-центр на 24 места	2000 тыс. руб.	01.02.07	30.03.07	Начальник ОКСа

Согласовано:

Проректор по учебной работе

Проректор по научно-исследовательской работе

Проректор по коммерческой работе

И.О.Ф.

И.О.Ф.

И.О.Ф.

только для ознакомления

Таблица 3.5 График важнейших мероприятий предприятия на март 2007 г.

Число, недели	день	Мероприятия	Время, место	Ответственный
5	марта (понедельник)	Еженедельное директорское оперативное совещание	10 ⁰⁰ -11 ⁰⁰ Малый зал	Директор
6	марта (вторник)	Торжественное собрание, посвященное празднику 8 Марта. Концерт	17 ⁰⁰ -18 ⁰⁰ 18 ⁰⁰ -20 ⁰⁰ Дом культуры	Председатель профкома
12	марта (понедельник)	Еженедельное директорское оперативное совещание	9 ⁰⁰ -11 ⁰⁰ Малый зал	Директор
14	марта (среда)	«День качества» — итоги за месяц	14 ⁰⁰ -17 ⁰⁰ цеха	Заместитель директора по производству, начальник ОТК
16	марта (пятница)	Прием иностранной делегации с фирмы BMW	9 ⁰⁰ -13 ⁰⁰ Комната приемов	Заместитель директора по маркетингу
19	марта (понедельник)	Еженедельное директорское оперативное совещание	9 ⁰⁰ -11 ⁰⁰ Малый зал	Директор
21	марта (среда)	«День новой техники» — робототехнические системы	14 ⁰⁰ -17 ⁰⁰ ОГМ	Заместитель директора по техническому развитию
23-24	марта (пятница-суббота)	Деловая игра «Стратегия развития предприятия» на период до 2010 года	9 ⁰⁰ -17 ⁰⁰ НИМБ	Заместитель директора по персоналу Проректор по научной работе НИМБ
26	марта (понедельник)	Еженедельное директорское оперативное совещание	9 ⁰⁰ -11 ⁰⁰ Малый зал	Директор
29	марта (среда)	«День экономических знаний» - работа с ценными бумагами	14 ⁰⁰ -17 ⁰⁰ Актный зал	Заместитель директора по экономике
30	марта (пятница)	Заседание правления предприятия: итоги работы за месяц, утверждение КТВ, распределение прибыли	16 ⁰⁰ -18 ⁰⁰ Комната приемов	Председатель правления

Директор предприятия
И.О.Ф.

Таким образом, классификация целей позволяет выделить группообразующие факторы и определить глобальные цели для конкретного предприятия и человека. Таблица жизненных целей является удобным способом декомпозиции целей по уровням детализации. Целесообразно совмещать целевое планирование с временным планированием, что позволяет корректировать и уточнять их в процессе достижения конечных результатов.

Только для ознакомления

3.4. ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОГО ВРЕМЕНИ

И снова вечер воскресенья. Что вы успели сделать за выходные? Да ни-че-го. Провалились два дня на диване или засиделись в Интернете... Тоже неплохо, если не учитывать, что предыдущий выходной прошел точно так же. А ведь столько планов было! «Следующие выходные обязательно проведу иначе» — снова обещаете себе. Хватит обещать, нужно делать. Расцветим нудный выходной яркими красками новых эмоций! Вы со мной? Вариантов масса.

1. *Пикник на обочине.* Никогда не стоит лишать себя удовольствия от вылазки в лес. Руки мерзнут на ветру, но тем с большим энтузиазмом будут собираться ветки для костра. А сосиски, жаренные на костре, и обжигающий кофе из термоса покажутся пищей богов. А уж если вместо чая сварить в котелке глинтвейн...

2. *Фотоохота!* Вооружившись фотокамерами, возможно посетить различные достопримечательности города или устроить фотокросс: с фотоаппаратами наперевес на скорость выполнить с десятков занятных заданий — бегать пять часов, а вспоминать потом три дня. И развлечения типа фотоохоты или геокешинга (поиска «кладов» с помощью спутниковой связи) помогают узнать родной город. Нечаянно делаешь массу личных открытий! Обзвонить друзей и устроить совместную выставку отпускных фотографий.

3. *От Питера до Москвы...* Не надо останавливаться на мероприятиях своего города. Из прессы или Интернета можно всегда узнать, что интересного происходит в других городах (странах... Виза нужна не везде!), и уехать за новыми впечатлениями.

4. *На дальней станции сойду.* Эта мысль манит многих — отправиться куда глаза глядят. Купить билет до станции, название которой ни о чем не говорит, а утром оказаться в незнакомом городе. День потратить на знакомство, а утром вернуться домой.

5. *Фотосессия на дому.* Если азарт соревнований вашу кровь не будоражит, с фотоаппаратом в руках можно развлечься и более камерно. Не выходя из дома, устроить съемки «для модного журнала», играть роль знаменитых моделей... Несколько часов хохота вам обеспечены! Печатать фотографии самим не менее увлекательное занятие.

Использован материал: *Федина Н.* Чем заняться в выходной? // Биржа плюс Карьера. 2005. № 45. С. 46.

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

6. *Конкурсанты, на старт/* Для тех, у кого с фотоделом не сложилось, конкурсов тоже хватит. Различные печатные издательства предлагают массу конкурсов с приятными призами. И благодаря им возможно, устроившись в уютном кресле, с пользой провести время.

7. *Праздник желудка.* «Люблю повеселиться, особенно поесть» — это про нас. На неделе не до пира, зато в выходные возможно оторваться! И если готовить не каждый день, а лишь по субботам — это совсем другая история, с рутинной не связанная. И чем сложнее рецепт, тем веселее. Лазанья, паэлья, сырный рулет... Главное, не повторяться и каждый раз пробовать что-то новое. Рецепты, кстати, можно черпать из любимых книг.

8. *Чай, кофе, потанцуем.* Если вовлечь в процесс приготовления друзей, готовка стихийно превратится в кулинарную вечеринку. Да вот хоть мексиканскую! Гуакомоле, такое, начос, энчиладас, текила, латиноамериканская музыка, гибкие девы, загорелые мачо (автозагар продается в любом магазине косметики)... За окном ноябрь, говорите? Не знаем, у нас лето! Калорифер работает исправно! Вдоволь натанцеваться, наконец!

9. *Между нами, девочками.* Тихие вечеринки бывают не менее захватывающими. При себе иметь свежую страшную историю «из жизни». Под бутылочку сливового вина можно устроить спиритический сеанс, вызвать духа Мерилин Монро и спросить совета по поводу макияжа. После такой ночи милое дело устроить день красоты: не выходить из дома, бродить по квартире все в той же пижаме, с масками на лице и на волосах, мокнуть в ванне с горами пены и придумывать новый имидж. Или — медитировать.

10. *Моя прекрасная я.* А то — устроить себе «день непослушания». Всем диетам назло запастись шоколадом, заказать пиццу размером с колесо, вставить кассету в видеомэгнитофон и целый день смотреть все серии любимого фильма.

11. *«Отдать себя спорту»* — бегу, плаванию, аквааэробике. Если заниматься этим постоянно, тренировки становятся рутинной. А один разок — ужасно весело. К тому же есть возможность на тренировке завести новые интересные знакомства. Покататься на коньках — роликовых или обыкновенных. Прогуляться вечером по темной улице — может это станет привычкой?

Научиться чему-то новому — ездить на лошади, плести из бисера, переустанавливать *Windows*. Поиграть в боулинг, бильярд, пейнтбол, пострелять в тире из пневматического ружья, погонять

только для ознакомления

на картинге. Прыгнуть с парашютом, наконец! Или дегустацию кофе! Пусть каждый приготовит его по своему рецепту — так, чтобы ни разу не повториться.

12. *«Любимый шоппинг»*. Отправиться в поход по бутикам. Много мерить и ничего не покупать. И весело, и деньги целы! А может, что-то и приглянется. Убедиться, что у тебя приличный гардероб.

13. *«Я дизайнер»*. Устроить уборку «по фэн-шуй». Столько полезной площади освободится! Поиграть в дизайнера и расписать акриловыми красками (они водостойкие, не пахнут и быстро сохнут) дверцу холодильника. Разобраться наконец в шкафах с вещами и книгами. Переставить мебель. На это уйдет целый день.

14. *Завести котенка* (щенка, щегла, черепашку...) и объехать все зоомагазины города в поисках приличного «приданого» для него. Много нескучных выходных в будущем гарантировано! Только нужно не забывать, что это развлечение не на один уик-энд, а очень-очень надолго.

Потакать «вредным привычкам»: курить кальян, играть в бридж, первый раз в жизни отправиться в казино. Новичкам везет! Прогуляв последние деньги, успокоиться раз и навсегда.

75. *«Пойти в баню»*. Одному или в компании — в любом случае это полезное удовольствие.

16. *Влюбиться*. Не спать ночами, терять аппетит, писать стихи и sms-ки сотнями, молчать в телефонную трубку и выглядеть полной (-ым) душой (-аком).

РЕЗЮМЕ

1. *Цель* — это идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности человека. Цель является непосредственным мотивом, направляющим и регулирующим человеческую деятельность.

2. Стратегическая (глобальная) цель определяет будущее качественное состояние системы на длительную перспективу, к достижению которого стремится человек.

3. *Критерий достижения цели* — количественный показатель, определяющий меру или степень оценки достижения цели по сравнению с другими возможными вариантами (альтернативами). Критерий всегда имеет количественную оценку и направлен в зависимости от показателя на минимизацию или максимизацию состояния системы.

4. Различают три основных метода планирования: *директивное планирование* («сверху»), *индивидуальное плани-*

только для ознакомления

рование («снизу»), *комбинированное планирование* («сверху-снизу»).

Контрольные вопросы

1. Дайте определение цели.
2. Что является критерием достижения цели?
3. Назовите признаки классификации целей.
4. Сформулируйте ваши жизненные цели.
5. Что является исходными данными для планирования?
6. Сформулируйте три основных метода планирования.

Глава 4. ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ

Целенаправленная деятельность человека проявляется в том, что человек имеет метод, цель, средства, план действий или порядок действий для достижения поставленной цели.

Древнекитайская философия

4.1. ИНСТРУМЕНТЫ ЛИЧНОЙ РАБОТЫ

Тысячелетняя история развития менеджмента до середины прошлого столетия базировалась на примитивных технических средствах (папирус, бумага, блокнот, кисточка, карандаш, гусиное перо, ручка, счеты, арифмометр, часы, телеграф). Принятые решения передавались чаще в виде устных распоряжений или письменных приказов через курьеров. Концентрация производства, рост числа управляющих, интернационализация бизнеса потребовали разработки унифицированной документации и технических средств, облегчающих работу менеджера.

Со временем пришло понимание, что механизация управленческого труда дает значительно больший эффект, чем сокращение ручного труда в производстве. Известно множество технологий и средств организации управленческого труда, которые в зависимости от принципов фиксации информации и техники работы можно разделить на пять поколений.

Календарь. Идея приспособить бытовой календарь для конторской работы возникла в позапрошлом веке и в совершенном виде материализовалась в виде перекидного календаря в 1870 г. На каждый день отводилась одна страничка календаря, где указывалось число, день недели, месяц и год, а впоследствии добавились национальные и религиозные праздники, дни рождения великих людей. Наличие свободного пространства давало возможность делать необходимые записи: переговоры, совещания, расходы, встречи, мероприятия. Почти столетие перекидной календарь был основным инструментом чиновника и менеджера. Однако с развитием радио, телевидения его роль как оперативного информатора стала снижаться, а стационарное размещение на рабочем столе было явным неудобством для коммивояжеров, брокеров, агентов, макле-

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

ров. Поэтому результатом совершенствования перекидного календаря стали ежедневник и еженедельник.

Ежедневник — это перекидной безотрывной календарь в виде удобного блокнота разнообразного формата (А4, А5 и А6) с прочной обложкой. Ежедневник можно было брать с собой в командировки и на совещания, положив в портфель или дипломат. Сохранность информации была уже выше, чем у перекидного отрывного календаря, и ее можно было архивировать по годам. Еще более удобным для руководителя оказался *еженедельник*, в котором имелась возможность планирования рабочей недели и дня, контроля выполнения записанных мероприятий, анализа израсходованного времени (так как появилась часовая разбивка рабочего дня), более быстрого поиска информации, которая группировалась по 52 неделям, а не по 365 дням. В 1980-х гг. еженедельники почти вытеснили перекидные календари и получили настолько широкое распространение, что стали элементом делового стиля предприятия. Автор книги 12 лет пользовался ежедневником и еженедельником и до сих пор держит их в личном архиве.

«*Организатор*» (от англ. *organizer*). Дизайнерская идея совместить в одном удобном инструменте календарь, блокнот и телефонную книжку удачно материализовалась в виде «организатора» (1921). Действительно, эти три необходимых инструмента менеджера должны быть всегда под рукой. Последующее совершенствование инструмента осуществлялось за счет изменения формата, дизайна, качества бумаги и внешней отделки. Существует множество модификаций организаторов импортного и отечественного производства.

Наиболее удобными оказались «организаторы» формата А4 и А5, так как позволяли делать записи на листах стандартного формата и хранить инструмент в дипломате или дамской сумке. Большое практическое значение имело использование в организаторах съемного кольцевого механизма взамен обычного скоросшивателя или отрывного блокнота. Это позволяло многократно использовать справочные данные (адреса фирм, телефоны, нормативы) и легко их заменять при необходимости. Логическим дополнением «организатора» явилось включение в его структуру микрокалькулятора в 1980-х гг. Впоследствии появились даже модификации «организаторов», где большой микрокалькулятор был главной «изюминкой» для бухгалтера, финансиста и экономиста.

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

Приведем достоинства «организатора»:

- совмещение в одном инструменте накопителей информации и технических средств (календарь, блокнот, адресная и телефонная книжка, визитница, ручка, микрокалькулятор);
- единый фирменный стиль, компактность и удобство инструмента для работы;
- приемлемая цена от 100 до 500 руб. за «организатор» для менеджеров среднего и нижнего звена.

К числу недостатков «организатора» следует отнести следующие:

- отсутствие четкой классификации и систематизации записей, так как в нем объединены в принципе разные инструменты;
- множество модификаций инструментов с различным размещением компонентов и дизайном, что усложняет пользование инструментом;
- отсутствие методов целевого планирования и технологии решения «слоновых задач».

Устранения перечисленных недостатков удалось достигнуть в тайм-менеджере.

«Тайм-менеджер» (ТМ). Инструмент был создан в 1975 г. предпринимателями из Дании. Им удалось материализовать главную идею целевого планирования личных результатов на основе типового классификатора функций («ключевых задач») и технологии решения глобальных мероприятий («слоновых задач»). Тайм-менеджер стал инструментом третьего поколения и флагманом для достижения конечных результатов в отличие от рутинной фиксации выполнения мероприятий в календаре. Он позволяет менеджеру четко контролировать и распоряжаться своим временем исходя из поставленных целей, связать воедино «что» и «когда» вы хотите делать.

Тайм-менеджер создает единую технологическую базу для принятия и исполнения решений (цели, функции, задачи, операции) на основе гибкого календаря (планы на год, месяц, неделю, день). Инструмент ТМ будет более подробно рассмотрен в следующем разделе, поэтому отметим здесь только его достоинства и недостатки.

Достоинства ТМ:

- позволяет добиваться поставленных целей на основе повседневного решения «слоновых задач»;
- дает возможность расставить приоритеты, иметь обзор дел и рационально использовать свое время;

- позволяет повысить свой творческий потенциал, жить полноценной жизнью и лучше общаться с окружающими;
- помогает развить в себе более гибкое и спокойное отношение к изменениям за счет оперативного внесения изменений и использования сменных блоков бланков;
- отмечается рост производительности труда управленческого персонала, когда ТМ становится базовым инструментом работы всего предприятия.

Однако ТМ имеет и свои недостатки:

- невозможность применения для широкого круга руководителей и специалистов. Так, ТМ неприемлем для неорганизованных и малодисциплинированных людей, работающих за столом, забитым и заваленным бумагами;
- необходимость специального обучения по ТМ (минимум 2-дневный семинар) и дополнительные расходы времени на внесение информации в ТМ (не менее 30 мин в день);
- высокая стоимость инструмента и обучения, оплату которых могут позволить себе только преуспевающие организации (от 400 до 900 долл. на человека).

Электронная записная книжка. Развитие электронной техники не оставило без внимания управленческий персонал и привело к созданию универсального электронного «организатора». Электронные записные книжки (ЭЗК) были сконструированы в Японии. Они появились в 1980-х гг. и сразу получили признание у широкого круга людей (бизнесменов, менеджеров, коммивояжеров, инженеров, студентов, туристов) в основном благодаря многоцелевому использованию ЭЗК и малому габариту.

В настоящее время на российском рынке предлагаются к продаже разные модели ЭЗК различных фирм-производителей. Предлагаемые модели отличаются по характеристикам довольно значительно, поэтому сказать однозначно, ЭЗК какой фирмы предпочтительнее, нельзя. Все зависит от практической значимости возможностей каждой модели.

Каковы же преимущества использования ЭЗК?

1. Малый габарит и масса позволяют носить ЭЗК в кармане рубашки или пиджака.
2. Наличие независимого будильника и часов с поясным временем.
3. Возможность программировать события, отстоящие от настоящего времени на несколько лет.

только для ознакомления

4. Календарь до 2099 г.
5. Звуковое напоминание о наступлении запланированного события.
6. Телефонный справочник.
7. Блокнот для деловой информации.
8. Возможность работать с конфиденциальной информацией, снабженной кодом доступа.
9. Сетевой график, формирующийся автоматически при планировании событий на день, дает полное представление о ресурсах свободного времени.
10. Удобство работы в «полевых условиях»: в переполненном автобусе, электричке нажимать на клавиши гораздо удобнее, чем писать карандашом.
11. Возможность резервного копирования на диск компьютера и создание таким образом архива информации.
12. Нередкое совмещение функций телефона и фотокамеры с доступом в Интернете, электронной почте.

Какие проблемы могут возникнуть у пользователя ЭЗК?

1. Как и любая другая вещь, ЭЗК может потеряться. Причем, как правило, информация, которую она хранит, намного более ценна, чем сам инструмент. Более того, если ЭЗК с вашей информацией каким-либо образом попадет к вашему конкуренту, то можете попрощаться со своими коммерческими тайнами, если только не храните их в секретном файле, защищенном паролем.
2. Никогда не храните ЭЗК под действием сильных магнитных полей. Были случаи, когда память стиралась при прохождении с ЭЗК через дугу металлоискателя в аэропорту.
3. При смене батареек строго соблюдайте инструкцию: сначала меняйте одну, потом другую батарейку. Если вы извлечете сразу обе батарейки, ваши данные будут потеряны.
4. Не оставляйте ЭЗК под действием прямых солнечных лучей, не пользуйтесь ей при минусовой температуре, не допускайте контакта с кислотными и щелочными средами. Не протирайте экран и клавиатуру спиртом — можете стереть буквы с клавиатуры, а экран сделается мутным.
5. Несвоевременная зарядка аккумулятора может привести к отключению в нужный момент. Однако, несмотря на неудобства технологии, ЭЗК повсеместно признана для планирования и хранения информации и все более широко используется.

Карманные портативные компьютеры. Карманные компьютеры начинают играть все более заметную роль в нашей жизни. Эти устройства являются полноценными компьютерами и обладают большей мощностью и универсальностью, чем электронные записные книжки. Они имеют почти все возможности компьютеров класса «ноутбук», обладая при этом меньшими размерами и большей продолжительностью автономной работы.

Для чего же можно использовать карманный компьютер (КПК), какие функции у него имеются?

Во-первых, это ежедневник (ввод периодических дел; адресная книга имеет массу полей, разбита на категории; для заметок предусмотрены многочисленные блокноты). В идеале он должен заменить все записные книжки и разрозненные документы. Вся информация, которая требует сохранения, заносится в КПК и вы всегда получаете легкий и удобный доступ к ней. Ведь все, что вы внесли, сортируется по дате/времени и доступно через поиск по ключевым словам. Но это лишь одна из многих возможностей применения КПК.

Вторая основная функция - это напоминания. Ведь КПК всегда подаст сигнал при наступлении любого запланированного события - будь то день рождения знакомого или важный звонок (в этом случае вы и номер телефона сразу увидите на экране), встреча или вечеринка.

Электронная книга (любой текст, доступный на настольном компьютере, будь то книга, статья, *web-ca&r*, можно скопировать в память КПК и прочесть в любой удобный момент).

Словари имеют лексические базы для большинства популярных языков, в том числе узкоспециализированные, по темам, например такой, как *Lingvo*, есть и в версии для КПК.

Немаловажным свойством КПК является возможность постоянного обмена данными с вашим персональным компьютером. У вас всегда будут под рукой все ваши документы и электронная почта. Вы можете зачать на КПК только что полученную на работе почту и ответить на нее в свободное время.

Практически все КПК позволяют выходить в Интернет (через традиционный модем или мобильный телефон), пользоваться музыкой и видео (все современные модели КПК прекрасно справляются с воспроизведением музыки и видео).

Владея КПК, вы имеете сразу море информации под рукой -а это комфорт и удобство в повседневной жизни. Это лишь не-

только для ознакомления

большая часть тех функций, которые имеет карманный компьютер. Все описать просто невозможно — этому можно посвятить целую книгу.

Компьютерные системы организации труда. Получили распространение в начале 1980-х гг. с бурным развитием персональных компьютеров, когда они стали неотъемлемой частью офиса и дома. Идея приспособить персональный компьютер в качестве инструмента личной эффективности менеджера, программиста и специалиста любого профиля получила «второе дыхание», когда в программное обеспечение были заложены главные идеи ТМ: целевое планирование, ключевые задачи, гибкий календарь, проблемно-ориентированные бланки. Из наиболее известных следует отметить программное обеспечение ТМ «Ключ к результатам» на базе компьютеров *IBM* и *Macintosh* и «*Lotus*» на базе *IBM*. Они позволяют решать следующие задачи:

«*Календарное планирование*» мероприятий на год, квартал, месяц, неделю, день с контролем достижения результатов.

«*Документооборот*» — автоматизированное изготовление, запись, поиск и печать входной и выходной информации, причем поиск информации организован по целой совокупности реквизитов (название, дата, фамилия, предприятие и т.п.).

«*Справочник*», содержащий адреса и телефоны юридических и физических лиц с возможностью их автоматизированного поиска.

«*Калькулятор*», обеспечивающий арифметические и логарифмические расчеты в процессе работы по основной задаче пользователя.

При этом сохраняются изменения на диске, информация печатается на принтере и защищается паролем.

Система «*Lotus Organizer*» довольно демократична: на одном компьютере могут работать несколько человек, причем каждый из них будет пользоваться своими данными, не затрагивая чужих.

Компьютерные системы обладают целым рядом явных преимуществ по сравнению с ручными инструментами и ЭЗК:

1. Практически неограниченный объем памяти, позволяющий записывать значительные объемы информации, хранить долгие годы и искать данные в режиме реального времени, что особенно эффективно на больших предприятиях и в государственных органах.

2. Возможность обмена данными внутри организации по локальным сетям, а через публичные глобальные или виртуальные частные сети - с любыми другими архивами в стране и мире.

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

3. Полная унификация и систематизация процессов и получение любых разрезов информации (сотрудник, функция, день, отдел, проект, период времени и т.п.).

4. Автоматизированное преобразование долгосрочных целей и планов в задания на неделю и день, резкое сокращение затрат времени на рутинные операции поиска и записи мероприятий и концентрация усилий на решении ключевых задач.

Недостатки компьютерных систем организации труда:

1. Привязаны к рабочему столу менеджера, так как являются неотъемлемой частью персонального компьютера. Частично эти недостатки снимаются путем использования малогабаритных компьютеров «*Note book*», однако они значительно больше ЭЗК.

2. Необходимость владения персональным компьютером на уровне пользователя и дополнительного изучения программного обеспечения «*Lotus*» или «Ключ к эффективности». Известно, что многие крупные руководители вовсе не работают с компьютером, доверяя его секретарю. Тогда мы имеем потерю части информации или ее неадекватность действительности.

Очень непростое дело — дать совет, на каком инструменте личной работы остановить свой выбор. Это зависит от целого ряда факторов: типа предприятия, категории сотрудника, планируемых годовых расходов, уровня владения компьютером и характера работы сотрудника. Мы постарались дать наши рекомендации в табличной форме (табл. 4.1), где крестиком указаны советы по применению конкретного инструмента. Дадим краткие комментарии.

Тип предприятия или организации и его экономическое положение всегда являются решающим фактором. Предприятие может для своих сотрудников приобрести календари или «организаторы» в качестве элемента фирменного стиля. Это практикуют многие крупные предприятия, например ОАО «ГАЗ», ОАО «ЗМЗ», ОАО «ВАЗ» и др. В этом случае календари, ежедневники, еженедельники и калькуляторы выдаются всем руководителям и ведущим специалистам, т.е. имеет место тиражирование инструментов в тысячах копий.

Предприятие малого бизнеса с численностью работников 50— 100 чел., которое не может позволить такие расходы на создание фирменного стиля, может закупить инструменты в обычных магазинах.

только для ознакомления

Таблица 4.1

Рекомендации по выбору инструментов личной работы

Характеристики	Календарь	Организатор	Тайм-менеджер	Электронная записная книжка	Карманный портативный компьютер	Компьютерная система организации труда
Тип предприятия или организации:						
крупное	+	+	+	+	+	+
среднее	+	+	+	+	+	+
малое	+	+		+	+	
Категория сотрудника:						
руководитель	+	+	+	+	+	+
специалист	+	+		+	+	+
служащий	+	+				
Планируемые годовые расходы на 1 сотрудника:						
высокие (более 1000 долл.)	+	+	+	+		+
средние (от 200 до 1000 долл.)		+	+	+	+	
небольшие (от 10 до 200 долл.)	+	+		+		
Уровень владения компьютерной техникой:						
высокий (программист)			+	+	+	+
средний (пользователь)	+	+	+	+	+	+
низкий (эпизодически)			+	+		
нулевой (не владеет)	+	+	+			
Характер работы сотрудника:						
постоянно на рабочем месте	+	+	+	+		+
частично на рабочем месте	+	+	+	+	+	
разъездной – эпизодически на месте		+	+	+	+	

Категория сотрудника имеет также большое значение в выборе инструмента. Первый руководитель (директор, президент) может пользоваться любым инструментом, но в современных рыночных условиях он обязан иметь престижный ТМ в кожаном футляре или

только для ознакомления

ЭЗК. Удручает организация, где руководитель сидит в кожаном кресле, пользуется перекидным календарем и хранит запыленный компьютер *IBM*.

Желательно, чтобы руководители подразделений имели виниловые ТМ или «организаторы», а техника личной работы была бы унифицированной. Это всегда дает экономический эффект.

Многое зависит от планируемых годовых расходов на 1 сотрудника.

Если вы можете израсходовать более 1000 долл. в год, то вы можете использовать всю гамму инструментов, начиная с календаря как элемента фирменного стиля, приобретения ТМ со сменными блоками раз в 2—3 года и кончая компьютерной системой организации труда. Важно все-таки иметь долгосрочную программу работы с современными инструментами и не делать резких поворотов. Мы бы рекомендовали в качестве базового набора для руководителей и ведущих специалистов такого предприятия ТМ, ЭЗК и компьютерную систему. При планировании расходов от 200 до 1000 долл. следует остановиться на ТМ, ЭЗК и КПК для разных категорий сотрудников. Если вы не планируете значительных вложений в технику личной работы (до 200 долл. в год), то вы можете выбирать между календарем, «организатором» или простой ЭЗК. Мы бы рекомендовали остановиться на последних двух.

Уровень владения компьютерной техникой определяет ручной или компьютерный вариант инструмента. Если вы свободно или в режиме пользователя владеете компьютером, то проблем с освоением ЭЗК, КПК или компьютерных систем у вас не будет. Если уровень владения компьютером низкий, то лучше выбирать ручной инструмент (календарь, «организатор» или ТМ).

Важное значение в выборе инструмента имеет характер работы сотрудника, определяемый временем нахождения на рабочем месте. Если вы постоянно находитесь в офисе и за письменным столом, то ваш выбор максимальный.

При частичном нахождении на рабочем месте, когда остальное время вы тратите на обход цехов или участков, за рулем автомобиля, часто бываете на совещаниях — тогда ТМ, КМК или компьютерная система на базе «*Note book*» для вас подходит. Сотрудники, имеющие разъездной характер труда (коммивояжеры, агенты, водители, курьеры и т.п.), могут эффективно использовать «организатор», ТМ, ЭЗК или КПК.

только для ознакомления

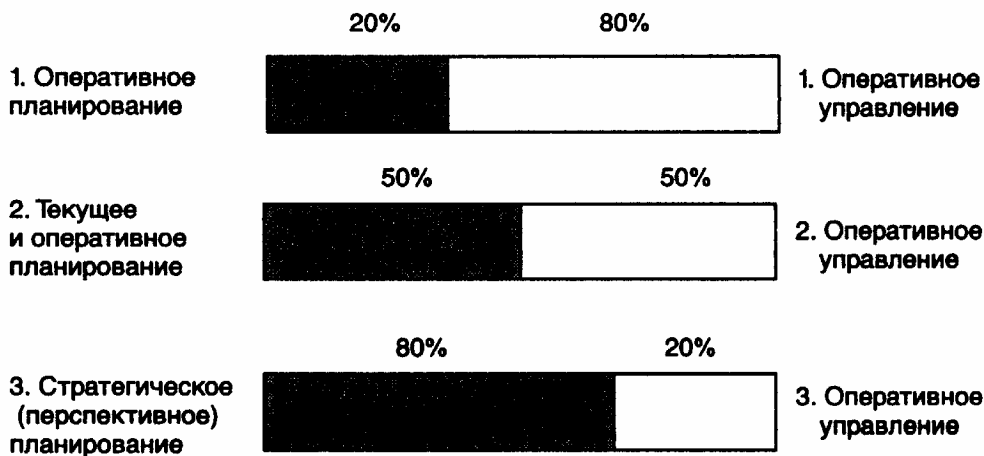
Посмотрите еще раз на табл. 4.1 и окончательно выберите приемлемый для вас инструмент!

4.2. КОНЦЕПЦИЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖЕР¹

Для того чтобы добиться результатов при осуществлении крупных программ (например, по охране окружающей среды, строительству моста, производству продукции, сбыту, закупкам и пр.), предприятия и учреждения обычно пользуются таким средством, как планирование. Общеизвестно, что тщательное планирование обеспечивает экономию времени и других ресурсов.

Опыт менеджеров Японии ясно показывает, что количество времени, затраченного на планирование, очень сильно влияет на общую продолжительность работы и качество получаемых результатов.

Короткий период планирования влечет за собой увеличение продолжительности работы и высокий процент брака. Длительный период планирования ведет к сокращению общей продолжительности работы и снижению процента брака. Но планирование необходимо не только предприятиям и организациям. Без планирования невозможно добиться и личной эффективности. Приведем три основные модели работы менеджера:



В ТМ разработана простая и практичная методика достижения результатов по всем моделям управления, которая включает четы-

¹ Раздел подготовлен на основе методического руководства фирмы «Тайм-Менеджер Интернейшнл» — «Ключ к личной эффективности». Дополнен автором.

ре последовательных этапа: формулирование основных целей; установление приоритетов в решении задач; создание надежной базы для решений; установление связи между базой для решений и планированием времени.

7. Формулирование основных целей. Достичь своих целей вы сумеете лишь в том случае, если они будут для вас абсолютно ясны. Поэтому до тех пор, пока вы не будете их себе четко представлять и не начнете себе о них регулярно напоминать, вам вряд ли удастся сделать что-нибудь существенное для их реализации. Постановка каких-либо конкретных целей и составление планов их реализации — вещь столь же обычная, как и планирование расходов. Многие люди занимаются этим регулярно. Иное дело — сформулировать себе цели, которые бы затрагивали все основные аспекты вашей жизни. Пробовали ли вы когда-нибудь сделать это? Пытались ли когда-либо спланировать свою жизнь как нечто целостное? Пытались ли вы хоть раз записать свои жизненные цели? Можете ли вы их себе ясно представить? Знаете ли вы, что это значит — достичь своих целей?

2. Установление приоритетов в решении задач. Часто люди ставят перед собой значительно больше задач, чем они могут реально выполнить. Для осуществления всего желаемого у них попросту не хватает времени, денег и сил. Отсюда необходимость *установить приоритеты*, т.е. решить: какие цели являются наиболее важными, с какими задачами можно повременить, на решение каких задач следует направить свои ограниченные ресурсы?

Ресурсы, имеющиеся в вашем распоряжении, состоят из персональных ресурсов (время, способности, умения и пр.) и других ресурсов, к которым вы имеете доступ (информация, персонал, финансы, здания, оборудование и т.п.).

Добиться желаемых результатов можно только при условии, что вам удастся направить все свои ресурсы — и в первую очередь время и способности — на решение именно тех задач, от которых эти результаты зависят.

Уметь устанавливать приоритеты крайне важно каждому человеку и жизненно необходимо всем руководителям. От системы приоритетов в решающей мере зависит ваша *эффективность* и *благополучие*. Но для того чтобы правильно и точно определить, на что должны быть израсходованы ваши ограниченные ресурсы, необходима надежная база для принятия решений.

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

3. Создание надежной базы для принятия решений. Чтобы обеспечить вас всем необходимым, ваша база для решений должна быть:

- *полной*. Она должна охватывать все существенные аспекты вашей жизни, включать в себя все задачи, на решение которых - сейчас или в будущем — вам придется тратить время и прочие ресурсы, вне зависимости от важности этих задач, их сложности и привлекательности;
- *четкой и ясной*. Вам необходимо увидеть стоящие перед вами задачи во всей их совокупности и оценить ситуацию в целом. Для этого следует сгруппировать свои дела по сложности, характеру, степени завершенности и пр.;
- *удобной для работы*. База для решений должна быть такой, чтобы ее всегда можно было иметь под рукой, брать с собой в командировки, носить на совещания и т.п., чтобы в нее легко можно было вносить поправки и дополнения и, наконец, чтобы с ней легко можно было познакомить других;
- *реалистичной* и в то же время стимулирующей. Некоторые люди тяготеют к тому, чтобы взвалить на себя слишком много и ставить перед собой грандиозные цели. Обычно это ведет к разочарованию и нервным срывам. Другие, напротив, слишком много внимания уделяют повседневной текучке и исполнению обязанностей, так что у них не остается времени на развитие и самосовершенствование.

Учитывая это, постарайтесь при формулировании своих целей найти золотую середину между подобными крайностями. База для решений должна включать:

- ваши главные жизненные цели дома и на работе;
- ваши ключевые области — важнейшие функции, в которых вам нужно добиться результатов;
- крупные задачи, которые нужно решить в каждой ключевой области (функции);
- мероприятия (задачи), входящие в каждый из крупных комплексов задач;
- идеи, которые время от времени приходят вам в голову;
- разнообразную необходимую вам информацию (данные, сведения, помогающие уяснить смысл стоящих перед вами задач, точнее определить их качественные и количественные параметры, методы решения, финансовые возможности, предельные сроки реализации, число исполнителей и т.д.).

только для ознакомления

4. Установление связи между базой для решений и планированием времени. Вы сумеете достичь своих целей только в том случае, если будете расходовать свое время именно на те дела, от которых зависит результат. Для этого необходимо превратить свои долгосрочные цели и устремления в дела, которые надлежит делать здесь и сейчас. Вот почему от решения вопроса «Что делать сейчас?» во многом зависит ваша личная эффективность.

То, как вы ежедневно будете использовать свои ресурсы, в решающей мере определит, сумеете ли вы реализовать свои долгосрочные цели. В самом деле, любое крупное достижение представляет собой сумму небольших каждодневных результатов. Многие люди позволяют случайностям управлять их жизнью. Четкой и ясной базы для планирования времени у них нет, и последовательность, в которой они выполняют свои дела, зачастую определяется внешними факторами — телефонным звонком; полученным письмом; проблемами, которые в данный момент начинают казаться самыми важными; неосторожным замечанием или внеочередным совещанием.

Спросите любого человека, хочет ли он выучить английский язык, и вы почти наверняка услышите «Да». Но если вслед за этим вы спросите: «Когда вы собираетесь начать изучение? Сегодня вечером? Завтра? В конце недели?», то с большой вероятностью получите в ответ: «Нет, так точно я сказать не могу, но в ближайшем будущем». Это как раз то, что можно было бы назвать долгосрочным планированием в кавычках.

Вполне понятно, что людям часто бывает трудно перевести свои долгосрочные цели в дела типа «здесь и сейчас». Основными причинами этой трудности являются прочно укоренившаяся привычка не связывать повседневные заботы с долгосрочными планами и отсутствие хорошо организованной базы для принятия решений.

Комплект базового варианта ТМ состоит из следующих основных элементов:

1. Папка с кольцевым механизмом

Поставляется в трех базовых вариантах и дает внешнее представление о ТМ и его владельце: стандартный виниловый черного цвета с 25-мм кольцевым механизмом; кожаный формата «Оригинал» или «Компакт» А5; «Руководитель» — кожаный, размером 17х23,5 см. Кроме материала, они различаются внешним видом, набором кармашков и приспособлений.

только для ознакомления

2. Коробка со стандартным набором бланков .

Это место хранения бланков на 1-1,5 года и впоследствии место для архива. Обладает рядом преимуществ:

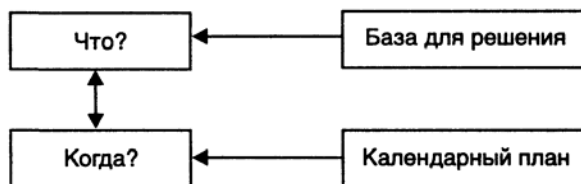
- вертикальный способ расположения бланков, разделенных вертикальными закладками со стандартной символикой, как в папке;
- разные цвета и символы закладок и прозрачная крышка облегчают поиск нужных бланков;
- архив использованных бланков (планов на неделю и день).

3. Руководство по пользованию ТМ «Ключ к личной эффективности»

Состоит из трех частей, позволяющих при желании самостоятельно овладеть инструментом: философия, инструкция по пользованию, ключевые области.

Кроме базового варианта фирма ТМИ поставляет ряд дополнительных аксессуаров: кожаные сумки; папки-классификаторы; карандаши и ручки; дыроколы; специальные бланки, не входящие в базовый вариант; программное обеспечение для компьютерной версии ТМ и др.

Чтобы соответствовать принципам, о которых шла речь на предшествующих страницах, любой инструмент для достижения результатов должен включать два элемента:



Если вы хотите добиться результатов, необходимо построить мост, связывающий эти два элемента, т.е. установить, что именно и когда вы должны сделать. Только в этом случае ваши планы и действия будут определяться в первую очередь вашими намерениями и лишь затем — внешними обстоятельствами.

Такая структура делает ТМ не только удобным, но и всеобъемлющим инструментом личного планирования — использование каких бы то ни было не входящих в него блокнотов и записных книжек становится ненужным. ТМ будет вам полезен во многих отношениях: он не даст забыть или упустить из вида ни одной важной для вас вещи, будет стимулировать творческую активность,

только для ознакомления

позволит увидеть общую картину ваших дел и контролировать их течение.

База для решений и календарный план являются важнейшими частями ТМ. Пользуясь ими, вы сумеете связать секцию *«База для решений»*, содержащую ваши цели, ключевые области, основные задачи и мероприятия, с гибкой системой календарных планов (годовых, месячных, недельных и дневных), расположенных в секции *«Календарь»*.

Помимо этих двух секций в ТМ есть и третья — *«Разное»*. Она предназначена для хранения самой разнообразной информации, необходимой для текущего планирования. Наконец, в ТМ имеются части, которых нет ни в одном другом инструменте: это подразделение *«Идеи»* и отделение *«Не забудь»*, находящиеся в секции *«База для решений»*, и отделение *«Фиксированные дела»* секции *«Календарь»*.

4.3. КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ (ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ)

Чтобы достичь целей, вам необходимо как можно четче их сформулировать, правильно использовать свое время, т.е. сконцентрировать его на ключевых областях. В терминах ТМ ключевые области представляют собой функции управления.

Ключевые области — важнейшие сферы вашей жизни, в которых вам нужно добиться определенных результатов. Каждая ключевая область состоит из ряда задач управления.

Ключевые области — сердце вашего ТМ. Определив их, вы сумеете ясно представить себе всю панораму дел, обязательств, стремлений. Это даст вам возможность лучше понять, что является главным, а что — второстепенным, определить, сколько времени можно затрачивать на каждую ключевую область, и, исходя из этого, оптимально спланировать свое время. В результате у вас появится чувство контроля над жизненными обстоятельствами, что в свою очередь будет способствовать уменьшению нервных перегрузок и повышению вашего жизненного тонуса.

Регулярный пересмотр ключевых областей. Конечно, можно встретить людей, которым в течение длительного времени не нужно менять свои ключевые области. Стабильность ключевых областей свойственна многим должностям и профессиям специалистов и служащих. Однако такие случаи вряд ли типичны для руководителей.

Как правило, человеку в связи с изменениями на работе и в личной жизни приходится периодически пересматривать (изменять, уточнять) свои ключевые области. Опыт показывает, что делать это целесообразно по меньшей мере раз в год. Причем лучше всего приурочить такой пересмотр ко времени разработки нового годового плана или в период смены комплекта бланков ТМ. Данные психологических исследований свидетельствуют о том, что выделять более 10 ключевых областей не следует - иначе вам будет трудно правильно оценить ситуацию в целом, а значит, и контролировать ход дел.

Впрочем, по нашим наблюдениям, большинству людей достаточно 10 главных функций, чтобы распределить между ними все существенные аспекты своей работы и личной жизни. Разумеется, такие функции должны быть достаточно широкими и емкими. Порой несколько смежных, близких областей имеет смысл объединить в одну (например, такие области, как «Семья» и «Друзья»). Если же вам все-таки понадобится больше десяти ключевых областей, то рекомендуем разбить их на две группы — скажем, на группу ключевых областей под общим названием «Работа» и на группу под названием «Личная жизнь».

Приведем их некоторые типичные названия для руководителя организации:

1. Стратегия развития.
2. Система управления.
3. Персонал. Социальное развитие.
4. Финансы. Бухучет.
5. Заработная плата.
6. Основное производство.
7. Вспомогательное производство.
8. Маркетинг. Сбыт.
9. Внешние связи.
10. Личная жизнь.

Степень важности для вас ключевых областей с течением времени может измениться. Поэтому порядковые номера на бланках ключевых областей не должны отражать их значимость.

Как определять ключевые области? УСТШОШТЬ свои ключевые области можно различными способами. Вот некоторые подходы.

Запишите все, какие только вспомните, свои каждодневные дела. Затем попробуйте разбить их на группы так, чтобы каждая группа объединяла дела, связанные между собой или имеющие ка-

только для ознакомления

кой-то общий признак. Дайте этим группам названия. Это будут ваши ключевые области.

Определите главные цели в вашей работе и жизни. Задайте себе вопрос: «На каких главных ключевых областях я должен сконцентрироваться, чтобы достичь этих целей?» Определите ваши ключевые области, исходя из собственных желаний, взглядов, умений.

Используйте классификатор функций управления (см. § 9.2). Определите, какие функции и комплексы задач вы реализуете. Это и будут ваши ключевые области.

При определении ключевых областей постарайтесь, чтобы они как можно более соответствовали следующим требованиям.

1. Ключевые области — это функции управления. Их названия должны описывать области, в которых нужно добиться результатов, и не содержать конкретных задач или результатов.

2. Набор ключевых областей должен быть всеобъемлющим. Они должны охватывать все стороны вашей жизни: все, что вы делаете, все, что вы обязаны делать.

3. Названия ключевых областей должны быть ясно и однозначно сформулированы. Они должны быть понятны людям, с которыми вы общаетесь, и содержать не более 2—3 слов.

4. Ключевые области не должны пересекаться. Если две ключевые области представляют собой две стороны одного и того же дела, т.е. содержат ряд одинаковых задач, объедините их в одну область.

5. Ключевые области не должны выходить за рамки ваших непосредственных обязанностей. Они должны быть четко отграничены от ключевых областей вашего начальника, коллег и подчиненных. Они не должны распространяться на дела, за которые вы хотя и несете ответственность, но не выполняете лично. Помните, что эффективно работать со своими ключевыми областями вы сумеете лишь в том случае, если они будут охватывать только те задачи, в которые вы сами непосредственно включены.

Рекомендации для определения ключевых областей. Воспользуйтесь следующей методикой.

1. Задайте себе вопросы из левой колонки табл. 4.2. Утвердительный ответ — это первый шаг к определению возможных ключевых областей.

только для ознакомления

2. Ознакомьтесь с примерами названий ключевых областей, помещенными в правой графе табл. 4.2. Это поможет вам дать наименование своим ключевым областям.
3. Запишите свои соображения по поводу возможных ключевых областей на листе бумаги, например на бумаге для записок ТМ.
4. «Отточите» ваши ключевые области. Постарайтесь добиться того, чтобы они соответствовали требованиям, изложенным выше.
5. Обсудите ваши ключевые области со своим начальником, коллегами, друзьями (табл. 4.3).
6. Сверьте их с классификатором функций, запишите в ТМ на бланк ключевых областей. Затем перечислите задачи и мероприятия, входящие в каждую ключевую область.

Таблица 4.2 Анкета для определения ключевых областей

Контрольный вопрос	Примеры названий ключевых областей
Есть ли у меня подчиненные?	Персонал. Кадры. Подчиненные. Сотрудники
Есть ли у меня финансовая ответственность?	Финансы. Бюджет. Смета. Баланс. Расходы. Цены. Налоги. Инвестиции. Зарплата
Есть ли у меня административная ответственность?	Администрация. Правление. Совет. Управление. Комитеты
Несу ли я ответственность за проекты?	Проекты. Бизнес-планы. ТЭО. Программы
Есть ли у меня задачи по внутренней коммуникации?	Эффективные коммуникации. Внутренние взаимоотношения. Внутреннее сотрудничество. Координация. Отношения: начальник, коллеги
Есть ли у меня задачи по внешней коммуникации?	Связи с общественностью. Внешние взаимоотношения. Внешнее сотрудничество. Клиенты. Поставщики. Деловые связи. Сбытовые организации. Общественные организации. Учреждения. Государственные органы
Отвечаю ли я за развитие предприятия?	Новая продукция. Техническое развитие. Новые рынки сбыта. Новые методы организации и управления. Дилеры. Представители. Новые мощности
Отвечаю ли я за долгосрочное планирование?	Долгосрочное планирование. Текущее планирование. Оперативное планирование
Есть ли у меня дополнительные нагрузки (особые интересы)?	Дополнительные нагрузки. Выборные должности. Общественная работа. Работа в добровольных обществах. Особые интересы
Нужно ли мне заниматься обучением?	Подготовка специалистов. Повышение квалификации. Переподготовка. Дополнительное образование

только для ознакомления

Таблица 4.3 Примеры ключевых областей для руководителей подразделений

Производственные подразделения	Экономические подразделения
1. Система управления	1. Система управления
2. Персонал	2. Персонал. Подчиненные
3. Подготовка производства	3. Экономическое развитие
4. Основное производство	4. Финансы
5. Вспомогательное производство	5. Маркетинг
6. Труд и зарплата	6. Труд и зарплата
7. Качество продукции	7. Ценообразование
8. Экономика производства	8. Социальное развитие
9. Отношения. Коммуникации	9. Внешние связи
10. Личная жизнь	10. Личная жизнь

В каждой ключевой области может быть несколько основных задач. Все они заносятся на специальный бланк «Задачи».

Без перечня задач практически невозможно правильно определить, что и когда должно быть сделано; как добиться того, чтобы ваш труд стал более производительным, качественным, творческим; что необходимо сделать именно вам, а что лучше поручить другим сотрудникам. Перечень задач помогает связывать цели с календарным планом и является, таким образом, одной из важнейших частей документа для достижения результатов.

Совокупность заполненных бланков «Задачи» всех ваших ключевых областей содержит полный перечень стоящих перед вами задач. Конструкция бланков дает возможность ясно видеть общую картину и контролировать ход дел, позволяет эффективно использовать перечень задач для установления приоритетов и распределения обязанностей, а также для напоминания самому себе о том, что еще требуется решить или сделать.

Чтобы увеличить вероятность решения стоящих перед вами задач, придерживайтесь следующих *принципов*.

1. Формулируйте их как можно более конкретно и однозначно. Для определения своих конкретных намерений пользуйтесь такими глаголами, как: повысить, увеличить, уменьшить, обеспечить, предоставить, улучшить и т.п.

2. Формулируйте задачи так, чтобы их выполнение поддавалось измерению и (или) оценке. Для этого вводите в формулировки задач количественные показатели и нормативы и пользуйтесь четкими нормативными показателями для сравнения.

3. Устанавливайте предельные сроки выполнения задач. Заставляйте себя выполнять поставленные задачи в пределах наме-

только для ознакомления

ченных сроков. Если предельный срок не определен, решение проблемы начинает, как правило, постоянно откладываться.

Примеры хорошо сформулированных задач (критериев управления):

- похудеть на три килограмма до 1 июля текущего года;
- овладеть персональным компьютером до 30 октября текущего года;
- увеличить ежемесячный объем реализации продукции на 10% по сравнению с прошлым годом.

Как работать с задачами ?

1. Выпишите все свои крупные и небольшие задачи на бланки задач соответствующих ключевых областей. Там, где это возможно, введите количественные характеристики и установите предельные сроки выполнения.

2. На бланк «Задачи» заносятся не только четко сформулированные задачи, но и вспомогательные показатели для их решения (например, имена людей и названия организаций, контакты с которыми для вас важны).

3. Задачи могут быть самого разного объема и характера. Иногда для записи задачи вам может быть достаточно нескольких слов, служащих напоминанием, что такая задача существует. Но, как правило, формулировку задачи бывает необходимо дополнить уточняющими деталями и различного рода вспомогательной информацией. Все эти данные заносятся на дополнительный бланк, помещаемый сразу за соответствующим бланком «Задачи».

4. Регулярно, не реже одного раза в неделю, просматривайте бланки с задачами. Это можно делать во время поездок, вынужденных ожиданий и т.д. Перечитывая задачи, задавайте себе следующие вопросы:

Какие задачи в настоящий момент являются самыми важными?

Какими задачами придется заниматься в ближайшее время?

С решением каких задач можно еще подождать?

Не нуждается ли список задач в обновлении? Все ли задачи в нем отражены?

Как решить задачи наиболее эффективно?

Должны ли все эти задачи решаться только мной или часть из них лучше передать другим?

только для ознакомления

5. Когда та или иная задача будет выполнена, вычеркните ее из списка, а связанные с ней бланки с дополнительной информацией выньте из ТМ и при необходимости положите в архив.

4.4. «СЛОНОВАЯ ТЕХНИКА»

«Слоновая техника» — это разработанный в ТМ подход к планированию времени.

«Слоновая техника» хороша для решения очень крупных, или, попросту говоря, «слоновых задач», которые человек сразу не может решить. На работу по этой методике рассчитаны все элементы секций «Календарь» и «База для решений».

Что такое «слоновые задачи»? Это:

- крупные задачи, решение которых требует значительной работы и длительного времени;
- задачи, промежуточные этапы которых *не приносят видимых результатов*, что ослабляет желание за них браться;
- задачи, которые при краткосрочном планировании чаще всего откладываются «на потом» или кажутся не столь важными и срочными по сравнению с другими оперативными делами. *Примеры «слоновых задач»:* выучить иностранный язык; похудеть и прийти в хорошую форму; научиться играть на гитаре; построить садовый домик; научиться работать на персональном компьютере; привести в порядок делопроизводство; бросить курить и отказаться от алкоголя; разработать новые виды продукции; проводить больше времени с семьей и друзьями.

В терминологии ТМ все эти задачи называются «слоновыми» или просто «слонами». В самом деле, с одной стороны, каждый из нас может быть полон благих намерений их «съесть», но, с другой стороны, «проглотить» их за один присест совершенно невозможно. *Как решать «слоновые задачи»?*

Многие люди подходят к «слоновым задачам» примерно так: «Этот слон, — думают они, — слишком велик для моего рта. Подожду-ка я его есть до тех пор, пока мой рот вырастет». Но этого никогда не произойдет... И ни один «слон» так и не будет съеден — ни сейчас, ни потом.

В принципе, единственный способ съесть большого «слона» маленьким ртом — это сделать его меньше. Существуют два метода уменьшения «слонов».

Отойти от них подальше. На горизонте «слон» выглядит не таким уж крупным.

Этот способ решения проблемы достаточно распространен. Хороший пример — планы, строящиеся в канун Нового года. Обдумывая, что сделать в следующем году, мы собираем на горизонте целые стада «слонов». На расстоянии «слоны» представляются маленькими, так что поверить в свою победу несложно. Отсюда и знаменитая легкость предновогодних решений типа: «На будущий год я обязательно буду больше времени уделять детям, похудею, выучу два иностранных языка, разработаю несколько новых видов продукции, научусь яснее выражаться письменно и начну играть на гитаре».

Когда «слон» далеко и кажется маленьким, желание справиться с ним огромно. Но когда он оказывается прямо перед нами, ситуация резко меняется: у нас сразу же находятся тысячи уважительных причин, по которым именно сейчас со «слоном» надо подождать, а вместо этого сделать что-нибудь более срочное. В результате ни одна из «слоновых задач» так и не будет решена.

Разделять «слонов» на маленькие порции, которые можно положить в рот.

Это единственный способ достичь целей. Пользуясь разработанной ТМ «слоновой техникой», вы сумеете добиться успеха за счет таких простых приемов:

- разделайте «слона» на маленькие порции и распределите их по календарному времени;
- в качестве задачи дня или недели включите съедение такой порции в список своих регулярных, жестко фиксированных дел;
- старайтесь съедать порцию «слона» ежедневно, в дополнение ко всем своим обычным делам;
- ешьте одного и того же «слона», пока не съедите его до конца;
- не беспокойтесь о судьбе всех «слонов» сразу. Сосредоточьтесь на сегодняшнем «бифштексе из слона» и будьте довольны тем, что вы его съели.

Очень часто можно встретить людей, переживающих по поводу множества «слонов», к которым у них все равно нет никакой возможности в данный момент подступить. Эти люди убеждены, что наслаждаться жизнью можно только тогда, когда все «слоновые задачи» решены и все расставлено по своим местам. Но такой подход нереалистичен и ведет только к нервным срывам. День, когда вы

Только для ознакомления

покончите со всеми своими «слоновыми задачами», не наступит никогда. У вас постоянно будут появляться все новые и новые «слоны», так что надо научиться не тревожиться по этому поводу. В конце концов, эти «слоны» - часть вашей жизни. Способность радоваться жизни — искусство, которому можно научиться. Помимо всего прочего для этого нужно развивать свои способности, добиваться результатов и не бояться того, что будущее поставит перед вами новые проблемы.

Опыт работы с ТМ и «слоновой техникой» подтверждает возможность выполнения 80-90% поставленных целей на год («слонов»). Однако их не должно быть больше 5—7 в один год, иначе достижение нереально.

4.5. КАЛЕНДАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Адресно-телефонная книжка. Это самая стабильная часть секции «Календарь», которая заменяется только в случае полного заполнения или наличия многих исправлений. Начинается со страницы с подробной записью личных данных владельца (Ф.И.О., адрес, телефоны, серия и номер паспорта, водительского удостоверения и т.п.), необходимых для оперативного заполнения документов в государственных органах, командировках, а также на случай потери ТМ, чтобы найти владельца. Книжка построена в алфавитном порядке и содержит место для записи адресов и телефонов ваших коллег, друзей, знакомых. Из оригинальных разделов следует отметить таблицу телефонных кодов зарубежных стран и часовых поясов, что очень удобно для делового человека и дипломата. В книжке следует хранить минимальный объем информации, который необходим как дополнение к ТМ, остальную — держать в архиве или специальных визитницах.

Текущие планы ТМ содержат обширный набор разновидностей календаря, разделенный по временным периодам: 18- или 24-месячный календарь; бланк «Планы на год»; бланк «Текущие планы на неделю»; бланк «Текущие планы на день».

18-месячный календарь. По сравнению с обычными календарями календарь ТМ имеет ряд преимуществ: рассчитан на 18 месяцев — отпадает необходимость пользоваться двумя календарями одновременно; имеет четыре годовых табеля-календаря (предыдущего, текущего и двух последующих лет); содержит детальную разбивку года по месяцам, неделям, дням, часам; указывает даты на-

только для ознакомления

циональных праздников 28 стран мира. Мы рекомендуем перейти к 24-месячному календарю, он удобнее для целевого планирования. Как пользоваться календарем ТМ (рис. 4.1)? Месяц — основной период планирования. Перед началом очередного месяца следует определить «слоновые задачи» на работе и дома и записать их в верхнюю строчку календаря у символа «слон». Затем из бланка «Фиксированные дела на год» переписать важнейшие события (дни рождения, юбилеи, встречи, праздники, собрания, совещания и т.п.).

Выделите время для решения «слоновых задач», которые вы наметили. Зарезервируйте время для других дел, которые вам хотелось бы сделать в течение месяца, например повышения квалификации, чтения специальной литературы, посещения выставок. В календаре эти задачи выделены серым цветом. Оставшееся время в месячном календаре будет использоваться для решения текущих задач: телефонные переговоры, встречи, совещания, подпись документов, посещение подразделений, прием посетителей и др. Записи в календаре желательно делать карандашом или ручкой с легко смывающимися чернилами.

Бланк «Планы на год». Год — важный период планирования. В конце каждого года имеет смысл подумать, что вы хотите сделать в будущем году для реализации поставленных целей и как продвигнуться в решении «слоновых задач». После постановки жизненных целей и заполнения бланка «Цели» вы можете перейти к бланку «Планы на год». Для этого целесообразно ответить на следующие вопросы:

Сколько времени мне нужно выделить на каждую ключевую область?

Следует ли подсчитать фактические затраты времени за прошедший год по ключевым областям?

Какие крупные задачи должны быть решены в конкретных месяцах?

Какие «слоновые задачи» должны быть решены («съедены»)?

Какие дела нужно занести на бланк «Фиксированные дела на год»?

В какое время целесообразнее проводить регулярные мероприятия?

Когда мне и моим подчиненным лучше пойти в отпуск?

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

Как лучше использовать свое свободное время для личного развития?

Сколько времени можно уделить семье, друзьям, коллегам и т.п.? Верны ли даты праздников и рождений?

После ответов на вопросы можно приступить к заполнению бланка «Планы на год», где на каждый день отводится 1 см² площади, что позволяет записывать 1—2 дела. Бланк удобен для годового планирования, записи дней рождения, распределения фиксированных дел, планирования отпусков, так как позволяет обозревать сразу целый год. На базе этого бланка затем заполняются месячные планы 18-месячного календаря ТМ.

Полезные советы:

- познакомьте с содержанием бланка «Планы на год» секретаря и ближайших подчиненных - они будут в курсе вашей загрузки;
- используйте бланк для координации и распределения домашних обязанностей между членами семьи;
- фиксируйте в бланке промежуточные результаты (объемы продаж, число покупателей, километраж).

Бланк «Текущие планы на день». Это главный элемент календаря ТМ, так как планирование дня позволяет вам реально жить в настоящем. Помните, что долгосрочные результаты представляют сумму ежедневных результатов! Хорошо составленный план надень поможет вам эффективно использовать каждый час и минуту.

Сколько бланков «Текущие планы на день» имеет смысл держать в ТМ? В принципе, любое число, и это зависит от характера работы и типа личности (на день, на неделю, на 3 недели). Мы рекомендуем держать бланки на 2 недели — предыдущую и очередную, чтобы иметь подробную информацию о выполненных и планируемых делах.

Бланк «Текущие планы на день» двухсторонний (рис. 4.2), лицевая сторона состоит из двух основных частей: левая — строки с часами для записи фиксированных дел, правая отводится для мероприятий, которые будут выполняться в незанятое время, а также для телефонных переговоров.

Верхняя часть содержит место для числа, месяца и года и «словной задачи», а нижняя - хронометраж израсходованного времени для решения задач по ключевым областям. Обратная сторона бланка предназначена для детализации запланированных мероприятий и справочной информации.

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

Апрель 2007																	
РАБОТА:										ЖИЗНЬ:							
СЕМИНАР + ПРОЕКТ + УЧЕБНИК										КОМПЬЮТЕР + АНГЛИЙСКИЙ							
		7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
вс	1	Подъем, гимнастика	Завтрак, дорога	Дача				Подготовка сада к зиме				Баня		В город			
пн	2			Оперативное управление			Обед	Фирма «АЛТЭКС»				Англ. яз.		Прогулка			
вт	3			Учебник «Управление персоналом»										Учеба ПК		Бассейн	
ср	4			Администрация		Ректорат		Обед	Деканы		Кадры		Англ. яз.		Прогулка		
чт	5			Бух. баланс				Обед	Семинар ТМИ				Учеба ПК		Теннис		
пт	6			Бухгалтер				Обед	Прием посетителей				Англ. яз.		Прогулка		
сб	7			Проект «Стратегия развития города»				Обед	Консультации				Магазины		Бассейн		
вс	8			Дача				Подготовка сада к зиме				Баня		В город			
пн	9			Оперативное управление			Обед	Финансы		Зарплата		Англ. яз.		Прогулка			
вт	10			Учебник «Управление персоналом» гл. 7										Учеба ПК		Бассейн	
ср	11			Выездной семинар на ОАО «ЗМЗ» «Управление персоналом»										Англ. яз.		Прогулка	
чт	12													Англ. яз.		Прогулка	
пт	13													Англ. яз.		Прогулка	
сб	14			Лекции по MBA				Консультации				Магазины		Бассейн			
вс	15			Дача				Перекопка сада				Баня		В город			
пн	16			Оперативное управление				Аудитор		Бух. баланс		Англ. яз.		Прогулка			
вт	17			Учебник «Управление персоналом»										Учеба ПК		Бассейн	
ср	18			Зав. кафедрами		Ректорат		Обед	Деканы		Кадры		Англ. яз.		Прогулка		
чт	19			Командировка в представительство						Метод. совет		Учеба ПК		Теннис			
пт	20			Администрация				Обед	Прием посетителей				Англ. яз.		Прогулка		
сб	21			Учебник «Управление персоналом» гл. 8										Магазины		Бассейн	
вс	22			Дача				Укрытие роз				Баня		В город			
пн	23			Оперативное управление			Обед	Финансы		Зарплата		Англ. яз.		Прогулка			
вт	24			Делегация из Великобритании										Учеба ПК		Бассейн	
ср	25			Зав. кафедрами		Ректорат		Обед	Прием поздравлений				Банкет в ресторане				
чт	26			Командировка в г. Москву на конференцию										Учеба ПК		Прогулка	
пт	27													Англ. яз.		Прогулка	
сб	28			Лекции по MBA				Обед	Консультации				Магазины		Бассейн		
вс	29			Дача				Слив воды		Закрывать розы		Баня		В город			
пн	30			Оперативное управление			Обед	Финансы		Зарплата		Англ. яз.		Прогулка			

— решение фиксированных задач

Рис. 4.1. 24-месячный календарь ТМ

18 10 06										
РАБОТА: ГODOVOЙ БАЛАНС				ЖИЗНЬ: КНИГА + АНГЛИЙСКИЙ						
				Текущие задачи для решения:						
				1. Подготовиться к ректорату						√
				2. Просмотреть смету доходов						√
07	Подъем			3. Кафедра: оперативные дела						√
	Зарядка			4. Материалы к докладу на ректорат						√
08	Завтрак			5. Подготовка к встрече с деканами						√
	Дорога в институт			6. ОП. Материалы по кадрам						√
09	Руководство									
	кафедрой									
10	менеджмента			Слоновые задачи для решения:						
				1. Комплектация студентов						
11	Ректорат:			2. АИС вуз – тех. задание						
	1. Прием студентов			3. Подготовить статистику для учебника						
12	2. Оплата обучения			4. Подбор персонала – начальник ОНИР						
	3. АИС вуз			5. Выучить 20 английских слов						
13	Обед									
14	Решение									
	вопросов									
15	с деканами									
	факультетов									
16	Заседание									
	кадровой									
17	комиссии			Телефонные переговоры:						
				ЗМЗ – С.В. Захарова						√
18	Обучение английскому			8 (269) 324-33						
	языку			В.Т. Поляков –						√
19				нач. налоговой инспекции						
	Дорога домой			БСЗ – Тарбеев В. В.						√
20	Ужин			31-72-10 по договору НИР						
	Прогулка по									
21	набережной			ГАЗ – обучение?						√
22	Программа «Вести»									
Распределение времени дня по функциям, час.:										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	1	2	2	1	2			1	2	

Рис. 4.2. Бланк «Текущие планы на день»

Как заполнять бланк «Текущие планы на день» ?.

Запишите в бланк из 24-месячного календаря и бланка «Текущие планы на неделю» плановые мероприятия, назначенные на очередной день (совещания, встречи, отчеты, командировки и т.п.). Заложите некоторый резерв на случай нехватки времени.

Определите по левой части бланка время, оставшееся в вашем распоряжении, старайтесь быть реалистом и оставьте дополнительное время на начало и завершение новых дел. Запишите в свободные графы «слоновую задачу».

Запишите в правую часть бланка мероприятия из бланка «Не забудь» и телефонные переговоры, которые вам можно провести в свободное время. Определите приоритеты дел по их важности и старайтесь их решать в свободные «окна» от решения фиксированных в левой части бланка дел. Выполненные дела отмечайте галочкой (v) или крестиком (+).

В конце дня подведите итоги по результатам выполнения дел, сделайте хронометраж времени в нижней части бланка, подведите итоги выполнения намеченной «слоновой задачи».

Внесите коррективы в бланк «Текущие планы на неделю» и 24-месячный календарь ТМ, если появились оперативные изменения в связи с невыполнением обязательств.

Полезные советы для работы с календарем:

«*Время — деньги*». Ведите учет расхода времени по ключевым областям. Это позволит вывести личные нормативы труда и реально планировать будущий год, месяц и неделю.

«*Зеленые периоды*». Договоритесь с секретарем и подчиненными о «зеленых периодах» — отрезках времени, когда с вами может свободно связываться любой сотрудник, клиент или посетитель.

«*Встреча с самим собой*». Выделите время для решения крупной задачи, требующей концентрации внимания и отсутствия помех. В это время вас никто не должен беспокоить.

«*Не забудь*». Свободные «окна» рабочего дня старайтесь использовать для мелких мероприятий и телефонных переговоров.

«*Веди дневник*». Сохраняя в архиве отработанные бланки текущих планов на день, вы получите со временем подробный дневник. Его хорошо хранить в стандартной коробке ТМ.

Личный опыт. Автор книги 12 лет использовал в качестве инструментов личной работы различные виды календарей (1979—1990), 5 лет работал с «организатором» (1991-1995), с 1993 по 2001 гг. постоянно применял электронную записную книжку. Не-

только для ознакомления

сколько раз заканчивал курсы пользователей ЭВМ, начиная с университета, но, к сожалению, не стал активным пользователем компьютера.

В течение трех лет собирался овладеть ТМ, но в силу предполагаемой сложности освоения никак не решался начать («слоновая задача»). Однако общение с генеральным директором совместного российско-датского предприятия «ТМИ Россия — Менеджер — сервис» Г. М. Озеровым - обаятельным и очень грамотным человеком — привело к положительным результатам. В январе 1996 г. в нашем институте был проведен семинар «Ключ к личной эффективности», участниками которого стали все руководители Нижегородского института менеджмента и бизнеса — 15 человек. С этого времени мы более 12 лет работаем только на базе ТМ. Это хороший помощник любого руководителя, применение которого доставляет истинное наслаждение и резко повышает уровень организации и дисциплину труда. Ежегодно в институте проводятся семинары для руководства (50 чел.) по технике работы с ТМ. Для всех преподавателей и сотрудников подготовлен упрощенный вариант ТМ «Деловая книжка менеджера» (пользуются около 100 чел.).

Тест «Техника личной работы»

Прочитайте внимательно вопросы теста и ответьте «Да» или «Нет». Запишите номера вопросов и ответов на листе бумаги.

Вопросы		Да	Нет
1.	ИЗби постоянно используете «Календарь» в своей работе?		
2.	Вы постоянно используете «Ежедневник» в своей работе?		
3.	Вы постоянно используете «Организатор» в своей работе?		
4.	Вы постоянно используете тайм-менеджер в своей работе?		
5.	Вы постоянно используете «Электронную записную книжку» в своей работе?		
6.	Вы постоянно используете «Компьютерную систему организатор труда» в своей работе?		
7.	Меняете ли инструмент личной работы каждые 5 лет?		
8.	Вы предпочитаете модель оперативного управления?		
9.	Вы предпочитаете модель текущего и оперативного управления?		
10.	Вы сторонник модели стратегического и перспективного управления? •		
11.	Четко ли вы формируете жизненные и внутрифирменные цели на текущий год?		

только для ознакомления

12.	Устанавливаете ли вы приоритеты решения задач управления?		
13.	Вы считаете информационную базу для принятия решений надежной, она у вас есть?		
14.	Имеете ли вы четко сформированные ключевые области (функции управления) на год?		
15.	Вы формируете количественные критерии для решения поставленных целей?		
16.	Разделяете ли вы задачи управления на фиксированные и оперативные?		
17.	Владеете ли вы техникой решения «слоновых задач»?		
18.	В календарном планировании вы используете 12-, 18- или 24-месячный календарь?		
19.	Всегда ли вы имеете календарный план работы на неделю?		
20.	Планируете ли вы текущие планы на день?		

+ *Ключ теста:*

Подсчитайте количество ответов «Да» и сравните с рекомендациями:

До 8 баллов. У вас плохая техника личной работы, вы, должно быть, испытываете неудовольствие от «срывов» и невыполнения планов и жизненных целей.

От 9 до 12 баллов. Ваша техника личной работы нуждается в усовершенствовании. Прочитайте еще раз гл. 4 и выберите современный инструмент.

От 13 до 17 баллов. Ваша техника личной работы вполне совершенна и, по всей видимости, помогает достижению внутрифирменных и жизненных целей. Не забывайте каждые 3-5 лет ее совершенствовать.

От 18 до 20 баллов. Вы механически отвечали на вопросы теста и, вероятно, плохо владеете современной техникой личной работы. Прочитайте еще раз гл. 4 и заново ответьте на тест.

РЕЗЮМЕ

1. Техника личной работы менеджера предусматривает использование инструментов механизации труда: календаря, «организатора», тайм-менеджера (ТМ), электронной записной книжки (ЭЗК), карманные портативные компьютеры (КПК), компьютерной системы организации труда (КСОТ).

2. В сфере управления имеются значительные резервы эффективности: потери рабочего времени до 25%; низкая своевременность выполнения заданий – до 30%; неравномерность загрузки структурных подразделений от 60 до 180%;

несвойственное выполнение должностных обязанностей - до 40%.

3. Законом устанавливается продолжительность рабочего дня (8 часов) и рабочей недели (40 часов), в течение которых работник обязан выполнить порученную ему работу. Рабочее время включает время работы и перерывов.

Контрольные вопросы

1. Какие поколения инструментов по технике личной работы вам известны?
2. Назовите преимущества ЭЗК и КПК по сравнению с ручными инструментами.
3. Какую технику личной работы вы рекомендуете использовать на вашем предприятии, в подразделении?
4. Перечислите требования к определению ключевых областей.
5. Что такое ТМ? Назовите составные части ТМ.
6. Что такое «слоновая задача»? Приведите примеры таких задач из вашей жизни.

Глава 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА

*Чтобы удивиться, нужно мгновение,
а чтобы сделать удивительную вещь,
нужны годы терпения и упорного труда.*

К. Гельвеции

5.1. ВИДЫ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ

Существуют различные виды труда, и все их многообразие можно классифицировать по следующим критериям: содержанию труда, характеру труда, продукту труда, времени затраты труда, степени участия человека в процессе труда, методам привлечения людей к труду, предмету труда, условиям труда, принадлежности к носителю трудовых функций. Отметим характерные свойства и виды труда:

- осознанность действий. Это означает, что, прежде чем начать трудиться, человек создает в своем сознании проект, т.е. мысленно представляет себе результат труда. Например, как товаропроизводитель он определяет, какие продукты, в каком количестве и когда надо производить. Неосознанные, инстинктивные действия не являются трудом. Чтобы проиллюстрировать это, К. Маркс сравнил действия архитектора и действия пчелы. Самый плохой архитектор, отмечал Маркс, от наилучшей пчелы с самого начала отличается тем, что, прежде чем строить ячейку из воска, он уже построил ее в своей голове. Пчела же совершает свои действия интуитивно;
- целесообразность действий. После того как создан проект, человек продумывает модель действий, а затем уже приступает к осуществлению заранее выработанных намерений. В нашем примере это означает: как эти продукты надо производить, какие ресурсы использовать, при помощи какой технологии;
- результативность действий. Любая деятельность завершается определенным результатом, но труду свойствен не просто результат, а общественно-полезный результат;
- общественная полезность действий. Люди производят блага не в одиночку, не изолированно друг от друга, а сообща, объ-

сознание, общественно-полезный результат, сообща, объ-

единившись в трудовые коллективы или на основе более или менее прочных контактов между собой. Они производят эти блага для себя и для общества;

- энергозатратность действий. Проявляется в том, что на осуществление трудовой деятельности затрачивается определенная физическая и умственная энергия.

Содержание труда зависит от наличия тех или иных функций в процессе труда и характеризует труд в структурном плане. Оно показывает уровень развития производительных сил. С точки зрения содержания труда процесс труда есть взаимодействие человека с орудиями и предметами труда, своеобразное повторение трудовых циклов, каждый из которых завершается изготовлением определенного продукта.

Характер труда показывает, как проявляется труд, каковы его черты, признаки, отличительные свойства и особенности. Он зависит от соединения работника со средствами труда и определяет его социальную структуру. Характер труда выражает то особенное, что присуще труду в каждой общественно-экономической формации и предопределено типом господствующих отношений.

Отметим, что содержание и характер труда являются двумя сторонами одной монеты, они отражают соответственно сущность и форму общественного труда. Эти две социально-экономические категории находятся в диалектической взаимосвязи, и изменение одной из них неизбежно приводит к изменению другой.

По содержанию труда различают:

- физический и умственный труд. *Физический* труд — простейший вид труда, требующий в основном затрат мышечной энергии работника. *Умственный* труд — умственные усилия людей, направленные на производство товаров и оказание услуг. Он характеризуется отсутствием прямого взаимодействия работника со средствами производства и обеспечивает потребности производства в знаниях, организации, управлении и т.п. Деление труда на умственный и физический носит условный характер, поэтому речь идет о преобладании умственных и физических усилий в труде;

- творческий и репродуктивный. *Творческий* — это труд созидательный, в процессе которого создается нечто качественно новое, неповторимое, оригинальное, уникальное. Результаты творческого труда зависят от способностей к данному виду творчества, увлеченности работой, ее важности, необходи-

только для ознакомления

мых условий. *Репродуктивный* труд — это воспроизведенный, заранее известный, не содержащий творческих элементов труд;

простой и сложный труд. *Простой* труд — это труд неквалифицированный, не требующий от работника специальной профессиональной подготовки. *Сложный труд*, — это квалифицированный труд, который создает в единицу времени большую стоимость, чем простой труд.

В зависимости от характера труда различают:

частный и общественный труд. В товарном производстве, когда отдельные производители изготавливают определенные товары, индивидуальный труд выступает как *частный* труд в связи с хозяйственной, производственной и юридической обособленностью собственников средств производства. Каждый производитель производит далеко не все продукты, необходимые для удовлетворения его потребностей, а специализируется на изготовлении лишь части из них. Поэтому в любом обществе частный труд всегда реализуется как частица *общественного* труда и носит общественный характер, который проявляется на рынке через приравнивание товаров друг к другу и их обмен;

индивидуальный и коллективный труд. *Индивидуальный* труд — это труд отдельных работников (менеджеров, токарей) или предпринимателей. *Коллективный* труд — это такой труд, когда люди работают не изолированно, а сообща, объединяясь в трудовые коллективы (предприятие, отдел, лабораторию, цех, бригаду), причем размер коллектива не имеет значения;

наемный и самонаемный труд. *Наемный* труд — это отношение, возникающее между собственниками средств производства и работниками, лично свободными, но не имеющими средств производства и продающими свою рабочую силу в обмен на определенную стоимость в форме заработной платы. Предприниматель, открывший свое дело, создает возможность для приложения своего труда, что можно назвать *самонаймом*, характер такого труда качественно отличается от характера наемного труда. Именно такой труд представляет возможность для развития инициативы человека, способствует бережливому, хозяйскому отношению к собственности, формированию таких качеств, как самостоятельность, предприимчивость, творчество;

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

- конкретный и абстрактный труд. Как особая целесообразная деятельность человека труд выступает в определенной полезной форме, и его итогом являются различные потребительные стоимости. Труд, направленный на их создание, называется *конкретным* трудом. Приведение различных конкретных видов труда к одинаковому и соизмеримому виду предполагает необходимость абстрагироваться от качественных особенностей, свести отдельные виды труда к простым затратам рабочей силы, к затратам физической, нервной и другой энергии. Этот обезличенный и соизмеримый труд называется *абстрактным* трудом. Конкретный труд создает потребительную стоимость, а абстрактный — стоимость товара.

По **продукту труда** различают производительный и непроизводительный труд. *Производительный* труд — это труд, непосредственно участвующий в создании натурально-вещественной формы общественного богатства, совокупного общественного продукта, национального дохода. Это труд, в процессе которого производятся материальные блага, услуги и который приносит прибыль. Процесс труда, создающий услуги, и процесс их потребления слиты воедино. Услуги существуют в форме деятельности, их нельзя накопить. *Непроизводительный* труд — это труд, создающий социальные и духовные блага. Такой труд общественно полезен, но не является производительным, так как не материализуется и не воплощается в отдельном продукте.

В зависимости от **времени затраты труда** различают живой и прошлый труд. *Живой* труд — это труд, расходуемый в данный момент и результаты его еще неопределенны. Работник, выполняя какой-то объем работ, тратит на это некоторое рабочее время, так называемый живой труд. Но производя продукцию, работник расходует еще и прошлый труд. *Прошлый* труд воплощает в себе ранее созданный результат — это сырье и материалы, энергия, оборудование, компьютеры, технические средства управления и т.д. При переходе от ручного труда к механизированному затраты живого труда резко снижаются, а затраты прошлого возрастают.

По **степени участия человека в процессе труда** различают:

- *ручной* труд, который осуществляется или полностью вручную, или с помощью ручных орудий труда;
- *механизированный* труд, который осуществляется с помощью механизированных орудий труда (например, сварки при помощи специализированного аппарата);

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

машинный труд, когда основная работа выполняется машиной, управляемой работником без непосредственного приложения им физических усилий. Работник вручную выполняет лишь вспомогательную работу по управлению машиной и ее обслуживанию;

автоматизированный труд, когда основная работа полностью автоматизирована, а вспомогательная работа автоматизирована частично. Работник контролирует правильность и стабильность настройки оборудования и его загрузку; *компьютеризированный* труд, когда работа выполняется при помощи специально разработанных компьютерных программ, а работник осуществляет лишь управление и контроль за работой компьютера;

высокотехнологический труд классифицируется в зависимости от степени прогрессивности применяемых в процессе труда технологий.

В зависимости от **методов привлечения людей к труду** различают:

принудительный труд, когда имеется прямое принуждение. Такой труд характеризуется ограничением личной свободы, и примером может служить прямое и долговое рабство. Помимо непосредственного принуждения подобный труд может быть следствием ташчия уголовных, административных или иных закрепленных в законодательном порядке норм; *необходимый* труд — это труд по необходимости, чтобы заработать средства к существованию. Такой труд характерен для подавляющей массы людей;

добровольный труд — это труд по желанию. Такой труд имеет место, когда человек экономически обеспечен, может не работать, но работает, чтобы реализовать свой потенциал. Работа для него — это средство самовыражения и самоутверждения, Иногда для осуществления подобной работы люди используют собственные средства, например, создают благотворительные, общественные фонды и т.д. По **предмету труда** различают:

управленческий труд — вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач;

научно-технический труд — вид трудовой деятельности по проведению научных исследований, разработке конструкторской и технологической документации, обеспечению конструкторского технологического сопровождения производства продукции, испытания, технического контроля, ремонта оборудования, энергетического обслуживания и т.п.; *производственный* труд — вид трудовой деятельности, непосредственно связанный с производством продукции или оказанием услуг;

предпринимательский труд — это самостоятельный труд, осуществляемый на свой риск, направленный на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товара или оказания услуг, лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

В зависимости от **условий труда** различают:

стационарный и *передвижной* труд. Первый осуществляется в помещениях и на территории предприятий и организаций. Второй связан, как правило, с работой на транспортных, туристических и других предприятиях и организациях; *наземный* и *подземный* труд. Первым занимается большинство трудящихся. Второй связан с работой в добывающих отраслях народного хозяйства, а также с работой в метрополитене; *легкий, средней тяжести* и *тяжелый* труд. Такая градация осуществляется в зависимости от размера приложения физических усилий в процессе его протекания;

***невредный, средней вредности* и *вредный* труд характеризуется** зависимостью от степени влияния условий труда на здоровье человека;

привлекательный* и *непривлекательный* труд.** Как правило, ***тяжелый и вредный для здоровья человека труд является непривлекательным;

***регламентированный* и *нерегламентированный* труд.** **Первый относится** к подавляющей части работающих во всех сферах человеческой деятельности. Второй связан с творческой, умственной работой персонала.

По **принадлежности к носителю трудовых функций** различают: труд *руководителя* — умственный труд, связанный с управлением трудовым коллективом, объединяющим людей различных специальностей, работа которых нацелена на создание определенного результата (продукта, услуги и т.п.). Руководи-

только для ознакомления

телем становится, как правило, наиболее способный специалист;

- труд *специалиста* — умственный труд, отличающийся профессиональной содержательностью, сложностью и интеллектуальностью, требующий для своего выполнения специального образования;
- труд *исполнителя* — труд работника, выполняющего работу или оказывающего услуги по заданию другого работника (руководителя).

Сводная классификация видов труда по различным критериям представлена в табл. 5.1.

Следует отметить, что данная классификация носит условный характер и предназначена для того, чтобы выделить существенные признаки труда. В реальной жизни в каждом конкретном труде вышперечисленные признаки могут присутствовать в различном сочетании.

5.2. КЛАССИФИКАЦИЯ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ

Производственный процесс — это совокупность процессов труда и технологии, необходимых для регулярного достижения определенной производственной цели; он характеризуется особым технологическим содержанием и требует для своего выполнения специальных средств производства и рабочих определенных профессий.

Технологический процесс — это целесообразное изменение формы, размеров, состояния, структуры, положения, места предметов труда. Технологический процесс можно также рассматривать как совокупность последовательных технологических операций, необходимых для достижения цели производственного процесса (или одной из частных целей).

Трудовой процесс — совокупность действий исполнителя или группы исполнителей по преобразованию предметов труда в его продукт, выполняемых на рабочих местах.

Технологические процессы классифицируют по следующим основным признакам:

- источнику энергии, необходимой для осуществления процесса: пассивные (естественные), активные;
- степени непрерывности: непрерывные (проходящие круглосуточно, могущие прерываться в связи с окончанием рабочего

только для ознакомления

Таблица 5.1
Классификация видов труда

Классификационные признаки	Виды труда
1. По содержанию труда	1.1. Физический 1.2. Умственный 1.3. Творческий 1.4. Репродуктивный 1.1. Простой 1.2. Сложный
2. По характеру труда	2.1.1. Частный 2.2.1. Индивидуальный 2.3.1. Наемный 2.4.1. Конкретный 2.1.2. Общественный 2.2.2. Коллективный 2.3.1. Самонаемный 2.4.2. Абстрактный
3. По продукту труда	3.1. Производительный 3.2. Непроизводительный
4. По времени затраты труда	4.1. Живой 4.2. Прошлый
5. По степени участия человека в процессе труда	5.1. Ручной 5.2. Механизированный 5.3. Машинный 5.4. Автоматизированный 5.5. Компьютеризированный
6. По методам привлечения людей к труду	6.1. Принудительный 6.2. Необходимый 6.3. Добровольный
7. По содержанию труда	7.1. Управленческий 7.2. Научно-технический 7.3. Производственный 7.4. Предпринимательский
8. По условиям труда	8.1. Стационарный и передвижной 8.2. Наземный и подземный 8.3. Легкий, средней тяжести и тяжелый 8.4. Невредный, средней вредности и вредный 8.5. Привлекательный и непривлекательный 8.6. Регламентированный и нерегламентированный
9. По принадлежности к носителю трудовых функций	9.1. Труд руководителя 9.2. Специалиста 9.3. Исполнителя

дня или после выполнения заданной программы выпуска), дискретные (циклические, нециклические); • способу воздействия на предмет труда: механические, аппаратные. Классификация трудовых процессов приведена на рис. 5.1. Пассивные технологические процессы происходят как природные процессы и не требуют дополнительно преобразованной

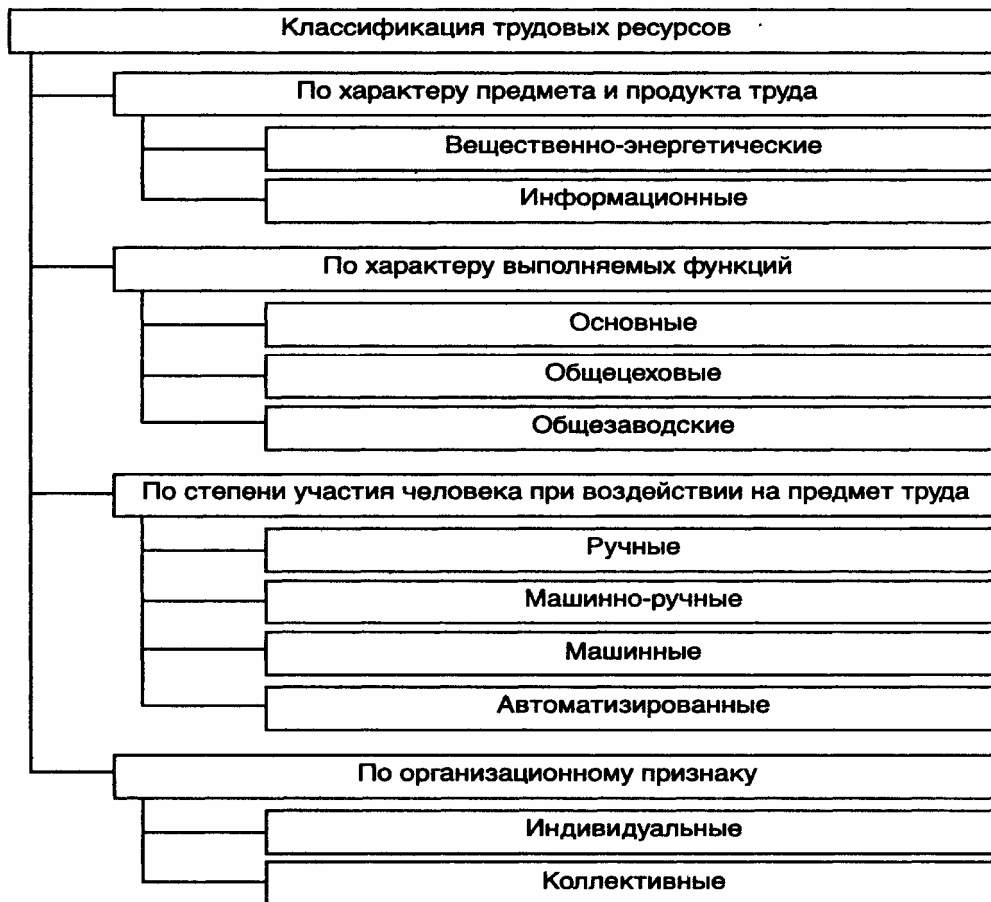


Рис. 5.1. Классификация трудовых процессов

Рис. 5.1. Классификация трудовых процессов

человеком энергии для воздействия на предмет труда (сушка сырья, остывание металла в обычных условиях и т.п.).

Активные технологические процессы протекают в результате непосредственного воздействия человека на предмет труда либо в результате воздействия средств труда, приводимых в движение энергией, целесообразно преобразованной человеком.

При непрерывных процессах технологический процесс не прерывается во время загрузки сырья, выдачи готовой продукции и контроля процесса. Подразделение непрерывных процессов на проходящие круглосуточно и процессы, могущие прерываться в связи с окончанием рабочего дня или после выполнения заданной программы выпуска, осуществляется в целях организации норми-

только для ознакомления

рования труда. К первым относятся: выплавка чугуна, непрерывные аппаратные процессы в химической промышленности, ко вторым — изготовление, например, пельменей на автоматах, транспортировка грузов на ленточных транспортерах. В связи с особенностью подхода к установлению норм к непрерывным можно отнести процессы с непрерывной выдачей одной и той же продукции, при которых могут иметь место перерывы в течение рабочего дня для предупреждения и устранения нарушений самого процесса (изготовление продукции на автоматической линии, выработка определенного сорта ткани на автоматических ткацких станках). Дискретные процессы характеризуются наличием перерывов в воздействии на предмет труда. В свою очередь они подразделяются на циклические и нециклические.

К циклическим относят прерывные процессы, повторяющиеся при выполнении конкретного производственного задания по изготовлению данной продукции (выработка сливочного масла, механическая обработка серии деталей на станках и т.д.).

К нециклическим относят прерывные процессы, не повторяющиеся или повторяющиеся в различной последовательности (термическая обработка деталей при мелкосерийном и единичном производстве). Механические процессы осуществляются вручную или с помощью машин (станки, сборочные автоматы и т.д.). В результате предмет труда подвергается механическим воздействиям, т.е. изменяются его форма, размеры, положение.

При аппаратных процессах изменяются физико-химические свойства предметов труда под воздействием химических реакций, тепловой энергии, различного рода излучений. Данные процессы протекают в аппаратах различных конструктивных форм — печах, камерах, ваннах, сосудах и т.д. Продукт аппаратного процесса может отличаться от сырья по химическому составу, структуре и агрегатному состоянию. Аппаратные процессы преобладают в химической, металлургической, пищевой, микробиологической отраслях промышленности.

Все виды технологических процессов на предприятии могут осуществляться лишь в результате труда его работников. Трудовые процессы различаются по характеру предмета и продукта труда, функциям работников, степени участия человека в воздействии на предмет труда (степени механизации труда), организации труда.

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

Выделяемые по характеру предмета и продукту труда вещественно-энергетические трудовые процессы характерны для рабочих, а информационные — для служащих. Предметом и продуктом труда первых является вещество (сырье, материалы, детали машин) или энергия (электрическая, тепловая, гидравлическая и т.п.), вторых — информация (экономическая, конструкторская, технологическая и т.п.).

Дальнейшая дифференциация трудовых процессов рабочих и служащих определяется их функциями. В настоящее время трудовые процессы рабочих делят на основные и вспомогательные и соответственно рабочих — на основных и вспомогательных. Отдельную группу составляют процессы обслуживания оборудования и рабочих мест.

Все процессы, выполняемые рабочими, можно разделить на три группы: основные, общецеховые, общезаводские.

Основные — процессы выпуска продукции; *общецеховые* — ремонтно-транспортные, контрольные, складские, уборочные; *общезаводские* — процессы выпуска продукции общезаводских цехов (вспомогательных, инструментальных, энергетических и др.).

Для организации и нормирования труда достаточно выделить три группы трудовых процессов, цель которых — выпуск продукции основных и вспомогательных цехов, а также обслуживание оборудования рабочих мест в основных и вспомогательных цехах.

Соответственно по характеру выполняемых функций выделяют три группы рабочих:

- основные — рабочие основных цехов, занятые выпуском продукции;
- общезаводские — рабочие, занятые выпуском продукции общезаводских цехов;
- общецеховые — рабочие, создающие необходимые условия для нормального функционирования оборудования и рабочих мест в основных и общезаводских цехах.

Служащие предприятия по выполняемым функциям также делятся на три группы:

- руководители (принятие решений и обеспечение их выполнения);
- специалисты (подготовка информации, на основе которой руководители принимают решения);
- технические исполнители (обеспечение необходимых условий для работы руководителей и специалистов).

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

По степени участия человека в воздействии на предмет труда трудовые процессы делятся на ручные, машинно-ручные, машинные и автоматизированные.

Ручные процессы осуществляются одним рабочим или группой вручную простейшими орудиями (топор, рубанок, лопата, гидравлический инструмент и т.п.). В результате предметы труда изменяются под воздействием физических усилий работников.

При машинно-ручных процессах материал обрабатывается механизмом при непосредственном участии работника (шитье на швейной машине, обработка деталей на станке с ручной подачей и т.д.).

К машинным или механизированным процессам относятся процессы, при которых форма, размеры, вид, положение предмета изменяются исполнительными механизмами машины. Рабочий вручную или при помощи механизмов управления машиной также выполняет элементы вспомогательной работы (закрепление и съем деталей, смена инструмента и т.д.).

Автоматизированные процессы осуществляются под контролем и наблюдением исполнителя без непосредственного его воздействия на предметы труда, т.е. основная работа механизирована полностью, а вспомогательная — частично (полуавтоматы) или полностью (автоматы).

По организационному признаку выделяют индивидуальные и коллективные (групповые, бригадные) трудовые процессы.

5.3. ИССЛЕДОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ

Структура производственной операции

Большинство задач, связанных с НОТ, решается исходя из информации, получаемой в результате исследований трудовых процессов.

При организации труда наибольшее значение имеют две задачи, связанные с исследованием трудовых процессов. Первая состоит в определении фактических затрат времени на выполнение элементов операций (трудовых движений, действий, приемов и т.п.); вторая — в установлении структуры затрат времени на протяжении рабочей смены или ее части.

Выбор конкретных методов изучения рабочего времени во многом зависит от:

только для ознакомления

- содержания самого производственного процесса;
- степени механизации труда рабочего;
- типа производства;
- формы организации труда на рабочем месте (индивидуальная, бригадная, многостаночная);
- периодичности повторения и длительности цикла производственного процесса (циклического, периодического, непрерывного).

Исследование трудовых процессов должно проводиться с учетом того, что время выполнения каждого элемента операции или определенного вида работ зависит от множества организационно-технологических и психофизических факторов, которые обычно не поддаются полному контролю. В частности, измерение длительности одного и того же элемента операции в одних и тех же случаях дает ряд величин, в большинстве случаев не совпадающих друг с другом, т.е. результаты данного измерения будут составлять вариационный ряд. Вследствие этого для получения достоверных выводов о длительности элементов операций и структуре затрат рабочего времени должны использоваться такие методы организации и обработки наблюдений, которые позволяют учитывать вероятностный характер исследуемых процессов. Для получения необходимой информации с минимальными затратами весьма важно обоснование количества наблюдений.

Учитывая все вышесказанное, приступать к исследованию трудовых процессов следует с разбиения их на отдельные операции. Следующий шаг в методологическом анализе трудовых процессов — разбиение трудовых операций на определенные части (элементы) и измерение времени, затрачиваемого на них. Выполнению этой задачи исследователю поможет во-первых, выделение составных частей технологического и трудового процессов, во-вторых, изучение трудовых движений, в-третьих, классификация затрат рабочего времени.

Операция характеризуется постоянством предмета труда, рабочего места и исполнителей. При изменении двух последних условий работа над одним предметом труда делится на отдельные операции. Например, изготовление детали станочником на одном станке является операцией, состоящей из ряда элементов (переходов): черновая, чистовая обточка, нарезка резьбы и т.п. Если эти элементы по изготовлению детали будут выполняться на разных

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

станках, управляемых разными рабочими, то выполнение каждого из элементов станет самостоятельной операцией.

Производственная операция — это часть производственного процесса, осуществляемая одним рабочим (или группой) на одном рабочем месте, охватывающая все их действия по выполнению единицы заданной работы над одним предметом труда.

В свою очередь, производственную операцию можно рассмотреть с технологической стороны, тогда *технологическая операция* — это процесс воздействия рабочего органа машины, инструмента на предмет труда, в результате которого достигается определенная цель его технологической обработки или изменение состояния.

Как правило, операция — объект технического нормирования. Однако в тех случаях, когда расчленить производственный процесс на регулярно повторяющиеся операции невозможно, объектом нормирования может быть комплекс операций или группы однородных работ (обслуживание производства).

Комплекс операций — это группа операций по изготовлению одного изделия на одном производственном участке при неизменном составе исполнителей. Например, ремонт уникального станка комплексной бригадой.

Производственная операция в свою очередь подразделяется:

- в технологическом отношении — на переходы (технологический, вспомогательный), установку, проходы (рабочий и вспомогательный), позицию.

В составе производственной операции можно выделить вспомогательную операцию, при которой не меняется форма и физическое состояние предмета, а осуществляется необходимая подготовка к процессу технологического воздействия на него или размещение предмета труда. При рационализации работы вспомогательные операции устраняются, тогда как технологические операции, отдельные их элементы объединяются за счет применения более совершенных технических средств работы;

в трудовом отношении — на трудовые приемы, трудовые действия, трудовые движения.

Структура операции как часть трудового процесса длительное время являлась предметом дискуссий, которые и сейчас нельзя считать завершенными.

Воспользуемся взятой из [5, с. 51] структурой производственной операции (рис. 5.2).

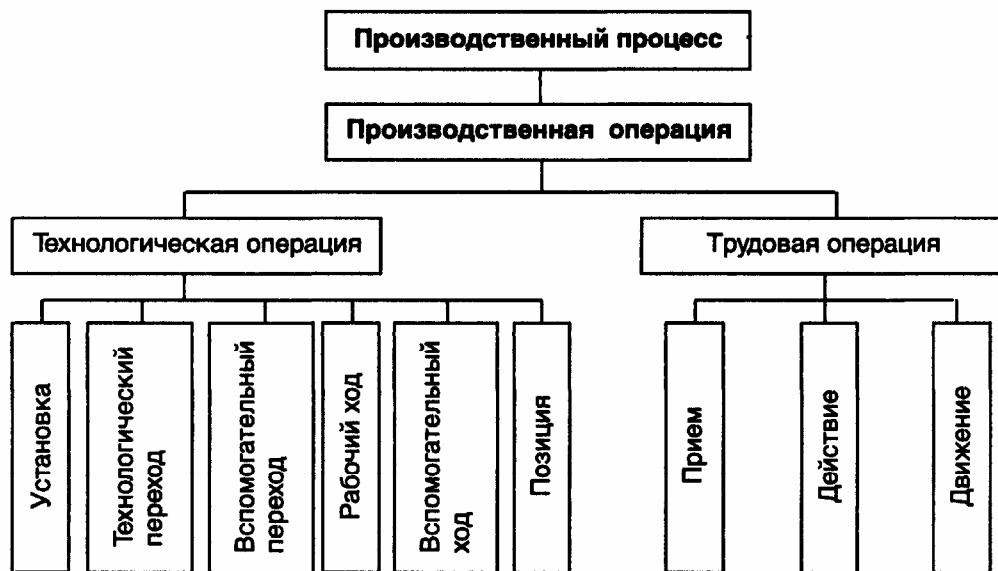


Рис. 5.2. Состав производственной операции в технологическом и трудовом отношениях (на примере станочных работ)

Установка — часть операции, выполняемая при одном положении (креплении) детали. Установка может состоять из одного или нескольких переходов. Каждое положение детали на станке при одном ее закреплении называют позицией детали.

Технологический переход — это технологически однородная часть операции, в результате которой происходит только одно технологическое изменение предмета труда, выполненное при одном режиме работы оборудования (температура, давление, режим) и неизменном инструменте.

При механической обработке под одним технологическим изменением (переходом) понимается обработка одной поверхности, например, черновая обточка заготовки, нарезка резьбы и т.д. Характерная особенность перехода — возможность его выделения из общего процесса обработки и выполнения на другом станке как самостоятельной операции.

При ручных работах под переходом понимается часть операции по обработке определенной поверхности одним инструментом или одно сочленение двух или нескольких сборочных единиц (деталей) при помощи одних и тех же инструментов, приспособлений.

При аппаратных процессах переход — это часть операции, соответствующая периоду выдержки при определенном режиме (тем-

только для ознакомления

пература, давление), периоду доведения режима до определенных параметров. Например, операцию отжига металла можно разделить на следующие переходы: нагрев до определенной температуры; период выдержки при данной температуре; период охлаждения заготовки в печи до температуры, предусмотренной технологией.

Вспомогательный переход — это законченная часть технологического перехода, состоящая из однократного перемещения инструмента относительно заготовки, не сопровождающегося изменением формы, размеров, чистоты поверхности или свойств заготовки, но необходимого для выполнения рабочего хода. При некоторых работах операции, кроме переходов, могут делиться на рабочий и вспомогательный ходы.

Рабочий ход — это законченная часть технологического перехода, состоящая из однократного перемещения инструмента относительно заготовки, сопровождающегося изменением формы, размеров, чистоты поверхности, или свойств заготовки.

Вспомогательный ход — это законченная часть технологического перехода, состоящая из однократного перемещения инструмента относительно заготовки, не сопровождающегося изменением формы, размеров, чистоты поверхности, или свойств заготовки, но необходимого для выполнения рабочего хода.

Позиция — это фиксированное положение, занимаемое неизменно закрепленной обрабатываемой заготовкой или собираемой сборочной единицей совместно с приспособлением относительно инструмента или неподвижной части оборудования для выполнения определенной операции.

Расчленение на установки и проходы в настоящее время принимается в основном при механической обработке материалов (металла, дерева и др.).

Трудовое движение — это однократное перемещение рабочего органа человека (руки, ноги, корпуса и т.д.). Например, «протянуть руку к инструменту», «взять (захватить) инструмент».

Трудовое действие — это логически завершенная совокупность трудовых движений, выполняемых без перерыва рабочими органами человека при неизменных предметах и средствах труда. Например, «включить продольную подачу суппорта», «взять инструмент», «положить деталь».

Трудовой прием — законченная совокупность трудовых действий работника, характеризующаяся определенным целевым назначением и представляющая собой технологически завершенную

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

часть операции из нескольких трудовых действий. Например, прием «установить деталь в патроне токарного станка» имеет определенное и законченное целевое назначение: подготовить заготовку к обработке с креплением в патроне. Он включает следующие действия: поднести деталь к патрону и вставить ее в патрон. Трудовые приемы в зависимости от назначения подразделяются на основные (технологические) и вспомогательные.

Основные элементы трудового процесса — это трудовые приемы, охватывающие совокупность трудовых действий, состоящих из трудовых движений. Самые универсальные элементы трудового процесса — трудовые движения. Универсальность трудовых движений и действий определяет их высокую повторяемость. Так, при укладке мармелада в лотки трудовое действие «взять мармелад» повторяется за смену 4550 раз.

Для изучения и анализа трудовых движений необходимо знать их основные характеристики, параметры, которые зависят от вида движений. В этих целях производится классификация трудовых движений.

5.4. СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРИСТИКА ТРУДОВЫХ ДВИЖЕНИЙ

Классификация трудовых движений по ряду признаков представлена нами на рис 5.3.

Если мы говорим о решении задач НОТ при исследовании трудовых процессов, то классификация трудовых движений позволила исследователям выявить следующие принципы организации труда персонала:

1. Во всех случаях следует стремиться производить по возможности короткие движения (до известных пределов, конечно). Это достигается удобным расположением заготовок, инструмента, вспомогательных материалов; рациональным расположением средств управления машинами и механизмами, вспомогательных средств.
2. По возможности следует заменять вертикальные движения горизонтальными (исключать нагибание и разгибание корпуса для поднятия детали с пола за счет применения этажерок, стеллажей и других приспособлений оптимальной высоты для укладки деталей). Следует учитывать, что наименьшая скорость движения рук наблюдается при придвижении от себя и снизу вверх, по-

ТОЛЬКО ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

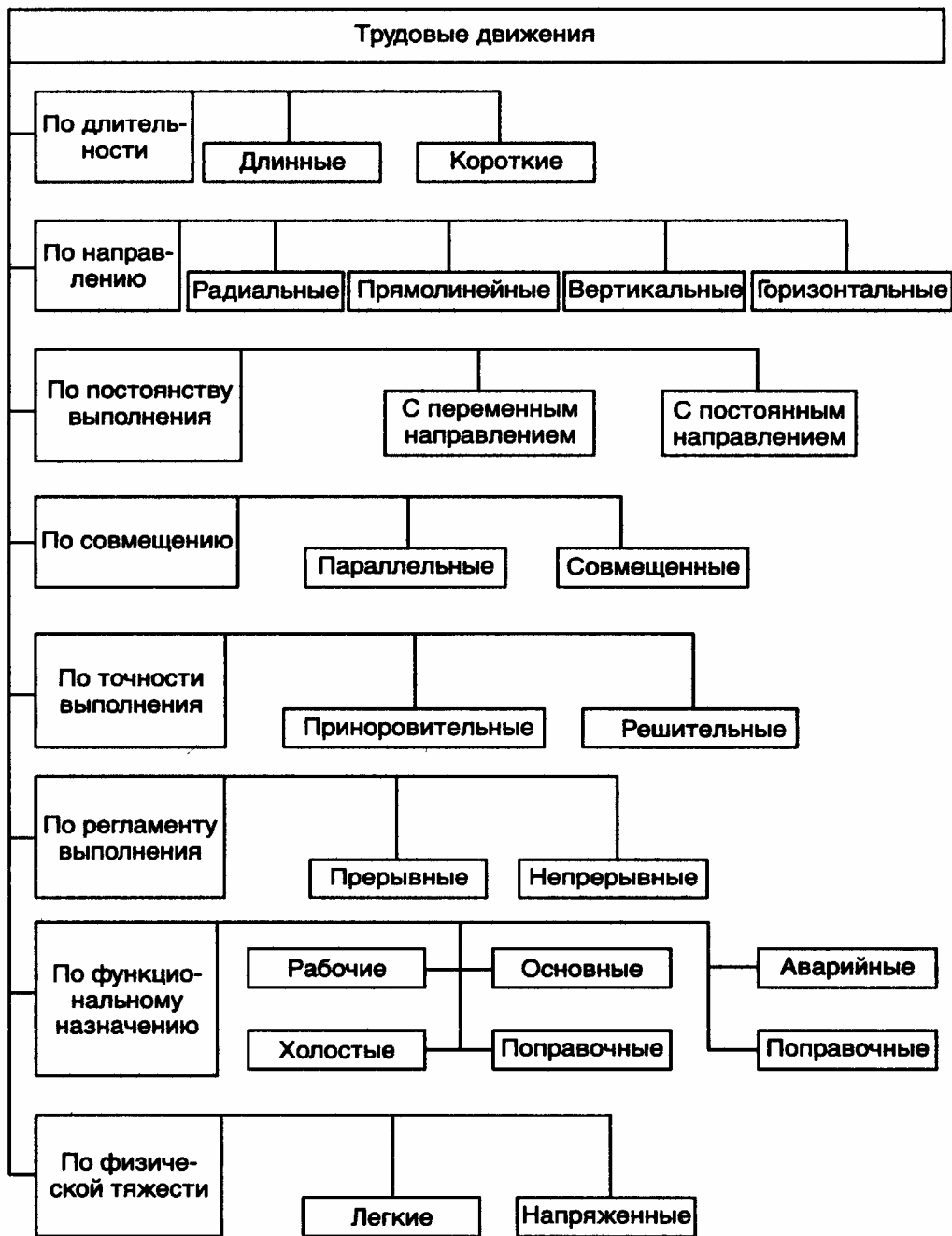


Рис. 5.3. Классификация трудовых движений

этому, если требуется быстрая реакция, надо проектировать движение к себе.

3. При перемещении человека целесообразнее прямолинейное движение, чем криволинейное или радиальное. Если же речь

идет о движениях рук, то наиболее удобны радиальные, а не прямолинейные движения, что объясняется анатомическими особенностями суставов. Вращательные движения в 1,5 раза быстрее поступательных.

4. Стандартные движения с постоянным направлением предпочтительнее движений с переменным направлением, так как первые позволяют вырабатывать автоматизм в работе. Поэтому следует учитывать это правило при организации рабочего места, размещении инструмента, деталей, установке оборудования, размещении средств управления механизмами.

5. Выбирая между совмещенными (параллельными) и индивидуальными (последовательно выполняемыми) движениями, целесообразно везде, где только возможно, совмещение работы органов человека, например, обеих рук или рук и ног. С точки зрения физиологии, человеку удобнее совмещать сгибание правой руки с разгибанием левой. Такое сочетание повышает работоспособность правой руки примерно на 40%. Если же одновременно сгибать обе руки, то работоспособность правой руки снижается на 10—20%.

6. Как показывает опыт, приноровительные движения в 5—10 раз продолжительнее решительных движений и менее эффективны. Приноровительные требуют меткости, точности либо осторожности, если выполняются в неудобных условиях, решительные — стандартные движения, не требуют от рабочего точности выполнения, меткости и осторожности.

7. При планировании трудового процесса необходимо стремиться (по возможности) к выполнению непрерывных движений, поскольку при выполнении серии мелких прерывных движений затрачивается дополнительная энергия на возобновление и торможение каждого из этих движений.

8. По функциональному назначению движения могут быть рабочими и холостыми. Рабочими называются движения, в результате которых выполняется полезная работа. При холостых движениях полезная работа не выполняется.

Также выделяют в НОТ:

- основные движения — абсолютно необходимые для достижения цели трудового процесса;
- поправочные движения — корректирующие основные движения вследствие отклонения от условий труда;
- аварийные движения — при возникновении непредвиденных ситуаций;

только для ознакомления

- лишние или ошибочные движения — выполняемые произвольно и мешающие основным движениям. 9. Легкие движения должны превалировать над напряженными, чтобы избежать быстрой утомляемости и потери внимания работника.

Характерные черты трудовых действий как элементов трудового процесса — их универсальность, постоянство состава и сочетаний движений в каждом из них, стабильная трудоемкость и повторяемость.

По принципу универсальности трудовые действия подразделяются на две группы, зависящие от сферы применения и назначения трудовых действий.

Первая группа, в свою очередь, имеет сквозной и специфический виды. Сквозные трудовые действия применяются при выполнении самых разнообразных процессов. К ним относятся: «взять», «поднять», «положить», «уложить», «установить», «разъединить», «повернуть», «нажать кнопку». К специфическому виду относятся трудовые действия, характерные для той или иной операции или вида работ: «расправить», «разровнять», «связать», «размотать» и т.д.

5.5. МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ

Классификация методов

Любой трудовой процесс протекает во времени. На их продолжительность влияют виды применяемых орудий и предметов труда, приемы и методы работы. При организации труда работников необходимо знать, из каких элементов состоит затрачиваемое ими рабочее время, насколько эффективно оно используется, а для этого труд необходимо измерять. Под измерением труда понимается установление затрат рабочего времени на выполнение какой-либо конкретной работы или ее части. При этом нередко надо знать, каковы не только фактические, но и ожидаемые (при изменении организационно-технических условий) затраты рабочего времени. - Измерение труда дает сведения о фактических (существующих) затратах времени. Ожидаемые же затраты рабочего времени опре-

только для ознакомления

деляются с помощью нормирования труда. Таким образом, посредством измерения труда решаются три задачи:

- 1) определение существующих затрат труда на выполнение операций, видов работ или их составных элементов (трудовых движений, трудовых действий, трудовых приемов);
- 2) выявление структуры затрат рабочего времени на протяжении рабочего дня или его части и оценка ее составных частей с точки зрения их рациональности и необходимости;
- 3) создание базы для перспективных расчетов затрат рабочего времени — нормирования труда.

Для измерения труда используются различные методы и виды наблюдений, классификация которых представлена в табл. 3.2.

Таблица 5.2 Классификация методов изучения затрат рабочего времени

Признак классификации	Разновидность
Метод наблюдения	Сплошные, выборочные, периодические, цикловые, моментные наблюдения
Цель изучения затрат рабочего времени	Хронометраж, фотография рабочего времени, фотохронометраж
Объект наблюдения	Индивидуальный, групповой, бригадный, многостаночный, маршрутный
Форма записи результатов наблюдений	Цифровая, индексная, графическая, осциллографическая, фото- и киносъемка, комбинированная (смешанная)
Способ наблюдения	Визуально, с помощью приборов, автоматически (самофотография)

Характеристика методов

Метод периодических наблюдений, применяемый при групповой и маршрутной фотографии, позволяет: получить данные о количестве случаев появления тех или иных затрат, потерь рабочего времени или простоев оборудования. Наблюдение ведется одновременно за работой большого числа рабочих или единиц оборудования. Одновременный охват составляет до 20 объектов, иногда один человек может вести наблюдение за 70 рабочими.

Метод выборочных замеров используется в основном при хронометраже, когда изучаются отдельные элементы операции. Наиболее широко он применяется в условиях многостаночной организации труда.

только для ознакомления

Метод цикловых замеров — разновидность выборочного процесса наблюдения — применяется только при хронометраже, когда необходимо измерить время выполнения приемов (действий или движений) с очень малой продолжительностью, в связи с чем невозможно обычными способами наблюдения (при помощи секундомеров) точно зафиксировать время их выполнения. Здесь замеры времени производят по группам отдельных приемов.

Метод моментных наблюдений представляет собой исследование затрат рабочего времени, загруженности рабочих и использования оборудования во времени на основе выборочных наблюдений, проводимых в случайно выбранные моменты. В основе этого метода лежит закон больших чисел, в соответствии с которым «взаимные отклонения частей совокупности поглощаются всей совокупностью, и с достаточно высокой вероятностью по отдельной части можно судить о совокупности в целом».

Метод моментных наблюдений позволяет определять затраты рабочего времени, не прибегая к сплошному и непосредственному их измерению, путем фиксации числа случаев их повторяемости. Необходимые данные о составе и величине затрат рабочего времени при использовании этого метода получают посредством проведения серии внезапных, коротких и нерегулярных наблюдений. После установления числа случаев повторения отдельных видов затрат рабочего времени, работы или простоя оборудования определяются удельные веса и абсолютные значения затрат времени на операцию.

Чтобы результаты наблюдений были близкими к фактическим затратам рабочего времени, применяя указанный метод, необходимо соблюдать следующие условия:

- 1) каждое наблюдение должно быть настолько коротким, чтобы охватить лишь один изучаемый объект;
- 2) период проведения серии наблюдений должен быть достаточно продолжительным, чтобы можно было охватить все элементы работы;
- 3) наблюдения тех или иных затрат рабочего времени должны быть случайными и одинаково возможными;
- 4) объем выборки (т.е. количества наблюдений) должен быть достаточно большим, чтобы правильно охарактеризовать изучаемые явления и обеспечить желаемую точность результатов.

Эти условия выполняются, если при определении количества наблюдений применить правила статистики для выборочных исследований. Объем наблюдений определяется по формуле:

$$M = \frac{\alpha^2(1-k)}{kp^2},$$

где M — объем выборки (число замеров за единицу наблюдения, которые необходимо зафиксировать) или число моментных наблюдений, ед.; k — коэффициент использования рабочего времени; определяется по данным ранее проведенных наблюдений или принимается ориентировочно, доли; $(1-k)$ — удельный вес перерывов или простоев, т.е. вероятность застать рабочего или станок в бездействии, доли; p — допустимая величина относительной ошибки результатов наблюдения, которая в практике изучения рабочего времени и использования оборудования во времени принимается в долях единицы — 0,03–0,1; α — коэффициент, связанный с надежностью, т.е. с доверительной вероятностью невыхода ошибки наблюдения p за установленные пределы, доли.

Обычно в практике фотографии рабочего времени достаточно ограничиться вероятностью того или иного события в пределах 0,84–0,95, т.е. в 84–95 случаях из 100 ошибка не выйдет за пределы допустимой. При дальнейшем увеличении надежности количество наблюдений резко возрастет, поэтому иногда целесообразно идти на некоторое снижение точности результатов наблюдений.

Большее количество наблюдений проводится в условиях менее устойчивого производства, меньшее — в производстве с большей устойчивостью технологического процесса.

Сравним два наиболее распространенных метода наблюдения (табл. 5.3).

5.6. ХРОНОМЕТРАЖ И ФОТОГРАФИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Хронометраж — это метод изучения затрат рабочего времени путем наблюдения и измерения отдельных повторяющихся элементов операции.

только для ознакомления

Таблица 5.3

Сравнительная характеристика методов непосредственных замеров и моментных наблюдений

Достоинства	Недостатки
Метод непосредственных замеров	
<ul style="list-style-type: none"> • подробное изучение процесса труда и использования оборудования; • получение данных в абсолютном выражении (с, мин, ч) и их высокая достоверность; • установление фактических затрат рабочего времени за весь период наблюдения; • получение сведений о последовательности отдельных элементов работы; • возможность привлечения к исследованиям самих работников 	<ul style="list-style-type: none"> • наблюдения длительны и трудоемки, обработка данных достаточно сложна; • время наблюдения ограничено, наблюдение нельзя прерывать; • один наблюдатель, как правило, не в состоянии обеспечить качественное наблюдение и фиксацию результатов более чем по 3-4 объектам; • на достоверность результатов влияет постоянное присутствие наблюдателя
Метод моментных наблюдений	
<ul style="list-style-type: none"> • один исследователь может наблюдать почти неограниченное число объектов; достоверность наблюдения не пострадает, если оно будет прервано, а потом возобновлено; • трудоемкость меньше в 5-10 раз, чем при методе непосредственных замеров; • нет психологического воздействия на объект наблюдения 	<ul style="list-style-type: none"> • результатом являются усредненные данные; • нет возможности непосредственно фиксировать причины простоев, потерь, нерациональных затрат времени; • отсутствуют данные о последовательности и рациональности выполнения приемов и операций

При хронометраже объектом изучения является производственная операция или же ее элементы, выполняемые рабочим или их группой на определенном рабочем месте.

Хронометраж проводится в следующих целях:

- 1) установление норм времени на операцию;
- 2) проверка и уточнение применяемых норм;
- 3) изучение методов и приемов передовых рабочих;
- 4) получение исходных данных для разработки нормативов времени на элементы ручной и машинно-ручной работы.

Хронометраж может быть непрерывным (по текущему времени), выборочным и цикловым. При проведении хронометражных наблюдений по текущему времени все элементы работы исследуются в порядке их выполнения. Выборочный хронометраж применяется для изучения отдельных элементов операций независимо от их последовательности. В тех случаях, когда трудно с достаточной точностью измерить затраты времени на отдельные элементы операции, имеющие небольшую продолжительность (3—5 с), применяется цикловой хронометраж. Он заключается в том, что после-

только для ознакомления

довательные приемы объединяются в группы с разным составом изучаемых элементов. На основании замеров длительности выполнения групп элементов определяется длительность каждого входящего в них элемента операции. Так, если имеются приемы а, б, в, то они могут быть объединены в три группы:

$$a + б = A, a + в = B, б + в = B.$$

Далее путем наблюдений определяется время выполнения каждой такой группы приемов (А, В, С). В итоге получим три уравнения с неизвестными а, б и в. После их решения находится время выполнения отдельных элементов.

При хронометраже наиболее широко применяется цифровая запись. В ряде случаев графическая запись дополняется цифровыми и индексными пометками (комбинированная запись). При проведении наблюдений с целью выявления наилучших, а также лишних и нерационально выполняемых действий и движений рабочего применяются фото- и киносъемка, осциллографическая запись.

Хронометрирование в одних случаях может осуществляться с помощью различного рода секундомеров и тогда отсчет результатов замеров производится наблюдателем визуально по показаниям стрелки секундомера и заносится им же в карту наблюдения. В других случаях применяются графические приборы типа хронографов и специальная фото- и киноаппаратура. При этом наблюдатель освобождается от отсчетов и записи показаний времени, так как хронограф показывает суммарное время для каждого элемента операции, общее количество замеров и дает хронограмму, на которой зафиксированы продолжительность отдельных затрат, их последовательность и имевшие место перекрытия во времени.

Проводить хронометраж следует через 50—60 мин после начала работы, т.е. по окончании периода вработываемости. Рекомендуется также делать замеры за 1,5—2,0 ч до окончания работы. Соблюдение этих условий позволяет точнее определить затраты труда рабочего или их группы, так как наблюдение охватывает периоды смены со средним темпом работы, которые определяются по кривой изменения работоспособности. Проводить хронометражные наблюдения в начале и конце смены нецелесообразно. Необходимо также избегать наблюдений в первый и последний день рабочей недели.

При определении времени проведения хронометражных наблюдений необходимо учитывать изменения не только темпа рабо-

только для ознакомления

ты одного и того же рабочего в связи с вработываемостью и утомлением, но и в организационно-технических условиях протекания производственного процесса.

Выбор объекта наблюдения при хронометраже определяется целью проводимого исследования. Для изучения и обобщения лучшего опыта наблюдения проводятся за лучшими рабочими. В этих целях используются и анализируются лучшие приемы работы других рабочих. Для выполнения и устранения причин плохой работы анализируются наблюдения за отстающими рабочими.

Если же наблюдения проводятся для разработки норм выработки (времени), то в качестве объекта наблюдения выбираются средние рабочие. По методическим рекомендациям НИИТруда такой выбор производится просто по данным о выполнении рабочим норм выработки за месяц. В расчет не принимаются рабочие, не выполняющие норм выработки. По остальным рабочим рассчитывается среднеарифметический уровень выполнения норм. Объектом наблюдения служат рабочие, имеющие уровень выполнения норм, близкий к этому уровню. Недостаток этой методики — низкая точность результата, поэтому ее применяют для единичного и мелкосерийного производства, где при пониженных требованиях к точности норм необходимы простота и оперативность их разработки.

В стабильном производстве выбор рабочих, имеющих средний темп работы, целесообразнее осуществлять по данным предварительно проведенных моментных наблюдений.

Определив объект наблюдения, составляют подробное описание операции, которое вносят в специальный документ — хронокарту. На ее лицевой стороне записываются все данные об операции, оборудовании, инструменте, материале, рабочем, указывают состояние организации и обслуживания рабочего места.

При подготовке к хронометражу исследуемую операцию разделяют на элементы: комплексы приемов, приемы, действия, движения. Степень деления операции зависит в основном от типа производства. Наибольшая детализация элементов трудового процесса осуществляется при массовом выпуске продукции.

После разделения операции на элементы устанавливают их границы, определяемые по фиксажным точкам — резко выраженным (по звуковому или зрительному восприятию) моментам начала и окончания элементов операций. Например, фиксажными точ-

только для ознакомления

ками могут быть: прикосновение руки к инструменту или заготовке, характерный звук при начале процесса резания металла и т.д. При выборочном хронометраже для каждого элемента операции устанавливают начальную и конечную фиксированные точки. При подготовке к хронометражу определяется необходимое количество наблюдений. В данном случае речь идет о предварительной оценке. Это связано с тем, что длительность элемента операции является случайной величиной.

Из математической статистики известно, что количество наблюдений, необходимое для получения среднего значения случайной величины, зависит от вариации ее значений, определяемой дисперсией или другими показателями. Достаточно точная оценка вариации может быть установлена лишь по данным наблюдений. Поэтому на этапе подготовки к проведению хронометража используются нормативные оценки вариации для различных производственных условий.

Наиболее простой из таких оценок является коэффициент устойчивости, который определяется отношением максимальной продолжительности наблюдаемого элемента операций:

$$k_y = t_{\max} / t_{\min}$$

Следует отметить, что коэффициент устойчивости является весьма грубой оценкой вариации, так как он учитывает соотношение только крайних значений вариационного ряда. Для повышения обоснованности результатов хронометража целесообразно использовать более точные статистические оценки (дисперсию, среднее линейное отклонение и т.п.).

Исходя из нормативных оценок вариации, а также требуемой точности и достоверности результатов хронометража устанавливается предварительное количество замеров. Для этого используются таблицы и формулы. Полученная предварительная оценка количества замеров уточняется по результатам наблюдений.

После получения необходимого количества замеров проводится обработка данных наблюдений. Для каждого элемента операции получают ряд значений его продолжительности, т.е. хронометражный ряд. Первым этапом его обработки является исключение дефектных замеров, которые выявляются прежде всего на основе записей в наблюдательном листе об отклонениях от нормального режима работы. Затем проводится анализ хроноряда. Обычно для этого используются фактические коэффициенты устойчивости,

только для ознакомления

рассчитываемые по формуле для k_9 , а их значения сравниваются с нормативными. Если фактический k не больше нормативного, то хроноряд считается устойчивым, в противном случае рекомендуется исключить максимальное значение продолжительности элементов операции, а затем вновь рассчитать k . Следует отметить, что исключение дефектных замеров на основе коэффициентов устойчивости нельзя считать достаточно обоснованным. Более правильным считается использование методов математической статистики (исходя из оценки вероятностей получения резко выделяющихся элементов хроноряда).

После исключения дефектных замеров находится средняя продолжительность каждого элемента операции. Обычно она определяется как средняя арифметическая значений хроноряда, соответствующих нормальным условиям работы.

При обосновании нормативных значений длительности элементов операции по данным хронометража необходимо учитывать закон распределения исследуемой случайной величины. Его характер устанавливается прежде всего исходя из физической сущности наблюдаемого процесса. Так, если отклонения от среднего значения одинаково вероятны как в большую, так и в меньшую сторону, можно считать закон распределения нормальным. Проверка гипотезы о законе распределения проводится по статистическим критериям на основе данных наблюдений. Исследования показывают, что случайные величины, наблюдаемые при хронометраже, обычно характеризуются нормальным законом распределения или близкими к нему законами.

Последний этап хронометража — анализ результатов, который включает выявление лишних движений и действий, оценку возможности их совмещения и уменьшения длительности. По результатам анализа окончательно устанавливается необходимое время на выполнение операции.

Термин «фотография» достаточно точно отражает сущность этого метода. Под фотографией рабочего времени (ФРВ) понимается вид изучения рабочего времени наблюдением и измерением всех без исключения затрат на протяжении рабочего дня или отдельной его части.

Фотография рабочего времени может использоваться с различными целями:

во-первых, для определения рациональности использования рабочего времени, выявления потерь рабочего времени по различ-

только для ознакомления

ным причинам и разработке организационно-технических мероприятий по устранению таких потерь, совершенствованию организации производства и труда. В этом случае ФРВ должна осуществляться без предварительного вмешательства в существующую организацию труда и обслуживания рабочего места, а объектом наблюдения должны быть все рабочие, занятые на данном участке; во-вторых, для изучения и обобщения передового производственного опыта по распределению рабочего времени в течение смены и установления более рационального баланса рабочего времени. В данном случае целесообразно наблюдать за работой передовиков производства;

в-третьих, для сопоставления фактической загруженности рабочего с его возможной загруженностью при проведении каких-либо организационно-технических мероприятий. В этом случае ФРВ производится до внедрения запланированных мероприятий, но после того, как будут устранены потери рабочего времени. Основными этапами ФРВ являются: подготовка фотографии, проведение ФРВ, обработка результатов наблюдения, их анализ и разработка мероприятий по улучшению использования рабочего времени.

На подготовительном этапе определяется цель фотографии (выявление потерь рабочего времени, разработка нормативов и т.п.) и выбирается в соответствии с поставленной целью объект наблюдения. Далее следует внимательно изучить технологический процесс, организацию рабочего места, порядок его обслуживания, разделение и кооперацию труда между различными группами рабочих, выбрать место, с которого удобно наблюдать за рабочим, не мешая ему, и проинформировать его о целях фотографии. При подготовке к проведению фотографии рабочего дня необходимо также определить фиксажные точки — резко выраженные моменты начала и конца выполнения операции.

В зависимости от наблюдаемого объекта ФРВ может быть трех видов:

- 1) фотография использования рабочего времени работников;
- 2) фотография времени использования оборудования, это наблюдение за работой оборудования и фиксация перерывов в ней. Она осуществляется с целью определения эффективности использования оборудования и затрат времени на его обслуживание рабочими различных групп;

только для ознакомления

3) фотография производственного процесса, применяемая при аппаратных (термических, гальванических, литейных) процессах. Это одновременное изучение рабочего времени исполнителей, времени использования оборудования и режимов его работы.

Фотография рабочего времени может проводиться двумя методами: непосредственных замеров времени и моментных наблюдений. Широкое распространение получила *индивидуальная фотография рабочего времени*, при которой объектом наблюдения является один работник на определенном рабочем месте.

При индивидуальной ФРВ методом непосредственных замеров в наблюдательном листе (табл. 5.4) записываются все действия исполнителя и перерывы в том порядке, в каком они фактически происходят.

Таблица 5.4
Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени (фрагмент)

Элементы операции и виды работ	Текущее время				Продолжительность	Индекс затрат
	Начало		Окончание			
	Час	Мин	Час	Мин	Мин	
Подготовка рабочего места	8	00	8	15	15	1
Кирпичная кладка стены	8	15	8	50	35	2
Монтаж перемычки	8	50	9	00	10	3
Технологический перерыв	9	00	9	10	10	4

При обработке данных наблюдений в наблюдательном листе против записи затрат времени ставится их индекс и путем вычитания предыдущего времени из последующего определяется величина этих затрат (графа «Продолжительность»). На основании этих данных составляется сводка затрат времени рабочим. Далее анализируются результаты наблюдений. При этом определяются нерациональные затраты и потери рабочего времени, устанавливаются их причины. В процессе анализа фактические затраты подготовительно-заключительного времени, времени организационного и технического обслуживания сравниваются с нормативными, которые определяются на основе проектирования наиболее эффективной системы обслуживания рабочих мест. Необходимое время на отдых и личные надобности за смену устанавливается на

ТОЛЬКО для ознакомления

основе отраслевых нормативных для данных условий труда и проектирования рационального режима труда и отдыха.

После этого составляются фактический и нормативный баланс рабочего времени. На их основе могут быть установлены доли оперативного времени, времени обслуживания, времени потерь по различным причинам и т.д.

Методика проведения групповой, маршрутной и других видов фотофакции рабочего времени в основном аналогична индивидуальной. Однако сплошное наблюдение трудоемко и требует большого числа наблюдателей. Мы можем проводить ФРВ методом моментных наблюдений.

В отличие от рассмотренного выше метода при проведении моментных наблюдений непрерывная регистрация отдельных элементов затрат рабочего времени заменяется выборочной. Наблюдения при этом методе проводятся как бы случайно, поэтому их количество должно быть достаточным, чтобы получить достоверное представление об использованном рабочем времени.

Количество обходов определяется делением общего количества наблюдений (M), на число человек или единиц оборудования, которое должно быть обследовано (N):

$$K_{\text{обх}} = M/N.$$

Продолжительность одного обхода определяется или непосредственными замерами, или расчетом на основе таблиц микроэлементных нормативов, где дано, что один шаг (600 мм) по времени занимает 0,01 мин.

Маршрут наблюдения необходимо выбрать так, чтобы можно было бы поочередно видеть всех наблюдаемых рабочих или оборудование. Он должен быть наиболее коротким и по возможности исключать холостые переходы.

При его определении необходимо установить фиксажные пункты, т.е. те места по маршруту следования наблюдателя, где будет производиться запись происходящего на рабочем месте. Для определения продолжительности наблюдений осуществляется пробный обход по намеченному маршруту. Зная это время и количество обходов, определяют общее время, необходимое для проведения наблюдения. Основное требование моментных наблюдений состоит в том, чтобы фиксация тех или иных видов затрат рабочего времени была случайной и одинаково возможной. В связи с этим очень важно правильно выбрать моменты проведения наблюдений.

Соблюдение условия, чтобы количество обходов в каждый час работы было одинаково и моменты начала обходов в одни и те же часы работы в различные дни наблюдений не совпадали, обеспечивает одинаковую возможность наблюдения всех элементов затрат рабочего времени. Это условие особенно важно соблюдать на тех участках производства, где имеется синхронность операций, определены ритм и такт работы.

Техника проведения наблюдения весьма проста. Последовательно переходя от одного рабочего места к другому, наблюдатель в каждой фиксажной точке отмечает то, что он видит, без записи, в какой именно момент времени было отмечено это состояние и сколько оно длилось. При этом требуется соблюдение некоторых правил:

- каждый обход должен начинаться точно в назначенное время, определенное графиком обходов;
- обход необходимо осуществлять по маршруту равномерным шагом, не ускоряя и не замедляя ходьбы;
- наблюдатель должен регистрировать происходящее на рабочем месте, когда он находится в фиксажном пункте для данных рабочих, а не с другого места;
- следует строго выполнять объем наблюдений (количество обходов), предусмотренный в единицу времени (час, смену). Выполнив весь объем наблюдений, производят обработку полученных данных, которая начинается с подсчета количества моментов по каждому наблюдаемому элементу. Затем определяется удельный вес (в процентах) каждого элемента. По этим данным составляется фактический баланс рабочего времени. Затем составляется баланс времени в минутах, учитывая (по процентам) их долю в продолжительности смены.

В табл. 5.5 отражены некоторые особенности разновидностей фотографии рабочего времени.

Как видно из таблицы, каждый метод имеет свои плюсы и минусы. Выбор «своего» метода ФРВ зависит от характера изучаемых процессов, поставленной цели исследования, затрачиваемых усилий, бюджета времени и финансовых средств.

Тест

+ 1. По продукту труда различают труд на:

- 1) творческий и репродуктивный;
- 2) живой и прошлый;

Таблица 5.5

Сравнительная характеристика разновидностей ФРВ при изучении затрат рабочего времени

Разновидность ФРВ	Целесообразность применения	Достоинства	Недостатки
Самофотография рабочего времени	• при начальном изучении организации труда • при одновременном изучении содержания труда и структуры затрат рабочего времени • при небольших масштабах исследования	• экономичен • невысокая трудоемкость сбора исходных данных	• сложность в группировке и обработке данных • недостаточная точность результатов • не выявляет полностью потерь времени по вине работника
Индивидуальная фотография рабочего времени	• при условии предварительного изучения содержания труда • при значительных масштабах исследования	• нетрудоемок • экономичен • удобен при обработке данных	• недостаточная точность результатов • не выявляет полностью потерь рабочего времени по вине работника
Групповая фотография рабочего времени	* при условии предварительного изучения содержания труда	• высокая точность результатов • выполняет контрольную функцию для данных, полученных другими методами	• неэкономичен • высокая трудоемкость проведения • оказывает неудовлетворительное воздействие на работников
Метод моментных наблюдений	• как выборочный метод при массовых исследованиях • как метод контроля результатов, полученных другими методами	• высокая точность результатов • экономичен	• требует высокой квалификации наблюдателей

3) конкретный и абстрактный;

4) производительный и непроизводительный;

5) простой и сложный.

+ 2. Какой классификационный признак лежит в основе таких видов труда, как регламентированный и нерегламентированный, стационарный и передвижной, привлекательный и непривлекательный:

1) характер труда;

2) степень участия человека в процессе труда;

3) предмет труда;

4) метод привлечения людей к труду;

5) условия труда.

+ 3. *Отметьте правильное утверждение:*

- 1) один исследователь может наблюдать почти неограниченное число объектов;
- 2) достоверность наблюдения не пострадает, если оно будет прервано, а потом продолжено;
- 3) возможность привлечения к исследованиям самих работников;
- 4) достоверность наблюдения не зависит от квалификации наблюдателя;
- 5) наблюдатель не оказывает на объект наблюдения существенного психологического воздействия.

+ 4. *Во сколько раз меньше затраты времени наблюдателей при моментных наблюдениях, чем при непосредственных замерах:*

- 1) в 0,5 раза;
- 2) в 1,5 раза;
- 3) в 2 раза;
- 4) в 5-10 раз;
- 5) более чем в 10 раз.

+ 5. *Назовите два метода, которые применяются для контроля данных, полученных другими методами:*

- 1) самофотография рабочего времени и метод моментных наблюдений;
- 2) индивидуальная и групповая фотография рабочего времени;
- 3) индивидуальная фотография рабочего времени и метод моментных наблюдений;
- 4) самофотография рабочего времени и групповая фотография рабочего времени;
- 5) групповая фотография рабочего времени и метод моментных наблюдений.

✦ 6. *Коэффициент устойчивости, применяемый при хронометраже, рассчитывается как:*

- 1) $k_y = t_{max} / t_{min}$;
- 2) $k_y = [t_{min} / t_{max}] \cdot 100$;
- 3) $k_y = t_{min} / t_{max}$;
- 4) $k_y = t_{max} - t_{min}$;
- 5) $k_y = [t_{max} / t_{min}] \cdot 100$.

+ 7. *Хронометраж следует проводить:*

- 1) в первый и последний день рабочей недели;
- 2) с первой минуты рабочего времени;
- 3) через 50-60 мин после начала работы и за 60-90 мин до конца работы;
- 4) через 50-60 мин после перерыва;

5) в начале и конце рабочей смены.

+ 8. *Не существует фотографии:*

- 1) рабочего времени;
- 2) производственного процесса;
- 3) предметов труда;
- 4) отдельной операции;
- 5) средств труда.

+ 9. *Какой графы нет в наблюдательном листе индивидуальной фотографии рабочего времени:*

- 1) «начало наблюдения»;
- 2) «текущее время»;
- 3) «продолжительность»;
- 4) «индекс затрат»;
- 5) «перекрываемое время».

+ 10. *Фиксажная точка — это:*

- 1) место, с которого исследователь ведет наблюдение при ФРВ;
- 2) начало наблюдения при хронометраже;
- 3) резко выраженный момент начала и конца выполнения операции;
- 4) начало и конец рабочего времени;
- 5) элемент операции, который фиксируется в хронокарте.

+ *Правильные ответы: 1-4, 2-5, 3-3, 4-4, 5-5, 6-1, 7-3, 8-5, 9-5, 10-3.*

РЕЗЮМЕ

1. Содержание труда зависит от наличия тех или иных функций в процессе труда и характеризует труд в структурном плане. Оно показывает уровень развития производительных сил.

2. *Производственный процесс* — это совокупность процессов труда и технологии, необходимых для регулярного достижения определенной производственной цели; он характеризуется особым технологическим содержанием и требует для своего выполнения специальных средств производства и рабочих определенных профессий.

3. *Технологический процесс* — это целесообразное изменение формы, размеров, состояния, структуры, положения, места предметов труда. Технологический процесс можно также рассматривать как совокупность последовательных технологических операций, необходимых для достижения цели производственного процесса (или одной из частных целей).

4. *Трудовой процесс* — совокупность действий исполнителя

или группы исполнителей по преобразованию предметов труда в его продукт, выполняемых на рабочих местах.

Для организации и нормирования труда достаточно выделить три группы трудовых процессов, цель которых — выпуск продукции основных цехов, выпуск продукции вспомогательных цехов, обслуживание оборудования рабочих мест в основных и вспомогательных цехах.

5. Соответственно по характеру выполняемых функций выделяют три группы рабочих: основные, общецеховые и общезаводские.

6. Служащие предприятия по выполняемым функциям также делятся на три группы:

руководители (принятие решений и обеспечение их выполнения); специалисты (подготовка информации, на основе которой руководители принимают решения); технические исполнители (обеспечение необходимых условий для работы руководителей и специалистов).

7. По степени участия человека в воздействии на предмет труда трудовые процессы делятся на ручные, машинно-ручные, машинные и автоматизированные.

8. По организационному признаку выделяют индивидуальные и коллективные (групповые, бригадные) трудовые процессы.

9. *Производственная операция*, — это часть производственного процесса, осуществляемая одним рабочим (или группой) на одном рабочем месте, охватывающая все их действия по выполнению единицы заданной работы над одним предметом труда. В свою очередь, производственную операцию можно рассмотреть с технологической стороны, тогда технологическая операция — это процесс воздействия рабочего органа машины, инструмента на предмет труда, в результате которого происходит достижение определенной цели его технологической обработки или изменение состояния.

10. Метод моментных наблюдений представляет собой исследование затрат рабочего времени, загруженности рабочих и использования оборудования во времени на основе выборочных наблюдений, проводимых в случайно выбранные моменты.

11. Хронометраж — это метод изучения затрат рабочего времени путем наблюдения и измерения отдельных повторяющихся элементов операции. При хронометраже объектом изучения является производственная операция или же ее элементы, выполняемые рабочим или их группой на определенном рабочем месте.

Контрольные вопросы

1. Приведите классификацию труда по важнейшим признакам.
2. Что должен учитывать исследователь при выборе методов организации и обработки наблюдений для изучения трудовых процессов?
3. От чего зависит выбор конкретных методов изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени?
4. Что понимают под термином производственная операция?
5. Рабочее время. Из каких отрезков времени оно состоит?
6. Какое рабочее время относят к времени организационного и технического обслуживания?
7. Какие виды перерывов относятся к регламентированным?
8. Перечислите методы исследования трудовых процессов.
9. Какие четыре условия необходимо соблюсти при использовании метода моментных наблюдений?
10. Дайте определение хронометража. Когда применяется этот метод?
11. Что представляет собой фотография рабочего времени методом моментных наблюдений?

Глава 6. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА

Сбережение рабочего времени равносильно увеличению свободного времени.

К. Маркс

6.1. ПОТРЕБНОСТЬ И РЕЗЕРВЫ НОРМИРОВАНИЯ

Научное обоснование количества и квалификации труда, необходимого для эффективной работы аппарата управления, является одной из важнейших задач теории управления. Предприятиям и организациям с 1985 г. не планируются директивные показатели «лимит численности рабочих и служащих» и нормативы численности работников на 1 тыс. руб. продукции. Это было правильное решение правительства. Вспоминаю, как один директор завода с облегчением сказал: «Ну теперь вздохнем спокойно от ревизоров. «Подснежников» в штат введу, структуру изменю, а имея фонд зарплаты в своих руках, подберу квалифицированных специалистов». Практика показала, что радовался он напрасно.

Проблема нормирования управленческого труда не может быть решена в одночасье путем введения или отмены пусть даже важного показателя. Без нормативов ее не решить. Где же возникает потребность нормирования управленческого труда на предприятии?

Во-первых, для расчета рациональной численности руководителей, специалистов и служащих на год и обоснования штатного расписания предприятия. Теперь оно не утверждается сверху, не контролируется налоговой инспекцией, но потребность в кадрах управления на перспективу надо знать. Здесь не следует экономить, так как «скупой платит дважды» — как за избыточную, так и за недостаточную численность.

Во-вторых, для обоснования организационных изменений в системе управления: укрупнения или разделения отделов и служб, перераспределения функций управления, в частности, проведения их централизации в заводоуправлении или, наоборот, передачи в структурные подразделения. Тем более она возрастает при слиянии мелких частных предприятий в более крупные акционерные общества."

В-третьих, при расчете загрузки управленческого персонала и рационального распределения функций и задач управления между

подразделениями и должностями. Эту работу без нормативов трудоемкости можно сделать «на глазок весьма грубо». В результате в одних подразделениях люди будут работать с прохладцей, имитируя занятость, а в других с перегрузкой от зари до зари.

В сфере управления и производства имеются огромные резервы эффективности: из-за отсутствия научно обоснованных нормативов трудоемкости, численности и обслуживания они достигают 40% общего фонда рабочего времени.

Это подтверждается и нашим 20-летним директорским опытом. Мы ведем квартальное подведение итогов выполнения плановых мероприятий. В лучшие кварталы выполняется до 70%, а в среднем — 50—60% от объема запланированных мероприятий.

Наши многолетние исследования на 42 строительных предприятиях России показали, что фактическая загрузка структурных подразделений составляет от 60 до 180% от наличия трудовых ресурсов. Потери рабочего времени управленческого персонала составляют 25% и являются следствием отсутствия нормирования труда и нечеткого распределения функциональных обязанностей между подразделениями.

Эти данные подтверждаются серьезными исследованиями НИИТруда Госкомтруда СССР, выполненными одним из самых точных методов — фотографией рабочего дня. Прямые потери рабочего времени бухгалтеров составляли от 3 до 9%, причем надо иметь в виду, что это одна из тех профессий в сфере управления, которая имеет четко регламентируемые задания и «привязанная» к рабочему месту.

По данным исследования воронежского ученого А.А. Якубовича, общие потери рабочего времени инженерно-технических работников составляют 15—17%.

Непроизводительные затраты и потери рабочего времени среди инженерного персонала промышленных предприятий Санкт-Петербурга, по данным И.С. Мангутова, составляют от 19 до 23% общего фонда рабочего времени. Как следствие — рост продолжительности рабочего дня руководителей предприятий и их подразделений. По его же данным, средняя продолжительность рабочего дня на обследованных им предприятиях Новосибирска и Санкт-Петербурга составила у руководителей предприятий 10—11 ч, а у начальников цехов и их заместителей — более 9 ч.

Эти данные вполне коррелируют с данными аналогичных исследований продолжительности рабочего дня в Нижнем Новгоро-

де. Так, Ф.Е. Удалов, длительное время работавший на телевизионном заводе, отмечает среднюю продолжительность рабочего дня для руководителей предприятий — 11 ч, начальников цехов — 9,4 ч, мастеров — 8,7 ч.

По данным, приведенным в книге «Технология управленческих работ в машиностроении» известного ученого в области организации труда О.А. Дейнеко, на выполнение чисто технических операций информационного «самообслуживания» идет значительная часть рабочего времени: руководителей — до 25—30%, научных работников высокой квалификации — до 30%, специалистов различных отраслей народного хозяйства — до 40%. Квалифицированный секретарь позволяет «увеличить» фонд рабочего времени руководителя на 30—40%.

По данным НИИУМС, 10—12% работников управления в промышленности исполняют обязанности, не соответствующие должностным, а около 40% работ не соответствуют функциям исполнителя. По экспертным оценкам, 15—18% работ дублируется, а число решений, не имеющих структурного адреса, доходит до 27%.

В результате массового обследования инженерного труда в США было установлено, что только 44% времени специалисты затрачивали на работы, требующие их способностей и квалификации; 26% составляли затраты труда более легкого, но все же инженерного характера; 21% — доля труда более низкой квалификации и 9% — прямые потери рабочего времени.

Исследования консалтинговой фирмы в корпорации *General Motors* показали, что в отделах кадров и маркетинга потери рабочего времени («пустая работа») составляют примерно 20%, в штате корпорации сотни лишних штатных единиц. На основе исследования в 1990 г. аппарат управления был сокращен на одну четверть. Ученый-физиолог Е.А. Деревянко установил (на примере летчиков) зависимость работоспособности от продолжительности рабочего дня и предложил «кривую работы», состоящую из следующих периодов:

- вработывания, характерного для начала рабочего дня, когда происходит настройка организма человека на работу;
- максимальных возможностей, когда наблюдается высокая и стабильная работоспособность и производительность труда максимальная;

- устойчивой компенсации, когда происходит снижение максимальных возможностей организма, но за счет волевых усилий и резервов человека сохраняется производительность труда;
- неустойчивой компенсации, когда нарастает утомление и снижается уровень максимальных возможностей, но человек волевым напряжением сохраняет высокий уровень производительности труда («конечный прорыв»);
- снижения производительности труда, когда утомление человека усиливается и он волевым усилием уже не может поддерживать высокую работоспособность.

Конечно, «кривая работы» не может быть полностью перенесена на управленческий персонал, однако для высших руководителей, работающих в условиях экстремальных нагрузок и стрессов, она может быть взята за основу.

6.2. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ, ЕГО СТРУКТУРА, НОРМАТИВЫ

Рабочее время — установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнять порученную ему работу.

Время работы — часть рабочего времени, в течение которого выполняется определенная работа.

Время перерывов — время, включающее в себя регламентируемые и нерегламентируемые перерывы.

Структура рабочего времени и перерывов показана на рис. 6.1. Для ее детализации мы даем характеристику рабочего времени по элементам затрат производственного и управленческого персонала (табл. 6.1).

Нормативы труда определяют расчетные величины затрат рабочего времени и трудовых ресурсов. Классификация нормативов труда показана на рис. 6.2. Они классифицируются в зависимости от вида нормативов, метода разработки, степени укрупнения и по масштабу применения. Наиболее принципиальное значение имеют вид нормативов и методы разработки.

Норма времени определяет необходимые затраты его на выполнение определенного объема работы одним или группой работников соответствующей квалификации.



Рис. 6.1. Структура рабочего времени

Норма выработки определяет количество продукции в натуральном выражении, которое должно быть произведено работником в единицу времени.

Норма численности устанавливает численность работников, необходимую для выполнения определенного объема работы.



Рис. 6.2. Классификация нормативов труда

Таблица 6.1
Содержание затрат рабочего времени

Элементы затрат	Производственный персонал	Управленческий персонал
1. Время работы Оперативное (производительное время) Основное время Вспомогательное время Разовая (случайная) работа	Время основной и вспомогательной технологической работы, в течение которого идет процесс управления продуктом труда Качественное или количественное изменения предмета труда (сырья, материалов) Время, затраченное на установку, крепление, выверку деталей, перемещение деталей и съем готовой продукции Работа, не характерная для данного рабочего места	Время основной и вспомогательной работы, в течение которого идет процесс управления производством Качественное или количественное изменение состава или содержания информации Время на сбор и регистрацию первичной информации Работа, не свойственная для квалификации или должности работника
2. Подготовительно-заключительное время Получение задания Подготовка к работе Сдача работы	Время на получение задания, подготовку к работе и сдачу готовой продукции Получение наряда-задания, инструмента, приспособления, технической документации и вводного инструктажа Изучение технической документации, подготовка станка, механизмов и инструментов Сдача на склад остатков материалов и заготовок, инструмента, технической документации и изготовленной продукции	Время на постановку цели, подготовку к работе и завершение решения задачи Время на получение задания от руководителя Время на анализ информации, инструкции и документации Сдача документации, технических средств и результирующей информации
3. Время на обслуживание рабочего места Техническое обслуживание Организационное обслуживание	Время на техническое, организационное и материальное обслуживание рабочего места Замена и заточка инструмента, наладка оборудования в процессе работы, чистка и смазка инструмента и приспособлений Время на поддержание рабочего места в чистоте и порядке, приемка, уборка в начале и конце рабочего дня	Время на техническое и организационное обслуживание рабочего места Обслуживание технических средств управления (включение, выключение, контроль приборов и др.) Подготовка кабинета, письменного стола, открытие и закрытие сейфа, шкафов и т.п.
4. Время на отдых и личные надобности	Перерывы в течение рабочего дня, необходимые для поддержания нормальной работоспособности	Перерывы в течение рабочего дня, необходимые для поддержания нормальной работоспособности

Окончание табл. 6.1

Элементы затрат	Производственный персонал	Управленческий персонал
Регламентируемый внутрисменный отдых Личная гигиена и надобности	Перерывы внутри рабочей смены на отдых, гимнастику, проветривание помещений Время, затрачиваемое рабочими на умывание, удаление пота, грязи и пыли, а также на естественные надобности	Перерывы внутри рабочей смены на отдых, гимнастику, проветривание помещений, чайные перерывы Время на личную гигиену и естественные надобности
5. Организационно-технические перерывы		
Технологические перерывы Организационные перерывы Нарушения и отклонения в производстве	Перерывы, обусловленные технологией производства и различием работы сопряженного оборудования (твердение металла или бетона, сушка поверхности и т.п.) Перерывы из-за нарушения организации производства, нехватки сырья, материалов Время на ремонт и устранение неисправности оборудования, отсутствие электроэнергии, тепла, ожидание подъемно-транспортных средств, исправление брака	Перерывы, обусловленные процессом управления: согласование и утверждение решений Переход от одного рабочего места к другому, ожидание приема у руководителя, переезд от офиса до подразделений Время на ремонт неисправного оборудования, ожидание согласования решений, повторная подготовка проектов решений
6. Потери рабочего времени Нарушения трудовой дисциплины	Периоды, когда имеют место безвозвратные потери рабочего времени и продукция не изготавливается Время перерывов из-за опоздания на работу, самовольный уход с рабочего места, посторонние разговоры в течение смены, занятие личными делами	Безвозвратные потери рабочего времени, когда управленческая информация не обрабатывается и решения не принимаются Время перерывов из-за опоздания на работу, самовольный уход с рабочего места, посторонние разговоры в течение смены, занятие личными делами
Перерывы по уважительным причинам	Отсутствие работника с разрешения администрации, внезапное заболевание, травма	Отсутствие работника с разрешения администрации, внезапное заболевание, травма

Норма обслуживания устанавливает число объектов (единиц оборудования, площадей, рабочих мест, посетителей), которое должно обслуживаться одним работником.

Норма управляемости определяет рациональное число подчиненных для одного руководителя.

На величину норматива оказывают влияние состояние средств и предметов труда, особенности исполнителя (человека) и уровень механизации труда. Классификация факторов, определяющих норму труда, показана на рис. 6.3.



Рис. 6.3. Факторы, определяющие норму труда

6.3. МЕТОДЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА

В зависимости от применяемых методов исследования все методы нормирования разделяются на четыре основные группы: микроэлементное; аналитическое; статистическое; экспертное.

Метод микроэлементного нормирования разработан американскими и английскими учеными и имеет несколько модификаций: *WF* — "work factor; *MCD* — master clerical date; *MTM* — method time management. Последний получил наибольшее распространение. Метод Л/ГА/ц|ходит из предпосылки, что большинство управленческих работ можно разложить на некоторую совокупность движений человека (микроэлементов) и для каждого из них разработать нормы времени, а в итоге получить укрупненные нормативы на выполнение управленческих работ. В методе *MTM* используются 9 разновидностей частей тела человека, которые в свою очередь имеют от 2 до 19 модификаций. По разновидностям движений методом моментных наблюдений, хронометража и фотоучета собираются данные о затратах рабочего времени по значительной совокупности работников. Данные обрабатываются для выбора наиболее рациональных действий и выводятся нормы времени.

Пример норматива *МТМ* для операции «набрать номер телефона» приведен в табл. 6.2. Известно, что это самые точные нормативы труда. Область применения микроэлементов нормирования ограничена расчетными операциями с применением простых вычислительных машин и контрольными операциями (штемпелевание входящей почты, сортировка документов, сверка счетов и т.д.). *МТМ* весьма сложно применить для нормирования труда руководителей с разнообразными и разделенными во времени видами работ. Несмотря на эти недостатки, а также достаточно высокую трудоемкость метода, он до настоящего времени применяется американскими специалистами консультационных фирм для нормирования труда служащих. Из последних работ следует отметить исследования, выполнявшиеся в рамках автоматизированного офиса (*office management*).

Таблица 6.2 Микроэлементные нормативы времени* Операция «Набрать номер телефона»

Описание элементов и движений	Условное обозначение	Норматив времени, с
Элемент А Поднять телефонную трубку и набрать первую цифру: левую руку протянуть к трубке взять телефонную трубку в руку поднять трубку к левому уху услышать телефонный зуммер правой рукой достать диск телефона указательным пальцем повернуть диск и набрать первую цифру	R9B 61A MUA AP2 RUB M2A	0,46 0,08 0,60 0,88 0,46 0,37
Итого		2,85
Элемент В Набор последующих номеров: указательным пальцем в отверстии повернуть диск возвратить диск в исходное положение	M2A M2A	0,37 0,83
Итого		1,20
Повторить набор для последующих номеров телефона (п) Для п=6	M2A M2B	1,2(п-1) 5,0
Элемент С Приготовиться к ведению разговора: правую руку возвратить на стол приготовить блокнот для записей правой рукой взять ручку	RUE RUD RUP	0,54 0,46 0,60
Итого		1,60
Всего		10,65

* Таблица переработана и приведена автором к стандартной единице времени (секунде).

Метод аналитического нормирования заключается в том, что сначала формируется классификация управленческих работ, т.е. видов затрат рабочего времени, которые предполагается нормировать, и выбираются методы исследования: моментные выборочные наблюдения, фотография или самофотография рабочего дня, хронометраж. Затем собираются данные о затратах рабочего времени на выполнение работы или операции с помощью перечисленных выше методов. Эта методическая часть нормирования, как правило, идентична всем известным методикам. Отличия связаны с применяемыми методами обработки данных о затратах времени и способах представления нормативов.

Теоретическая разработка метода аналитического нормирования сделана Ф.У. Тейлором в начале XX в. применительно к организации труда рабочих. В 1920-х гг. в Центральном институте труда под руководством А. К. Гастева методика Тейлора получила развитие применительно к нормированию управленческого труда. Интенсивные работы в этом направлении проводились в нашей стране в 1960—1970-е гг. Так, в методических указаниях НИИТруда «норма штучного времени» в общем виде определяется как сумма норм основной технологической и вспомогательной работы, затрат времени на обслуживание рабочего места, перерыв на отдых и личные надобности.

По этой методике Центральным бюро нормативов по труду (ЦБНТ) при НИИТруда были разработаны типовые нормативы времени по делопроизводству, бухгалтерскому учету, учету личного состава, материально-техническому снабжению, на машинописные работы и др. Учитывая важность и актуальность данной группы нормативов, мы остановимся на них более подробно.

Укрупненные нормативы времени предназначены для расчета норм времени на работы, выполняемые служащими по делопроизводству, установления им нормируемых заданий и определения их численности. К этим категориям работников относится секретариат, канцелярия, отдел кадров, множительное бюро, машинописное бюро и архив крупного предприятия и государственной организации.

В основу нормативов времени ЦБНТ Госкомтруда были положены материалы изучения организации труда и передового опыта, фотографии рабочего дня, данные оперативного учета и графоаналитические методы.

Норма времени в чел.-ч на выполнение единицы нормируемой работы рассчитывается по формуле:

$$N_{вр} = N_{о.в} k_{во}$$

где $N_{о.в}$ — норматив оперативного времени на выполнение конкретной работы (нормативы приведены ниже), чел.- ч; $k_{во}$ — коэффициент, учитывающий затраты времени на обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности, принимается равным 1,1.

При расчете нормативов состав документов, правила их разработки и оформления устанавливаются в соответствии с требованиями Единой государственной системы делопроизводства (ЕГСД).

В качестве единиц измерения объемов работ, используемых при работе с нормативами, принимаются:

дело объемом 150 листов размером 297 x 210 (формат А4).

печатный лист — материал, содержащий 40 тыс. печатных знаков, что составляет 16,7 машинописной страницы, напечатанных через 1,5 интервала, содержащих каждая 2395 знаков, или 24 машинописных страницы, напечатанных через 2 интервала, содержащих каждая 1667 знаков;

документ — страница размером 297 x 210 мм (формата А4);

телеграмма, телефонограмма, удостоверение, трудовая книжка, регистрационная карточка, страница размером 148 x 210 мм (формата А5), изготовленная типографским или машинописным способом.

Нормативы по делопроизводству приведены в табл. 6.3.

К числу недостатков метода аналитического нормирования следует отнести его значительную трудоемкость и необходимость использования квалифицированных специалистов при классификации работ, фотохронометражных наблюдений и обработке данных. Поэтому реальная область его применения ограничена перечнем рутинных периодических задач и операций, а нормирование задач с малой периодичностью затруднительно.

Кроме того, этот метод трудно реализовать при нормировании функций, выполняемых руководителями, поскольку их труд имеет творческий характер и в реальной действительности разбивается на значительное число самостоятельных операций, отделенных друг от друга большими отрезками времени, что существенно затрудняет фотохронометражные наблюдения.

Таблица 6.3 Нормативы времени по делопроизводству

№с п/п	Наименование работы	Единица объема работы	Норматив времени, чел.-ч
<i>1. Составление и ведение номенклатуры дел</i>			
1.1	Составление номенклатуры дел структурного подразделения	Число дел (скоросшивателей) до 10 11-25 26-50 51-75 76-100	11,0 24,8 46,8 66,0 82,5
1.2	Составление номенклатуры дел для организации (предприятия)	Число дел (скоросшивателей) до 100 101-200 201-300	180 230 270
<i>2. Обработка и регистрация документов</i>			
2.1	Обработка получаемых документов	1 документ	0,08
2.2	Обработка отправляемых документов	1 документ	0,08
<i>3. Контроль исполнения документов Исполнитель — заведующий канцелярией, старший инспектор, инспектор, делопроизводитель, секретарь-машинистка</i>			
3.1	Контроль исполнения документов	10 документов	0,70
<i>4. Создание и ведение картотек</i>			
4.1	Составление и ведение контрольно-справочной картотеки	1 регистрационно-контрольная карточка	0,15
4.2	Составление и ведение картотеки по предложениям и жалобам граждан	1 регистрационно-контрольная карточка	0,18
4.3	Составление и ведение тематических картотек к ведомственным нормативам, приказам, решениям	1 тематическая карточка	0,24
<i>5. Формирование и оформление дел в структурных подразделениях</i>			
5.1	Формирование дел постоянного хранения, составление заголовков, оформление дел	1 дело	0,75
5.2	Формирование дел по личному составу организации, составление заголовков, оформление дел	1 дело	0,73
5.3	Формирование дел временного (свыше 10 лет) хранения, составление заголовков, оформление дел	1 дело	0,56
5.4	Формирование дел временного (до 10 лет) хранения, составление заголовков, оформление дел	1 дело	0,43
5.5	Проведение экспертизы ценности документов и составление акта об уничтожении документов и дел	1 дело	1,00
5.6	Составление годовых разделов описей дел для постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения	10 статей описи	1,12
5.7	Передача дел в архив организации из структурного подразделения	10 дел	3,20

Метод статистического нормирования заключается в моделировании зависимости трудоемкости процесса от логически выбранной совокупности факторов с помощью многошагового корреляционно-регрессионного анализа.

При этом данные о значениях трудоемкости и факторов собираются с помощью одного из описанных выше методов или берутся из существующей оперативной или бухгалтерской отчетности.

Этот метод предложен известным ученым в области труда Г.Э. Слезингером в середине 1960-х гг. и нашел широкое применение в работах НИИТруда по нормированию численности работников аппарата управления предприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских организаций.

Методика НИИТруда для разработки укрупненных нормативов численности получила широкое распространение в 1970-х гг. в условиях применения типовых структур и централизованного определения численности и затрат на управление. Она основана на установлении статистической зависимости между численностью работников по основным функциям управления и совокупностью объективных факторов производственной системы. В ней на основе данных о фактической численности работников управления и количественных значений факторов производства по группе базовых предприятий, обработанных методом корреляционно-регрессивного анализа, для каждой функции управления выведены нормативные формулы в виде степенных или линейных уравнений регрессии. Функцией управления является численность работников, а аргументами — факторы производства (объем продукции, коэффициент сменности, число норм выработки, стоимость основных фондов и др.). Аналогичным методом определяются нормы централизации функций управления, нормативы соотношения численности основных и вспомогательных работников, нормы обслуживания. Так, для расчета нормативной численности аппарата управления машиностроительных предприятий найдена следующая зависимость:

$$N_{ay} = 0,213 P_{п.п}^{0,79} \Phi_o^{0,16} k_{см}^{-0,24},$$

где $P_{п.п}$ — численность промышленно-производственного персонала, чел.; Φ_o — стоимость основных производственных фондов предприятия, тыс. руб. (в ценах 1971 г.); $k_{см}$ — коэффициент сменности работы предприятия, рассчитанный как отно-

шение численности рабочих к численности рабочих в наибольшей смене, ед.

Пример табличного построения расчетных значений нормативной численности по функции управления трудом и зарплатой приведен в табл. 6.4.

Таким же статистическим методом разрабатываются нормативы трудоемкости управления по комплексам задач, пример которых приведен в табл. 6.5.

Изложенные выше методы нормирования труда получили широкое распространение в нашей стране, и на их основе были разработаны типовые структуры аппарата управления и отраслевые нормативы численности работников аппарата управления предприятий. Однако есть ряд трудностей использования этих методов для проектирования аппарата управления.

Таблица 6.4
Нормативы численности служащих по функции управления трудом и заработной платой для предприятий станкостроительной и инструментальной промышленности

Численность персонала, чел.	Число действующих норм выработки в основном производстве												
	1500	4750	10 500	19 500	31 500	65 000	95 000	155 000	225 000	305 000	350 000	450 000	550 000
500	3	6	7										
600	6	6	7	7	7	8	8	10	12				
700	7	8	8	8	8	9	10	11	12	14	15		
.....													
1500			14	14	14	15	16	17	18	20	21	23	25
1650			15	15	15	16	16	18	19	21	22	24	26
1800			16	16	16	17	17	19	20	22	23	25	27
.....													
2850						24	25	26	28	29	30	32	34
3000						25	26	27	29	29	31	33	35
3200						27	27	29	30	32	33	34	37
.....													
5250						41	42	43	44	46	47	49	51
5500						43	43	45	46	48	49	51	53
.....													
8700						65	66	67	69	70	71	73	75
9000						67	68	69	71	72	73	75	77

Таблица 6.5

Типовые нормативы трудоемкости

Управления

Название задач и комплексов задач	Формула расчета годовой нормативной трудоемкости, чел.-ч	Нормообразующие факторы
<i>1. Нормативы по задачам управления</i>		
1.1. План снижения трудоемкости изделий на год по предприятию	$0,39 + 0,62 И$	И — число наименований изделий, выпускаемых на предприятии
1.2. Отчет о выполнении норм выработки рабочими за месяц по предприятию	$10,2 + 0,12Ц + 1,56П$	Ц — число цехов на предприятии, П — число профессий рабочих-сдельщиков
1.3. Анализ состояния нормирования труда за месяц по предприятию	$5,04 + 8,42 П$	П — число профессий рабочих-сдельщиков
<i>*2. Нормативы по комплексам задач управления</i>		
2.1. Нормирование труда по предприятию	$420 + 0,96 Н + 5,2x4 + 14,3П + 108,4Ц + 25,8Б$	Н — число действующих норм времени, Ч — численность рабочих-сдельщиков, Б — число бригад
2.2. Организация зарплат на предприятии	$5167 + 219,5Ц + 5,4П + 2,9Н + 0,2Д$	Д — число должностей управленческого персонала
<i>3. Нормативы по комплексам задач управления и квалификации работников</i>		
3.1. Организация зарплат на предприятии: инженеры-экономисты техники-нормировщики	$2059 + 92Ц + 3538 + 127Ц$	Ц — число цехов

Во-первых, численность нормируется в целом по аппарату или по укрупненным функциям управления, что требует предварительного перевода их в измерители трудоемкости при обосновании организационных перестроек и оптимизации процессов управления.

Во-вторых, статистические нормативы ориентируются на использование «прошлого опыта», так как содержат значения численности и факторов за несколько предыдущих лет, что не всегда обосновано, особенно при радикальных изменениях в аппарате управления предприятия (слияние, разделение, укрупнение).

В-третьих, изменения цен после перехода России к рынку в 1990-е гг. не дают возможности прямого использования нормативов. Необходимо вводить поправочные коэффициенты на индекс инфляции или разрабатывать новые нормативы.

6.4. МЕТОД ЭКСПЕРТНОГО НОРМИРОВАНИЯ

Метод экспертного нормирования заключается в том, что формирование нормативов осуществляется группой высококвалифицированных специалистов-экспертов на основе оценки потенциала работника, количества и качества труда, исходя из собственного опыта в выполнении данной работы или научного прогноза. Правомерность оценок экспертов проверяется методами ранговой корреляции.

Метод экспертных оценок получил распространение в нашей стране в середине 1970-х гг. в работах С.Д. Бешелева, А.А. Годунова, Ф.Г. Гурвича, А.А. Звягина и др. при прогнозировании развития общества, определении тенденций в развитии науки и техники, социологических исследованиях, особенно по оценке деловых качеств и квалификации работников. Известны разработки по применению метода экспертных оценок для нормирования затрат труда линейных руководителей, инженерных работников, нормирования трудоемкости проектных работ. А.П. Егоршиным разработана и в 1975 г. опубликована методика экспертного нормирования управленческого труда [21]. Сущность этой методики заключается в исследовании, систематизации и оценке фактических затрат труда и сроков выполнения функциональных обязанностей, определяемых экспертно самими работниками аппарата управления по базовым предприятиям, статистической оценке достоверности данных, корректировке данных с учетом квалификации кадров, объема информации и применяемых технических средств с помощью поправочных коэффициентов, определении средневзвешенных значений трудоемкости и сроков решения задач.

Нормативы трудоемкости управления разрабатываются для групп предприятий, имеющих идентичную организационную структуру, масштабы управления, технологию и организацию производства и условия хозяйственной деятельности.

В процессе исследования установлено, что основное влияние на величину трудоемкости управления оказывают условия производственно-хозяйственной деятельности, квалификация персонала, объемы информации и применяемые технические средства. Формирование нормативов состоит из следующих этапов:

- выбор базовых предприятий, образующих однородную группу;
- определение номенклатуры должностей работников, подлежащих нормированию;

- определение примерного перечня задач управления по каждой должности;
- сбор данных о фактических затратах управленческого труда на базовых предприятиях;
- статистическая оценка достоверности данных о затратах труда;
- определение поправочных коэффициентов к данным о затратах труда, учитывающих квалификацию, объемы информации и применяемые технические средства;
- расчет нормативных средневзвешенных значений трудоемкости управления на основе данных о затратах труда и поправочных коэффициентах, расчет численности работников аппарата управления по нормативам, оценка уровня напряженности нормативов на базовых предприятиях.

Сбор данных о фактических затратах управленческого труда на базовых предприятиях осуществляется путем анкетирования работников аппарата управления, которые экспертно определяют размеры затрат труда на решение конкретных задач с помощью специальной анкеты (табл. 6.6). Для заполнения анкеты работнику предлагается не весь перечень задач управления, а только та часть, которая решается в данном структурном подразделении.

Таблица 6.6 Анкета сбора данных о фактических затратах труда

Шифр задачи	Наименование задач управления	Периодичность в году	Затраты труда, чел.-ч		Календарные сроки решения	
			на единицу	на год	Начало	Окончание
1938474	Планирование поставок материальных ресурсов на месяц по предприятию и т.д.	12	16	192	20	23
	Итого			2180		

Анкетирование выполняется в такой последовательности: предварительное собеседование руководителя группы по проведению анкетирования с руководителем предприятия о целях и задачах работы и определение конкретных подразделений, в которых будет проводиться исследование; подробная характеристика содержания работы по проведению анкетирования для руководителей подразделений (отделов, служб) на совещании у руководителя предприятия;

- аналогичные мероприятия осуществляются анкетером в каждом подразделении, после чего раздаются анкеты в соответствии с номенклатурой должностей;
- методическая помощь работникам при заполнении анкет, которая должна обеспечить достоверность информации;
- сбор анкет и проверка правильности их заполнения, включая фотохронометражные измерения;
- исправление ошибок в анкете или повторное заполнение;
- сдача анкет на статистическую обработку.

После сбора анкет по всем базовым предприятиям оценивается достоверность данных о затратах труда методами дисперсионного анализа.

Выбор конкретного способа проверки данных о затратах труда зависит от периодичности решения задачи и должности работника. Так, для задач годового и квартального управления наиболее целесообразно использовать повторное анкетирование и интервьюирование, для задач оперативного управления — методы фотобрографии рабочего дня и хронометраж. При уточнении затрат труда руководившей рекомендуются методы интервьюирования вышестоящего руководителя, повторного анкетирования и самофотографии рабочего дня. Во многих случаях целесообразно использовать фотохронометражные наблюдения, поскольку они дают наиболее точные и достоверные данные.

Расчет нормативов трудоемкости управления

В результате исследования функциональных обязанностей 406 работников аппарата управления предприятий получен перечень элементов затрат труда, входящих в затраты труда по k -й задаче i -й должности z -го подразделения j -го предприятия в чел.-ч:

$$t_{kij}^z = t_{с.п} + t_{э.р} + t_{п.р} + t_{с.р} + t_{т.п} + t_{пос} + t_{д.с} + t_{п.п} + t_{п.л} + t_{п.к} + t_{р.д} + t_{о.р.м} + t_{о.л.н}$$

где $t_{с.п}$ — затраты труда на сбор и подготовку исходной информации; $t_{э.р}$ — на проведение экономических и технических расчетов; $t_{п.р}$ — на подготовку решений; $t_{с.р}$ — на согласование и утверждение решений; $t_{т.п}$ — на телефонные переговоры; $t_{пос}$ — на посещение подразделений; $t_{д.с}$ — на участие в деловых совещаниях; $t_{п.п}$ — на прием посетителей; $t_{п.л}$ — на чтение специальной литературы и писем; $t_{п.к}$ — на производственные командиров-

ки; $t_{р.д}$ — на печать, размножение и рассылку документов; $t_{о.р.м}$ — на обслуживание рабочего места; $t_{о.л.н}$ — время на отдых и личные надобности.

Это наиболее полный набор составляющих трудоемкости любой задачи управления. Значение аргументов правой части уравнения определяется работниками аппарата управления с указанием выполняемой операции. При решении многих вопросов проектирования аппарата управления разложения элементов затрат труда по операциям не требуется, что существенно упрощает проведение экспертного опроса. В таком случае работник определяет общие затраты труда на решение задачи, а значение элементов затрат необходимо для определения итоговой трудоемкости управления.

Наряду с условиями производственно-хозяйственной деятельности значительное влияние на размеры затрат труда оказывает деловая квалификация работников, которая характеризуется такими качествами, как стаж работы, образование, должность и специальность. Каждое качество оценивается признаками, имеющими четкие количественные или качественные характеристики. Например, стаж от 1 до 3 лет, образование высшее, должность — начальник отдела, специальность — экономист. Для определения степени влияния качеств на размеры затрат труда проведено их ранжирование и выявлен удельный вес каждого качества.

Поправочные коэффициенты к затратам труда учитывающие квалификацию, рассчитывались на основе выведенных средних экспертных оценок деловых качеств по десятибалльной шкале и конкретных характеристик квалификации персонала по формуле:

$$k_{ijk}^к = \frac{k_{ijk}^{о.с} \cdot k_{ijk}^{п.с} \cdot k_{ijk}^{о.р} \cdot k_{ijk}^{д.р} \cdot k_{ijk}^{сп}}{50},$$

где $k_{ijk}^{о.с}$ — средние экспертные оценки общего стажа, баллы; $k_{ijk}^{п.с}$ — средние экспертные оценки производственного стажа, баллы; $k_{ijk}^{о.р}$ — средние экспертные оценки образования работника, баллы; $k_{ijk}^{д.р}$ — средние экспертные оценки должности работника, баллы; $k_{ijk}^{сп}$ — средние экспертные оценки специальности работника, баллы; 50 — максимальное значение оценок квалификации, баллы.

Расчет поправочного коэффициента, учитывающего квалификацию работника аппарата управления, приведен в табл. 6.7.

Таблица 6.7
Расчет поправочного коэффициента

Наименование качества	Значение качества	Нормативная оценка, баллы
Общий производственный стаж	От 3 до 6 лет	6,5
Производственный стаж в занимаемой должности	От 1 до 3 лет	5,0
Образование работника	Высшее	9,2
Должность работника	Начальник отдела	7,6
Специальность работника по профилю решаемых задач	Экономист	7,1
Итого		35,4
Поправочный коэффициент		0,71

Аналогично рассчитываются поправочные коэффициенты, учитывающие объемы информации и применяемые технические средства. Исследования показывают, что даже в группе однородных предприятий нередки существенные различия по этим параметрам; чтобы учесть влияние разных условий на величину трудоемкости, необходимо с помощью поправочных коэффициентов вносить такие поправки при разработке нормативов.

Формирование нормативных значений затрат труда и сроков решения осуществляется по каждой задаче управления и должности работника с учетом объемов информации и использования современных средств механизации и автоматизации труда. Нормативы затрат труда по должностям работников (в чел.-ч) определяются по формуле средневзвешенных статистических величин:

$$t_{ki}^z = \frac{\sum_{j=1}^m t_{ijk}^z k_{ijk}^K k_{ijk}^H k_{ijk}^T}{\sum_{j=1}^m k_{ijk}^K k_{ijk}^H k_{ijk}^T},$$

где m — число базовых предприятий; t_{ijk}^z — фактические затраты труда по k -й задаче i -той должности z -го подразделения j -го предприятия, чел.-ч; $k_{ijk}^K, k_{ijk}^H, k_{ijk}^T$ — поправочные коэффициенты, учитывающие соответственно квалификацию работника, объемы информации и применяемые технические средства, доли.

Календарные сроки решения задач рассчитываются исходя из раннего начала и позднего окончания задач по фактическим данным. Нормативы трудоемкости задач управления (в чел.-ч), определяются путем суммирования расчетных значений затрат труда по всем должностям работников, участвующих в решении данной задачи:

$$t_k^z = \sum_{i=1}^{n_k} t_{ik}^z,$$

где n_k — число должностей управленческого персонала, участвующих в решении k -й задачи.

Методика экспертного нормирования трудоемкости экспериментально апробирована на примере 133 задач управления материально-техническим снабжением. Нормативная база формировалась на основе данных о фактических затратах труда и сроках решения задач, полученных из анкет 406 инженерно-технических работников и служащих пяти строительных предприятий. Результаты расчетов трудозатрат некоторых задач представлены в табл. 6.8. Трудоемкость создания экспертных нормативов по подсистеме управления материально-техническим снабжением составила 5 чел.-лет. Нормативы трудоемкости задач управления позволяют определить основные показатели численности инженерно-технических работников и служащих, необходимые для построения аппарата управления предприятия; трудоемкость управления по комплексу задач и в целом по функции; численность работников отдела и службы структурной единицы; численность работников аппарата управления структурной единицы предприятия; общая численность работников аппарата управления государственного предприятия. Кроме того, нормативы трудоемкости позволяют корректировать численность управленческого персонала при автоматизации задач управления, а также учитывать структурные и численные изменения в аппарате управления при перераспределении задач по вертикали и горизонтали.

Необходимым условием построения современного аппарата управления является наличие нормативов трудоемкости управления по всем задачам, решаемым на предприятии. Разработкой таких нормативов могли бы заняться проектно-технологические институты. К сожалению, практические усилия в создании нормативной базы управления пока незначительны, хотя актуальность

Таблица 6.8

Нормативы трудоемкости задач управления материально-техническим снабжением в строительном тресте

Наименование задачи	Периодичность выполнения в году	Календарные сроки решения задач		Трудоемкость управления, чел.-ч		
		Начало	Окончание	Трест	СМУ*	УПТК**
Разработка сводного годового графика строительства объектов	1	15.10	15.12	748	639	
Определение квартальной потребности в транспортных средствах	4	01.12 01.03 01.06 01.09	01.01 01.04 01.07 01.10	50		6
Расчет месячной потребности в материалах по объектам	12	20	25	12	263	12
Учет поступления материалов за неделю по объектам	52	Понедельник	Пятница	8	14	8
Учет отпуска материала со склада	260	В течение дня		---	4	8

* Строительно-монтажное управление.

** Управление произащветвенно-технологической комплектации. данной работы, необходимой для любого бизнеса, особенно возрастает в связи с переходом к рыночной экономике.

Практическое задание «Нормативы труда»

Постарайтесь разработать экспертные нормативы труда по тем задачам управления, которые вы постоянно решаете на рабочем месте (месячные, недельные, суточные), используя методические рекомендации параграфа. Представьте их в табличной форме и покажите своему руководителю. Если его это заинтересует, можно разработать нормативы на типовые задачи управления по подразделению. Помните, что прямые потери рабочего времени руководителей и специалистов достигают 25% общего фонда времени из-за отсутствия нормативов и неправильной организации труда.

РЕЗЮМЕ

1. Норма времени — затраты рабочего времени, необходимые для выполнения единицы работы в определен-

ных условиях производства. Норма труда — установленная мера затрат труда для изготовления единицы продукции или выработки единицы продукции.

2. Микроэлементное нормирование [*WF, MCD, МТЩ*] основано на разложении работ на некоторую совокупность движений человека и разработки для них дискретных норм времени.

3. Существуют четыре основных метода нормирования труда: микроэлементный; аналитический; статистический; экспертный.

4. Аналитическое нормирование заключается в классификации видов работ, фотохронометражных наблюдениях, обработке данных статистическими методами и выводе норм времени (труда, обслуживания) по видам работ.

5. Статистическое нормирование заключается в моделировании зависимости трудоемкости некоторого процесса от логически выработанной совокупности факторов с помощью корреляционно-регрессионного анализа.

6. Метод экспертного нормирования позволяет формировать нормативы трудоемкости и численности группой квалифицированных специалистов-экспертов на основе оценки затрат труда, квалификации работников, применяемых технических средств и объемов информации.

7. Нормативы затрат труда персонала по функциям управления позволяют рассчитывать численность и проектировать рациональную загрузку работников.

Контрольные вопросы

1. Для чего необходимо нормирование труда в сфере производства и управления?

2. Назовите отличия нормативов времени от нормативов выработки.

3. Из каких элементов (затрат) состоит рабочее время и время перерывов?

4. По каким признакам классифицируются нормативы труда?

5. Какие четыре фактора определяют величину нормы труда?

6. В чем отличия микроэлементного метода нормирования?

7. Какие преимущества и недостатки присущи статистическим методам нормирования труда?

8. В каких областях наиболее эффективно применять методы экспертного нормирования?

Глава 7. УСЛОВИЯ ТРУДА И ОТДЫХА

Люди не столько творят свою социальную жизнь, сколько являются ее продуктами.

К. Поппер

7.1. ПОНЯТИЕ УСЛОВИЙ И ОХРАНЫ ТРУДА

Условия труда — сложное объектное явление, характеризующее параметры производственной среды. В Трудовом кодексе Российской Федерации (ст. 209) мы найдем понятие «условия труда» и другие основные, связанные с ним:

«Условия труда — совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

Вредный производственный фактор — производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию.

Опасный производственный фактор — производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его травме.

Безопасные условия труда — условия труда, при которых воздействие на работающих вредных и (или) опасных производственных факторов исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов.

Средства индивидуальной и коллективной защиты работников — технические средства, используемые для предотвращения или уменьшения воздействия на работников вредных и (или) опасных производственных факторов, а также для защиты от загрязнения.

Сертификат соответствия организации работ по охране труда — документ, удостоверяющий соответствие проводимых работодателем работ по охране труда установленным государственным нормативным требованиям охраны труда».

«Охрана труда — система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия».

«Производственная деятельность — совокупность действий работников с применением средств труда, необходимых для превращения ресурсов в готовую продукцию, включающих в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство, оказание различных видов услуг».

В соответствии со ст. 219 ТК РФ «Каждый работник имеет право на:

- рабочее место, соответствующее требованиям охраны труда;
- обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в соответствии с федеральным законом;
- получение достоверной информации от работодателя, соответствующих государственных органов и общественных организаций об условиях и охране труда на рабочем месте, о существующем риске повреждения здоровья, а также о мерах по защите от воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов;
- отказ от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требований охраны труда, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, до устранения такой опасности;
- обеспечение средствами индивидуальной и коллективной защиты в соответствии с требованиями охраны труда за счет средств работодателя;
- обучение безопасным методам и приемам труда за счет средств работодателя;
- профессиональную переподготовку за счет средств работодателя в случае ликвидации рабочего места вследствие нарушения требований охраны труда;
- запрос о проведении проверки условий и охраны труда на его рабочем месте федеральным органом и исполнительной власти, уполномоченным на проведение государственного надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, другими федеральными органами исполнительной власти, осуществляющими функции по контролю и надзору в установленной сфере деятельности, органами исполнительной власти", осуществляющими государственную экспертизу условий труда, а также органами профсоюзного контроля за соблю-

дением трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права;

- обращение в органы государственной власти Российской Федерации, органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления, к работодателю, в объединения работодателей, а также в профессиональные союзы, их объединения и иные уполномоченные работниками представительные органы по вопросам охраны труда;
- личное участие или участие через своих представителей в рассмотрении вопросов, связанных с обеспечением безопасных условий труда на его рабочем месте, и в расследовании произошедшего с ним несчастного случая на производстве или профессионального заболевания;
- внеочередной медицинский осмотр (обследование) в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ним места работы (должности) и среднего заработка во время прохождения указанного медицинского осмотра (обследования);
- компенсации, установленные в соответствии с настоящим Кодексом, коллективным договором, соглашением, локальным нормативным актом, трудовым договором, если он занят на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными условиями труда».

Обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда в организации возлагаются на работодателя. Статья 212 ТК РФ гласит, что «работодатель обязан обеспечить:

- безопасность работников при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования, осуществлении технологических процессов, а также применяемых в производстве инструментов, сырья и материалов;
- применение сертифицированных средств индивидуальной и коллективной защиты работников;
- соответствующие требованиям охраны труда условия труда на каждом рабочем месте;
- режим труда и отдыха работников в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;
- приобретение и выдачу за счет собственных средств сертифицированной специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, смывающих и обезврежива-

ющих средств в соответствии с установленными нормами работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, а также на работах, выполняемых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением;

- обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи пострадавшим на производстве, проведение инструктажа по охране труда, стажировки на рабочем месте и проверку знания требований охраны труда;
- недопущение к работе лиц, не прошедших в установленном порядке обучение и инструктаж по охране труда, стажировку и проверку знаний требований охраны труда;
- организацию контроля за состоянием условий труда на рабочих местах, а также за правильностью применения работниками средств индивидуальной и коллективной защиты;
- проведение аттестации рабочих мест по условиям труда с последующей сертификацией организации работ по охране труда;
- в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, организовывать проведение за счет собственных средств обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических (в течение трудовой деятельности) медицинских осмотров (обследований), обязательных психиатрических освидетельствований работников, внеочередных медицинских осмотров (обследований) работников по их просьбам в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ними места работы (должности) и среднего заработка на время прохождения указанных медицинских осмотров (обследований);
- недопущение работников к исполнению ими трудовых обязанностей без прохождения обязательных медицинских осмотров (обследований), обязательных психиатрических освидетельствований, а также в случае медицинских противопоказаний;
- информирование работников об условиях и охране труда на рабочих местах, о риске повреждения здоровья и полагающихся им компенсациях и средствах индивидуальной защиты;
- предоставление федеральным органам исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда, федеральным органам исполнительной власти, уполномоченным на проведение государственного надзора и контроля

за соблюдением трудового законодательного права, другим федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в установленной сфере деятельности, органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации, в области охраны труда, органам профсоюзного контроля за соблюдением трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, информации и документов, необходимых для осуществления ими своих полномочий;

принятие мер по предотвращению аварийных ситуаций, сохранению жизни и здоровья работников при возникновении таких ситуаций, в том числе по оказанию пострадавшим первой помощи; расследование и учет в установленном настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации порядке несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников в соответствии с требованиями охраны труда, а также доставку работников, заболевших на рабочем месте, в медицинскую организацию в случае необходимости оказания им неотложной медицинской помощи;

беспрепятственный допуск должностных лиц федеральных органов исполнительной власти, уполномоченных на проведение государственного надзора и контроля, органов Фонда социального страхования Российской Федерации, а также представителей органов общественного контроля в целях проведения проверок условий и охраны труда и расследования несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

выполнение предписаний должностных лиц федеральных органов исполнительной власти, уполномоченных на проведение государственного надзора и контроля, и рассмотрение представлений органов общественного контроля в установленные настоящим Кодексом, иными федеральными законами сроки;

обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

ознакомление работников с требованиями охраны труда;

- разработку и утверждение правил и инструкций по охране труда для работников с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации или иного уполномоченного работниками органа в порядке, установленном ст. 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов;
- наличие комплекта нормативных правовых актов, содержащих требования охраны труда в соответствии со спецификой деятельности организации».

Помимо работодателя определенными обязанностями в области охраны труда обладает сам работник. Он обязан (ст. 214 ТК РФ):

- «соблюдать требования охраны труда;
- правильно применять средства индивидуальной и коллективной защиты;
- проходить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи пострадавшим на производстве, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда;
- немедленно извещать своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве, или об ухудшении состояния своего здоровья, в том числе о проявлении признаков острого профессионального заболевания (отравления);
- проходить обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры (обследования), а также проводить внеочередные медицинские осмотры (обследования) по направлению работодателя в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом и иными законодательными законами».

7.2. ХАРАКТЕРИСТИКА УСЛОВИЙ ТРУДА

Санитарно-гигиенические условия труда

Для создания благоприятных санитарно-гигиенических условий труда все элементы производственной среды должны систематически подвергаться исследованию и приводиться в соответствие с нормативами. Основные руководящие документы, регламентирующие эти условия на предприятиях:

- различные ГОСТы;
- СанПиН — санитарные правила и нормы;
- СП — санитарные правила;
- СНиП — строительные нормы и правила;
- ПДУ — предельно допустимые уровни;
- ПДК — предельно допустимые концентрации;
- ГН — гигиенические нормативы;
- МУК — методические указания по контролю;
- ОБУВ — ориентировочные безопасные уровни воздействия веществ в воздухе рабочей зоны и др.

Действующие санитарно-гигиенические нормативы разрабатываются по отдельным факторам и в основном регламентируют ПДК и ПДУ вредных факторов, т.е. уровни концентрации, которые при ежедневной работе в течение 8 ч (40 ч в неделю) не вызывают у работающих профессиональных заболеваний, общих отклонений в здоровье. Однако необходимо иметь в виду, что дозы и уровни вредных факторов, даже значительно меньше предельно допустимых, при комбинированном действии могут становиться опасными для здоровья.

В настоящее время наряду с предельно допустимыми по отдельным факторам разработаны и оптимальные нормы, на которые и следует ориентироваться при осуществлении мероприятий по совершенствованию санитарно-гигиенических условий труда.

Если же оптимальные уровни еще не определены в нормативных документах, необходимо предусматривать дозы и уровни вредных факторов значительно более низкими, чем ПДК и ПДУ.

Метеорологические условия производственной среды

В понятие метеорологических условий производственной среды или микроклимата входят: температура воздуха, его влажность и скорость движения, атмосферное давление и тепловое излучение от нагретых поверхностей.

При благоприятных сочетаниях параметров микроклимата человек испытывает состояние теплового комфорта, что является важным условием высокой эффективности труда и предупреждения заболеваний. Значительное отклонение микроклимата рабочей зоны от оптимального может быть причиной ряда физиологических нарушений в организме работающих, привести к снижению работоспособности и даже к профессиональным заболеваниям.

Исследования показывают, что повышение температуры воздуха выше 22°C снижает работоспособность на 2–4% на каждый градус повышения температуры, а при температуре 30°C и выше — на 4–6% на каждый градус.

При температуре воздуха более 30°C и значительном тепловом излучении от нагретых поверхностей наступает нарушение терморегуляции организма, что может привести к его перегреву. Наблюдается нарастающая слабость, головная боль, шум в ушах, искажение цветового восприятия (окраска всего в красный или зеленый цвет), тошнота, рвота, повышенная температура тела. Дыхание и пульс учащаются, артериальное давление вначале возрастает, затем падает. Исследованиями установлено, что к концу пятичасового пребывания в зоне с температурой воздуха около 30°C и влажностью 80–90% работоспособность снижается на 62%. Значительно снижается мышечная сила рук (на 30–50%), уменьшается выносливость к статическому усилию, примерно в 2 раза ухудшается способность к тонкой координации движений.

Длительное и сильное воздействие низких температур может вызвать неблагоприятные изменения в организме человека. Местное и общее охлаждение организма — причина многих заболеваний, в том числе и простудных. Любая степень охлаждения характеризуется снижением частоты сердечных сокращений и развитием процессов торможения в коре головного мозга, что ведет к снижению работоспособности.

Влажность воздуха определяется содержанием в ней водяных паров. Различают абсолютную, максимальную и относительную влажность воздуха. *Абсолютная влажность* — это масса водяных паров, содержащихся в данный момент в определенном объеме воздуха. *Максимальная* — это максимально возможное содержание водяных паров в воздухе при данной температуре воздуха (состояние насыщения). *Относительная влажность* определяется отношением абсолютной к максимальной влажности и выражается в процентах.

Физиологически оптимальной является относительная влажность в пределах 40–60%. Повышенная влажность воздуха (более 75%) в сочетании с низкими температурами оказывает значительное охлаждающее действие, а в сочетании с высокими температурами способствует перегреванию организма. Относительная влажность менее 25% также неблагоприятна для человека, так как приводит к высыханию слизистых оболочек, снижению защитной деятельности эпителия верхних дыхательных путей.

Подвижность воздуха. Человек начинает ощущать движение воздуха при его скорости примерно 0,1 м/с. Легкое движение воздуха при обычных температурах воздуха способствует хорошему самочувствию. Большая скорость движения воздуха, особенно в условиях низких температур, вызывает увеличение теплопотерь и ведет к сильному охлаждению организма.

Человек ощущает воздействие параметров микроклимата комплексно. На этом основано использование для характеристики микроклимата так называемых эффективной и эффективно-эквивалентной температур. Первая характеризует ощущения человека при одновременном воздействии температуры и движения воздуха, вторая учитывает еще и влажность воздуха.

В основу принципа нормирования метеорологических условий производственной среды положена дифференцированная оценка оптимальных и допустимых метеорологических условий в рабочей зоне в зависимости от тепловой характеристики производственного помещения, категории работ по тяжести и времени года.

С учетом этих факторов определено, что для физически легкой работы, выполняемой в помещениях с незначительным избытком тепла в холодное и переходное время года, оптимальные параметры микроклимата должны быть следующими: температура воздуха — 20—23°C, относительная влажность воздуха 40—60%, скорость движения воздуха не более 0,2 м/с. Допустимые параметры микроклимата для тех же условий: температура воздуха — 19—25°C, относительная влажность воздуха не более 75%, скорость движения воздуха не более 0,3 м/с. На тяжелых работах температура воздуха по оптимальным нормам должна быть ниже на 4—5°C, а по допустимым — на 6°C. В теплый период года температура воздуха предусматривается нормами несколько выше — на 2—3°C.

Чистота воздушной среды. Степень загрязнения воздушной среды характеризуется количеством содержащихся в воздухе примесей — газов, паров, пыли в мг/л или мг/м³. Излишнее содержание в воздухе рабочих помещений пыли, паров, газов снижает работоспособность и производительность труда, может вызвать производственные травмы, профессиональные заболевания или отклонения в состоянии здоровья, обнаруживаемые как в процессе работы, так и в отдаленные периоды жизни настоящего и последующих поколений.

Способы борьбы с вредными примесями в воздухе разнообразны. Наиболее эффективным является полное исключение контак-

та работающих с вредными веществами благодаря комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, связанных с выделением пыли, газа, паров. Но так как это невозможно, большое значение приобретает разработка новых технологических процессов, исключающих использование вредных веществ, замена их менее вредными и т.п.

Снижению поступления в воздух рабочей зоны вредных веществ способствует хорошая герметизация оборудования, ведение процессов в вакууме, применение замкнутых технологических циклов, непрерывных технологических процессов, замена устаревшего оборудования более прогрессивным, своевременный и качественный ремонт технологического оборудования.

Хороший эффект достигается размещением производственного оборудования в специальных кабинетах с устройством соответствующей вентиляции и организации дистанционного управления и контроля.

Для удаления вредных примесей из воздушной среды необходима вентиляция (наиболее эффективно применение приточно-вытяжной вентиляции).

Определенное значение имеет и внутренняя отделка производственных помещений (выбор строительных и отделочных материалов).

При недостаточной эффективности коллективных средств защиты применяют средства индивидуальной защиты (СИЗ), подразделяемые на: изолирующие костюмы; средства защиты органов дыхания (в основном, это всевозможные респираторы); специальную одежду; специальную обувь; средства защиты рук, головы, лица, глаз, органа слуха; предохранительные приспособления; защитные дерматологические средства (защитные пасты и мази).

Производственные излучения могут быть следующих видов: ионизирующие, электромагнитные, лазерные, ультрафиолетовые. *Ионизирующими излучениями* называются любые излучения, прямо или косвенно вызывающие ионизацию среды (образование заряженных атомов или молекул-ионов).

Источники ионизирующих излучений широко применяются для контроля качества сварных соединений, автоматического контроля технологических процессов, в сельском хозяйстве, геологической разведке, медицине, атомной энергетике и т.д. Контакт с ионизирующими излучениями представляет серьезную опасность для человека. В результате воздействия ионизирующего

излучения на организм человека в тканях могут происходить сложные физические, химические и биологические процессы.

Предельно допустимые дозы (ПДД) внешнего и внутреннего облучения людей источниками ионизирующего излучения установлены Нормами радиационной безопасности и Основными санитарными правилами работы с радиоактивными веществами.

Большое значение при защите от внешнего облучения имеют: дистанционное управление работой оборудования, увеличение расстояния между оператором и источником излучения, сокращение продолжительности работы в поле излучения, экранирование источника излучения.

При работе с радиоактивными веществами большое значение имеют средства индивидуальной защиты: спецодежда и средства защиты органов дыхания, организация дозиметрического контроля, правила личной гигиены.

Электромагнитные излучения. Применение в народном хозяйстве систем, связанных с генерированием, передачей и использованием энергии электромагнитных колебаний сопровождается возникновением в окружающей среде электромагнитных полей. При превышении допустимых уровней воздействия электромагнитного поля на человека могут возникать профессиональные и общие заболевания.

Степень воздействия электромагнитных излучений на организм человек зависит от диапазона частот, интенсивности воздействия, продолжительности облучения, размеров облучаемой поверхности и индивидуальных особенностей организма.

Длительное действие электромагнитного поля (ЭМП) низкой частоты вызывает функциональное нарушение центральной нервной системы, сердечно-сосудистой системы, некоторые изменения в составе крови.

Биологическое действие ЭМП более высоких частот связано, в основном, с их тепловым и аритмическим эффектом. Облучение ЭМП большой интенсивности может привести к разрушительным изменениям в тканях и органах. Длительное воздействие ЭМП небольшой интенсивности приводит к нервным и сердечно-сосудистым расстройствам.

Разработаны Гигиенические нормы для персонала, систематически находящегося в зоне ЭМП, а также средства и способы защиты персонала: использование поглотителей мощности, экранирование рабочих мест, удаление рабочих мест от источника

электромагнитного излучения, рациональное размещение оборудования, излучающего электромагнитную энергию; установление рациональных режимов работы оборудования и персонала; применение предупреждающей сигнализации; применение средств индивидуальной защиты.

Ультрафиолетовые излучения (УФИ). Естественным источником УФИ является Солнце. Искусственные источники УФИ это газоразрядные источники света, электрические дуги, лазеры и др.

Воздействие УФИ на человека оценивается покраснением кожи, в дальнейшем (как правило, спустя 48 ч) приводящим к пигментации кожи (загару). УФИ необходимы для нормальной жизнедеятельности человека. В то же время длительное воздействие больших доз УФИ может привести к серьезным поражениям глаз и кожи. Длительное воздействие больших доз УФИ может привести к развитию рака кожи.

Для защиты от избытка УФИ применяют специальные экраны, спецодежду, защитные очки. При сооружении помещений учитывается различная отражающая способность УФИ различных отделочных материалов.

Освещение. Выбор параметров производственного освещения должен основываться на учете требований, предъявляемых конкретным производственным процессом, в соответствии с действующими нормами и правилами.

При нормировании освещения пользуются единицами измерения светового потока и освещенности. Единицей светового потока служит люмен (лм). За единицу освещенности принимают люкс (лк), равный освещенности, создаваемой Световым потоком в 1 лм, равномерно распределенным на площади в 1м².

У лиц, не имеющих дефектов зрения, нормальная его острота (т.е. способность различать мелкие предметы) достигается лишь при освещенности в 50—70 лк. Для максимальной различительной способности глаза нужна освещенность в 600—1000 лк.

Свет — естественное условие существования человека — влияет на состояние высших психических функций и физиологические процессы в организме. Хорошее освещение действует тонизирующе, создает хорошее настроение, улучшает протекание основных процессов высшей нервной деятельности.

В зависимости от спектрального состава свет может оказывать возбуждающее действие и усиливать чувство тепла (оранжево-

красный), или, наоборот, успокаивающее (желто-зеленый), или усиливать тормозные процессы (сине-фиолетовый).

Недостаточное освещение, чрезмерные световые контрасты вызывают напряжение зрения, появление чувства сонливости, снижения внимания и общее утомление, что проявляется в снижении работоспособности человека и производительности его труда. Установлено большое влияние освещенности рабочих поверхностей на производительность труда. Так, увеличение освещенности в сборочных цехах с 200 до 800 лк повышает производительность труда на 7,8%.

Особенно велико влияние освещенности на производительность труда для технологических процессов с большим объемом зрительных работ. Однако увеличение освещенности способствует повышению работоспособности даже в тех случаях, когда процесс труда практически не зависит от зрительного восприятия. При плохом освещении человек быстро устает, работает менее продуктивно, возрастает потенциальная опасность ошибочных действий и несчастных случаев.

Гигиенические требования к производственному освещению:

- спектральный состав света, создаваемого искусственными источниками, должен приближаться к солнечному;
- уровень освещенности должен быть достаточным и соответствовать гигиеническим нормам, учитывающим условия зрительной работы;
- должна быть обеспечена равномерность и устойчивость уровня освещенности в помещении во избежание частой переадаптации и утомления зрения;
- освещение не должно создавать блики как самих источников света, так и других предметов.

Производственное освещение может быть естественным, искусственным и совмещенным.

Наиболее благоприятно естественное освещение. Физиологами установлено, что при естественном освещении производительность труда на 10% выше, чем при искусственном.

Естественное освещение помещения характеризуется коэффициентом естественной освещенности (КЕО): отношение освещенности внутри помещения в данной точке к освещенности наружной горизонтальной плоскости, освещаемой равномерно рассеянным светом небосвода (выражается в процентах).

Нормированное значение КЕО зависит от характера зрительной работы, вида освещения (естественного или совмещенного), устойчивости снежного покрова и уровня инсальляции здания (не менее 40 лк).

Нормами установлено 8 разрядов зрительных работ: от работ высшей точности (I разряд) до работ, связанных с общим наблюдением за ходом производственного процесса (VIII разряд). В основу выбора КЕО для первых семи разрядов положен размер объекта различения.

Практика показывает, что уровень естественной освещенности в процессе эксплуатации зданий значительно снижается в связи с загрязнением остекленных поверхностей световых проемов, а также загрязнений стен и потолков. Поэтому необходимо регулярно очищать стекла (не реже 2—4 раз в год) и производить побелку потолков и стен (не реже 1 раза в год).

Искусственное освещение может быть трех видов: общее, местное и комбинированное.

Производственный шум, В настоящее время шум становится одним из наиболее распространенных факторов внешней и производственной среды. Шумом называют всякий неблагоприятно действующий на человека звук. Обычно шум является сочетанием звуков различного характера, частоты и интенсивности. Слуховой орган человека воспринимает в виде слышимого звука колебания упругой среды, имеющие частоту примерно от 20 до 20 000 Гц, но наиболее важный для слухового восприятия интервал от 45 до 10 000 Гц.

Для характеристики производственного шума и оценки его воздействия на человека определяется уровень звукового давления в децибелах, характеризующий громкость или интенсивность шума. Диапазон слухового восприятия человека составляет 130 дБ.

Шум — общебиологический раздражитель и в определенных условиях может влиять на все органы и системы организма. Наиболее полно изучено влияние шума на слуховой орган человека. Интенсивный шум при ежедневном воздействии приводит к возникновению профессионального заболевания — тугоухости.

Установлено, что под влиянием шума наступают изменения в органе зрения человека (снижается устойчивость ясного видения и острота зрения, изменяется чувствительность к различным цветам и др.), вестибулярном аппарате; нарушаются функции желудочно-кишечного тракта; повышается внутричерепное давление и т.д.

Шум, особенно прерывистый, импульсивный, снижает точность выполнения рабочих операций, затрудняет восприятие информации. Наиболее чувствительными к шуму являются такие операции, как слежение, сбор информации, мышление.

В результате неблагоприятного воздействия шума на человека снижается работоспособность, производительность, увеличивается брак в работе, создаются предпосылки к возникновению несчастных случаев.

Недопустимыми считаются условия труда при уровне шумов:

- низкочастотных — свыше 100 дБ,
- среднечастотных — свыше 85 дБ,
- высокочастотных — свыше 80 дБ.

При борьбе с шумом важное значение имеет применение различных акустических средств: звукопоглощения (применение звукопоглощающей облицовки потолка, стен, подвесных звукопоглотителей, подвижных звукопоглощающих экранов), звукоизоляции (звукоизолирующих ограждений зданий и помещений, звукоизолирующих кожухов, кабин, экранов и т.д.).

Вибрация—механические колебания, вызываемые работающим оборудованием, механизированными инструментами, транспортом. Основные параметры, характеризующие вибрацию:

- амплитуда смещения — наибольшее отклонение колеблющейся точки от положения равновесия (м или мм);
- колебательная скорость (м/с);
- колебательное ускорение (м/с²); частота колебания (Гц). При частоте больше 16 Гц вибрация сопровождается шумом. Человек начинает ощущать вибрацию при колебательной скорости, равной 0,1 м/с, а при скорости 1 м/с возникают болевые ощущения.

Психофизиологические условия труда

Трудовая деятельность человека основана на его работоспособности, т.е. способности производить целенаправленные действия. С физиологической точки зрения, это способность человеческого организма выдерживать в ходе трудового процесса соответствующие физическую, нервно-психическую и эмоциональную нагрузки, повышать и сохранять на определенном уровне интенсивность физиологических процессов в двигательном аппарате, нервной системе, органах кровообращения и дыхательных органах и

тем самым обеспечивать нормальное течение трудовой деятельности в определенный отрезок времени.

Способность человека к работе создается движущими силами организма — процессом возбуждения и энергией химических веществ, обеспечивающих этот процесс. Однако энергетические ресурсы человеческого организма не беспредельны. При непрерывной работе функциональные единицы (мышцы, нервные клетки и др.) могут беспрепятственно расходовать только определенное количество энергетических веществ, считающееся пределом работоспособности. Когда расход энергии достигает критической величины, превышает этот предел, происходит временное снижение работоспособности. Динамические изменения физиологических функций, возникающие в процессе труда и вызывающие снижение работоспособности человека, называют производственным утомлением, а связанное с ним психологическое состояние — усталостью. Это нормальное физиологическое явление, и при отсутствии чрезмерных нагрузок, вызывающих переутомление, работоспособность организма при прекращении деятельности или ее перемене полностью восстанавливается, так как в действие вступает специальная функциональная система, направленная на восстановление энергетических веществ, израсходованных в процессе труда.

С проблемами работоспособности, ее снижением и восстановлением связан вопрос об интенсивности труда, которую можно рассматривать с физиологической и экономической точек зрения.

Физиологическая интенсивность — это степень напряженности труда, измеряемая расходом мускульной и нервной энергии в процессе производства в единицу рабочего времени.

Интенсивность труда, рассматриваемая с экономической точки зрения, тесно связана с его производительностью, поскольку рост интенсивности находит выражение в увеличении массы продуктов, производимой в данный промежуток времени.

Статическая нагрузка, связанная с фиксацией человеком усилия без перемещения всего тела или отдельных его частей, характеризуется величиной удерживаемого груза или усилия и временем его удержания и рассчитывается по формуле:

$$H=mt$$

где m — масса груза и статическое усилие; t — время фиксации усилия.

Величина нервно-психической нагрузки зависит от объема и характера информации, получаемой работающим из различных источников (такими источниками могут быть: документация, предметы труда, средства труда или люди, с которыми он связан в процессе труда), и определяется:

- 1) уровнем напряженности, интенсивностью внимания, зависящей от числа одновременно наблюдаемых объектов, длительности сосредоточенного наблюдения, продолжительности активных действий;
- 2) степенью напряжения анализаторных функций, зависящих, в частности, от условий для слуха и зрения, плотности сигналов;
- 3) уровнем эмоционального напряжения;
- 4) степенью монотонности труда — зависит от числа и длительности элементов производственной операции, частоты их повторения, их однообразия, времени пассивного наблюдения за ходом технологического процесса;
- 5) темпом работы, количеством движений рук, ног, корпуса в единицу времени.

Эстетические условия труда

Производственная эстетика определяет требования по внесению художественного начала в среду, в условиях которой осуществляется трудовая деятельность людей. Она призвана вызывать положительные эмоции и способствовать повышению работоспособности человека.

Производственная эстетика предполагает соответствующее внешнее и внутреннее оформление зданий. Действующие предприятия, при строительстве которых в свое время не соблюдались эстетические требования, следует реконструировать и модернизировать с учетом современных требований производственной эстетики. Внешнее оформление зданий и сооружений предусматривает рациональную архитектуру их фасада, кровель, водостоков и карнизов, стен и фундаментов, а также входов и подъездов.

Внутренняя и внешняя территория предприятия также должна соответствовать требованиям эстетики: устройство удобных подходов и подъездов к предприятию, проходных, безопасных для движения пешеходов асфальтированных дорожек по всей территории, озеленение территории, включая устройство газонов, клумб; сооружение фонтанов, бассейнов, скульптурных украшений и др.

Рекламные витражи должны иметь также красивые архитектурно-художественные формы. Зоны отдыха и спортивные площадки должны вписываться в общий ансамбль территории предприятия и вместе с ним иметь единое художественное решение. То же самое можно сказать об организации стоянок транспорта.

Интерьер производственных помещений или внутреннее их оформление охватывает все те помещения, где работники проводят время в труде или отдыхая: цеха, лаборатории, отделы, вспомогательные службы производственного и бытового назначения, склады, комнаты отдыха. При организации интерьера прежде всего необходимо исходить из безопасности труда, удобства рабочей позы (включая и особенности зрительного восприятия). Необходимо учитывать и психологические потребности человека во время работы. Так, психологически необходимо, чтобы человек на рабочем месте мог видеть внешнюю среду, природу. В связи с этим всюду, где это допустимо, вместо глухих стен в зданиях целесообразно устраивать прозрачные витражи, через которые открывался бы вид на зелень, деревья и пр.

Даже там, где по климатическим условиям или из-за особенностей технологического процесса устройство больших остекленных плоскостей невозможно, нужно предусматривать хотя бы минимальное «психологическое» остекление, через которое человек зрительно будет связан с наружным пространством. Важно предусматривать озеленение интерьера, выполняющее не только санитарно-гигиеническую (улучшает микроклимат, снижает шум), но и психофизиологическую и архитектурно-художественную, эстетическую функции. Расположение зеленых бордюров в интерьерах разнообразно: вдоль оконных проемов, стен, на полу, в углублении пола, по краю лестничных площадок и т.д. Зеленые бордюры могут организовывать интерьер: с их помощью можно разграничить пространство, выделить в нем определенные зоны или даже зрительно уменьшить их, внося одновременно ощущение уюта.

Серьезное внимание следует уделять цветовому оформлению производственных помещений, имея, в частности, ввиду, что около 80% информации человек получает через посредство зрительного восприятия. Функции цвета в производственной обстановке многообразны. Условно их можно разделить на 2 группы: цвет как средство информации и как фактор психофизиологического комфорта. В качестве средства информации цвет используется для ориентации работников в производственной среде и рабочем оборудова-

нии. Ориентация в производственной среде предполагает применение цвета для обозначения и маркировки коммуникаций и обеспечения безопасности работающих. Государственным стандартом установлены следующие значения цветов: красный — запрещение, непосредственная опасность, средства пожаротушения; желтый — предупреждение, возможная опасность; зеленый — предписание, обеспечивающее безопасность; синий — указание, информация.

Психофизиологическое восприятие людьми цветовой гаммы чрезвычайно разнообразно: оно зависит от возраста, пола и настроения. Ученые уже давно пытались выявить, какие эмоции вызывают определенные цвета и их сочетания и какое действие оказывают они на человека. Установлено, что красный цвет — возбуждающий, горячий, энергичный; оранжевый цвет — воспринимается тоже как раскаленный, горячий, он согревает, бодрит, стимулирует к активной деятельности. Желтый — теплый, веселый, располагает к хорошему настроению. Зеленый — цвет покоя и свежести, успокаивающе действует на нервную систему; в сочетании с желтым приобретает мягкие тона и благотворно действует на настроение. Синий и голубой цвета напоминают о дали, воде, холоде, они свежи, кажутся легкими и воздушными. Под их воздействием уменьшается физическое напряжение, они могут регулировать ритм дыхания, успокаивать пульс. Черный цвет — мрачный и тяжелый, резко снижает настроение. Серый — унылый, в производственной обстановке рекомендуется уходить от этого цвета. Белый — холодный, однообразный, способен вызывать апатию.

Глаз человека различает в солнечном спектре более 120 градаций по цветовому тону, более 10 — по насыщенности каждого тона и более 25 ступеней по яркости, что в сумме дает свыше 25 тыс. различных цветов и оттенков. Глаз очень остро реагирует на цвета, причем меньше утомляется, если окружающая обстановка достаточно разнообразна и глаз охватывает гамму цветов.

Однообразие и, наоборот, резкие контрасты цвета по насыщенности воздействуют на психику человека отрицательно. На выбор цветового оформления влияют многие факторы. Прежде всего он зависит от характера труда. На работах, требующих больших физических и нервных нагрузок, а также в цехах с высоким температурным режимом для отделки интерьера лучше использовать светлые тона голубых, серо-голубых, зелено-голубых, серо-зеленых и других спокойных и холодных цветов невысокой насыщенности. Работа, требующая только периодических умственных или физи-

ческих нагрузок, легче выполняется в обстановке теплых цветов, повышающих активность организма. В помещениях, где выполняются преимущественно монотонные работы, стены следует окрашивать в более яркие, бодрящие цвета. Выбор цветовой отделки интерьера зависит также от размеров и особенностей планировки производственного помещения.

Правильной ориентации рабочего при эксплуатации оборудования способствует правильная окраска его элементов в зависимости от роли в трудовом процессе. Целесообразно использовать не более трех цветов: один для органов управления; другой — для частей, создающих фон обрабатываемой детали; третий — для остальных окрашенных поверхностей.

Цвета окраски основного оборудования должны быть физиологически оптимальными, способствующими снижению зрительного и общего утомления и повышающими функциональные характеристики зрения. Корпуса оборудования рекомендуется окрашивать в светлые неяркие тона (салатный, светло-зеленый, зелено-голубой), органы управления для привлечения к ним внимания — в более броские (желтый, приглушенный оранжевый). Поверхности основной и несущей части оборудования можно окрашивать в более темные цвета. В оборудовании малых размеров многоцветовая окраска не рекомендуется. Опасные в отношении травматизма элементы оборудования должны окрашиваться в соответствии с указаниями Госстандарта.

РЕЖИМЫ ТРУДА И ОТДЫХА

Режим труда и отдыха — это установленный для каждого вида работ порядок чередования и продолжительность периодов работы и отдыха.

Различают следующие виды режимов труда и отдыха: сменный, суточный, недельный, месячный и годовой.

Главными элементами, составляющими сменный режим труда и отдыха, являются установленная общая продолжительность рабочего дня, время начала и окончания работы, время предоставления и продолжительность обеденного перерыва, периодичность и длительность других регламентированных перерывов на отдых.

Суточный режим труда и отдыха включает установление количества и чередования смен, начала и окончания работы в сменах, перерывов на отдых и сон.

Режим труда и отдыха на протяжении недели (месяца) определяется установленным количеством рабочих дней и часов в неделю (месяц), порядком чередования рабочих дней и дней отдыха, а также чередования работы в различные смены.

Годовой режим труда и отдыха обусловлен общим количеством часов и дней работы за год, установленной периодичностью и длительностью основных и дополнительных отпусков.

Рациональный режим труда и отдыха — это чередование работы и перерывов на протяжении смены, недели, месяца, года, устанавливаемое на основе анализа работоспособности с целью обеспечения высокой производительности труда и сохранения здоровья работника при эффективном использовании производственного оборудования.

Режимы труда и отдыха устанавливаются исходя из конкретных особенностей деятельности организации или подразделения и должны быть обоснованы в экономическом, психофизиологическом, социальном и законодательном аспектах.

Экономическое обоснование подразумевает оптимальное использование оборудования по времени и мощности при полной загрузке работников, что в конечном счете влияет на эффективность производства.

Психофизиологическое обоснование предполагает учет требований физиологии и психологии труда, в частности, учет динамики работоспособности, факторов, влияющих на утомление работника, и времени, необходимого для восстановления работоспособности.

Социальное обоснование предполагает учет интересов не только производственных работников, но и персонала всех других сфер деятельности.

Законодательное обоснование режимов труда и отдыха предполагает соблюдение требований Трудового кодекса РФ.

В соответствии с разд. IV Трудового кодекса РФ продолжительность времени работы на предприятиях России устанавливается следующим образом:

«Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 ч в неделю» (ст. 91).

Сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается:

- для работников в возрасте до шестнадцати лет — не более 24 ч в неделю;

- для работников в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет — не более 35 ч в неделю;
- для работников, являющихся инвалидами I или II группы, — не более 35 ч в неделю;
- для работников, занятых на работах с вредными и(или) опасными условиями труда, — не более 36 ч в неделю в порядке, установленном Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» (ст. 92);

«По соглашению между работником и работодателем могут устанавливаться как при приеме на работу, так и впоследствии неполный рабочий день (смена), или неполная рабочая неделя» (ст. 93).

«Продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать: для работников в возрасте от пятнадцати до шестнадцати лет — 5 часов, в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет — 7 часов;

- для учащихся общеобразовательных учреждений, образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования, совмещающих в течение учебного года учебу с работой, в возрасте от четырнадцати до шестнадцати лет — 2,5 часа, в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет — 4 часов;

- для инвалидов — в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, где установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, максимально допустимая продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать:

- при 36-часовой рабочей неделе — 8 часов;
- при 30-часовой рабочей неделе и менее — 6 часов» (ст. 94).

«Продолжительность рабочего дня или смены, непосредственно предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час» (ст. 95).

«Ночное время — время с 22 ч до 6 ч.

Продолжительность работы (смены) в ночное время сокращается на один час без последующей отработки.

Не сокращается продолжительность работы (смены) в ночное время для работников, которым установлена сокращенная про-

должительность рабочего времени, а также для работников, принятых специально для работы в ночное время, если иное не предусмотрено коллективным договором» (ст. 96).

В Трудовом кодексе РФ определены условия работы в ночное время, а также сверхурочной работы (ст. 99).

Статья 100 Кодекса определяет понятие режима рабочего времени: «Режим рабочего времени должен предусматривать продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику, неполная рабочая неделя), работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены), в том числе неполного рабочего дня (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней, которые устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, а для работников, режим рабочего времени которых отличается от общих правил, установленных у данного работодателя, — трудовым договором». Условия работы в режиме гибкого рабочего времени определены в ст. 102: «При работе в режиме гибкого рабочего времени начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня (смены) определяются по соглашению сторон.

Работодатель обеспечивает отработку работником суммарного количества рабочих часов в течение соответствующих учетных периодов (рабочего дня, недели, месяца и других)».

Режим гибкого рабочего времени получает все большее применение, особенно для работников, занятых творческими видами деятельности.

Раздел V Трудового кодекса РФ определяет виды и порядок

предоставления времени отдыха:

«Видами времени отдыха являются:

перерывы в течение рабочего дня (смены);

ежедневный (междусменный) отдых;

выходные дни (еженедельный непрерывный отдых);

нерабочие праздничные дни; отпуска» (ст. 107).

«В течение рабочего дня (смены) работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более двух часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается» (ст. 108).

«Нерабочими праздничными днями в Российской Федерации являются:

1, 2, 3, 4 и 5 января — Новогодние каникулы;

7 января — Рождество Христово;

23 февраля — День защитника Отечества;

8 марта — Международный женский день; 1 мая — Праздник Весны и Труда;

9 мая — День Победы; 12 июня — День России;

4 ноября — День народного единства» (ст. 112).

«Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней» (ст. 115).

В ст. 116—120 ТК РФ определены условия предоставления дополнительных оплачиваемых отпусков отдельным группам работников.

Тест

1. Производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию — это:

- 1) опасный производственный фактор;
- 2) легкий производственный фактор;
- 3) вредный производственный фактор;
- 4) тяжелый производственный фактор;
- 5) небезопасный производственный фактор.

2. Сколько децибел составляет диапазон слухового восприятия человека:

- 1) 50; 2) 75; 3) 100; 4) 130; 5) 200?

3. Обязанность работника «соблюдать требования охраны труда, установленные законами и иными нормативными правовыми актами, а также правилами и инструкциями по охране труда» закреплено в:

- 1) Конституции РФ;
- 2) Трудовом кодексе РФ;
- 3) организационной и технологической документации предприятия;
- 4) нормативных материалах НИИТруда;
- 5) различных ГОСТах.

4. В понятие метеорологических условий производственной среды не входит:

- 1) температура воздуха;
 - 2) тепловое излучение от нагретых поверхностей;
 - 3) атмосферное давление;
 - 4) скорость движения воздуха;
 - 5) освещение.
5. Физиологически оптимальной является относительная влажность в пределах:
- 1) 10-20%; 2) 20-30%; 3) 40-60%; 4) 70-80%; 5) 80-90%.
6. Какое количество разрядов зрительных работ установлено нормами:
- 1) 3; 2) 4; 3) 5; 4) 8; 5) 11.
7. Какой из цветов стимулирует к активной деятельности:
- 1) белый; 2) зеленый; 3) синий; 4) оранжевый; 5) желтый.
8. Сколько цветов целесообразно использовать при окраске элементов оборудования в зависимости от роли в трудовом процессе:
- 1) 2; 2) 3; 3) 4; 4) 5; 5) 6.
9. Нормальная продолжительность рабочего времени в неделю согласно ТК РФ не должна превышать, часов:
- 1) 30; 2) 35; 3) 40; 4) 45; 5) 50.
- Правильные ответы: 1-3, 2-4, 3-2, 4-5, 5-3, 6-4, 7-4, 8-2, 9-3.

РЕЗЮМЕ

Условия труда — сложное объектное явление, характеризующее параметры производственной среды. *Условия труда* — совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника. *Охрана труда* — система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

В понятие метеорологических условий производственной среды или микроклимата входят: температура воздуха, его влажность и скорость движения, атмосферное давление и тепловое излучение от нагретых поверхностей. Степень загрязнения воздушной среды характеризуется количеством содержащихся в воздухе примесей — газов, паров, пыли в мг/л или мг/м³. Излишнее содержание в воздухе рабочих помещений пыли, паров, газов снижает работоспособность и производительность труда, может вызвать производственные травмы, профессиональные заболевания или отклонения в состоянии здоровья, обнаруживаемые как в процессе работы, так и в отдаленные периоды жизни настоящего и последующих поколений.

Шумом называют всякий неблагоприятно действующий на человека звук. Обычно шум является сочетанием звуков различного характера, частоты и интенсивности. Слуховой орган человека воспринимает в виде слышимого звука колебания упругой среды, имеющие частоту примерно от 20 до 20 000 Гц, но наиболее важный для слухового восприятия интервал от 45 до 10 000 Гц. *Физиологическая интенсивность* — это степень напряженности труда, измеряемая расходом мускульной и нервной энергии в процессе производства в единицу рабочего времени.

Правильной ориентации рабочего при эксплуатации оборудования способствует правильная окраска элементов последнего в зависимости от роли в трудовом процессе. Целесообразно использовать не более трех цветов: один — для органов управления; другой — для частей, создающих фон обрабатываемой детали; третий — для остальных окрашенных поверхностей. *Режим труда и отдыха* — это установленный для каждого вида работ порядок чередования и продолжительность периодов работы и отдыха.

Различают следующие виды режимов труда и отдыха: сменный, суточный, недельный, месячный и годовой. «Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 ч в неделю» (ст. 91).

Контрольные вопросы

1. Назовите различия между вредными и опасными производственными факторами.
2. Перечислите документы, регламентирующие условия труда.
3. Что в себя включает понятие условий производственной среды или микроклимата?
4. При какой температуре воздуха достигается оптимальная работоспособность?
5. Что такое относительная влажность?
6. Перечислите виды производственных излучений.
7. Каких видов может быть освещение?
8. Приведите недопустимые уровни шума для нормальных условий труда.
9. Какие виды режимов труда и отдыха Вы знаете?
10. В каком документе определены условия режима труда и отдыха?
11. Перечислите нерабочие праздничные дни в РФ.
12. Что приравнивается к прогулу без уважительной причины?

Глава 8. ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАГРУЗКИ ПЕРСОНАЛА¹

Ничто не будет зачтено человеку, а только его усилие. Только в своем усилии человек является в своем истинном свете.

Коран

8.1. ВЛИЯНИЕ РАВНОМЕРНОЙ ЗАГРУЗКИ ПЕРСОНАЛА НА КОНЕЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОИЗВОДСТВА

Равномерность является отличительным свойством любой высокоразвитой системы: биологической, социальной и экономической. Нормальный человек, предпочитающий восьмичасовой отдых, вряд ли согласится тратить на сон пять часов в сутки, как Маргарет Тэтчер, или раз в месяц не спать несколько ночей кряду, идя на побитие рекорда для книги Гиннеса. Исход марафонского бега для нетренированного человека, которого заставили пробежать все 42 км 195 м, труднопредсказуем. Возможно, он может стать таким же трагическим, как для древнего грека, добравшего до Афин с известием о победе над персами.

Можно ли ждать богатырского здоровья и кавказского долголетия от руководителя, 12 ч ежедневно без выходных дней пропадающего на заводе, стремясь обеспечить выполнение плана? Как в таких условиях всесторонне развивать личность, воспитывать детей, следить за литературой, поддерживать спортивную форму? Равномерный образ жизни, четкость в работе, стремление избегать сверхперегрузок и излишних стрессов, отказ от бездумного времяпрепровождения более свойственны нормальному человеку. Хотя в жизни много всяких исключений из правил, но равномерность обусловлена биологической природой человека.

В теории производственных процессов одним из принципов их рационального построения является равномерность. Коэффициенты использованы материалы исследований, проведенных в 1975—1990 гг. в 32 строительномонтажных трестах и экспериментальном исследовании труда более 500 руководителей и специалистов аппарата управления. См.: *Егоршина А.П.* Аппарат управления социалистического предприятия. Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1990. 312 с.

ент равномерности определяется отношением разности отклонений фактических значений выпуска продукции от плановых к общему объему выпуска продукции. Эта величина (а она всегда меньше единицы) вычитается из единицы, характеризующей идеальную равномерность производства. В теории управления до середины 1970-х гг. данный показатель не применялся, поскольку измерение управленческой продукции представлялось весьма сложной и до конца не решенной задачей.

Вместе с тем целый ряд показателей использования трудовых ресурсов методом аналогий был перенесен из производственных процессов в управленческие. К ним следует отнести локальные показатели использования рабочего времени, потерь рабочего времени, использования квалификации руководителей, специалистов и служащих (РСС), коэффициенты трудоемкости и оперативности, интегральные показатели уровня организации управленческого труда, эффективной производительности и др.

Использование этих показателей осложнялось тем, что не было создано надежной информационной базы для их расчета и доказательной методики формирования интегрального показателя, влияющего на конечные результаты производства. Дело в том, что предлагаемые локальные показатели эффективности управленческого процесса, как правило, не фиксировались в оперативной отчетности предприятий и требовали трудоемких выборочных наблюдений.

Возникла интересная задача: разработать методические основы равномерности загрузки аппарата управления, используя показатели равномерности производственных процессов, локальные показатели эффективности управленческого труда и сравнительно надежный и доступный для получения фактологический материал, прежде всего фиксируемый в оперативной отчетности или накапливаемый в памяти работников: численность работников управления, их распределение по функциям управления, сроки и продолжительность решения задач, примерные затраты времени на выполнение повторяющихся функциональных обязанностей.

Нами было доказано влияние равномерности загрузки аппарата управления на конечные результаты производства, разработан метод оптимизации загрузки во времени и по уровням управления, использования резервов в условиях коллективного подряда на основе совмещения должностей.

Равномерность загрузки аппарата управления заключается в использовании человеческих ресурсов с постоянной интенсивностью, при которой потребность как можно меньше отличается от наличия трудовых ресурсов (численности). Необходимость организации работы аппарата управления без потерь рабочего времени и перегрузок, с постоянной загрузкой руководителей специалистов и служащих не требует особых доказательств и кажется очевидной. Однако на практике не всегда удается организовать равномерную работу из-за целого ряда внутренних и внешних причин.

Как показали наши исследования, фактическая загрузка структурных подразделений строительных предприятий составляет от 60 до 180% наличия трудовых ресурсов. Потери рабочего времени РСС составляют около 20% и являются следствием нечеткого распределения функциональных обязанностей между структурными подразделениями и в течение года. Почти три четверти потерь связаны с факторами воздействия внешней среды: регламентированные сроки решения задач планирования и учета, несбалансированность планов и необходимость их корректировок, срыв поставок, ненадежность системы снабжения и др. Однако четверть потерь рабочего времени и перегрузок вполне поддается рациональному использованию путем оптимизации календарных сроков решения задач.

Нужно ли организовывать равномерную загрузку, когда и так в аппарате управления имеется избыточная численность? В один день были потери два-три часа, зато в другой день работник остался работать сверхурочно и восполнил пробел. За это положен и более длительный отпуск управленческим работникам в количестве 28 календарных дней.

Во-первых, неравномерная загрузка аппарата управления неэффективна с точки зрения охраны здоровья. Продолжительность рабочего дня директора предприятия и его заместителей, равная 12—14 ч ежедневно, является вредной для здоровья, ведет к психическим и физическим перегрузкам. Не случайно среди руководящего состава (по сравнению с другими категориями работников) наибольший процент случаев заболеваемости сердечно-сосудистыми болезнями, высокая смертность, преждевременное ухудшение здоровья. Качество управленческих решений, принимаемых за пределами нормативной продолжительности рабочего дня, далеко от оптимального. Нет нужной остроты мышления в период усталости, полноты информации и требуемого качества ее обработки.

Преобладают методы принятия волевых, не всегда обоснованных решений.

Во-вторых, социальные последствия неравномерной работы аппарата управления вызывают все большие опасения с точки зрения человеческого фактора. Перегрузка одних специалистов и неполная загрузка других, как правило, менее трудолюбивых, штурмовщина и неритмичность приводят к нарушению плановых сроков решения задач, ненужной сверхурочной работе и дополнительным затратам труда. Нечеткое планирование управленческих работ и недостоверность используемых методов контроля способствуют «уравниловке» в оплате труда, снижению стимулов высокоэффективной работы.

Поданным социологического опроса трудящихся Горьковской (ныне Нижегородской) области в конце 1980-х гг., лишь 46% отмечали, что они заинтересованы материально в работе с полной отдачей сил, знаний и умений. Причем наименьшую заинтересованность отмечали работники промышленности, хотя по уровню заработной платы они занимали 4-е место среди работников отраслей народного хозяйства. Как следствие, в трудовом коллективе возникают недомолвки, недоброжелательность, неудовлетворенность трудом, психологические конфликты.

Значительный вред наносит неравномерная загрузка аппарата семьям, когда вечерами, в субботние и праздничные дни дети и супруги не видят своего отца, задерживающегося на работе. Экономисты и бухгалтеры, а это чаще всего женщины, в период подготовки годовых и квартальных отчетов не успевают вовремя забрать детей из детского сада и школы, приготовить ужин или завтрак. К сожалению, эти потери интересуют пока больше социологов. При этом забывается мудрое высказывание К. Маркса: «Экономия времени, равно как и планомерное распределение рабочего времени по различным отраслям производства, остается первым экономическим законом на основе коллективного производства»¹.

В-третьих, экономические последствия неравномерной работы аппарата управления. Нарушение календарных сроков решения задач, некачественная выработка управленческих решений, неравномерная загрузка РСС должны влиять на конечные результаты деятельности. Однако существовало мнение отдельных экономистов, которые считали, что неравномерная работа аппарата оправдана интересами производства.

В связи с этим нами было проведено исследование влияния равномерной загрузки аппарата управления на основные технико-экономические показатели деятельности строительных предприятий (трестов).

Общая постановка задачи формулируется следующим образом. Известны значения величин R , характеризующих неравномерность загрузки аппарата управления в течение года, и численные значения показателей работы строительных предприятий за сопоставимый период времени (Y). Требуется найти форму и тесноту связи зависимости $Y=f(R)$. Эта задача решается с помощью корреляционно-регрессионного анализа.

В качестве методического примера была выбрана функция управления материально-техническим снабжением (МТС). Процессы управления МТС в значительной мере определяют конечные результаты производства, характеризуются достаточной замкнутостью. Как показали исследования, одна треть аппарата управления постоянно занимается решением задач управления МТС. Расчет показателей равномерности загрузки производился на основе фактических данных о затратах труда и сроках решения задач управления МТС. В результате расчетов определены коэффициенты неравномерности загрузки аппарата — всего 60 переменных по пяти предприятиям.

Основные показатели работы строительных предприятий, на которые предположительно оказывает влияние неравномерная работа аппарата управления, были отобраны из форм статистической отчетности с помощью метода экспертных оценок. Исследование проводилось в 1979—1980 гг. в Главволговятскстрое Минстроя СССР. Оценка производственно-хозяйственной деятельности трестов осуществлялась по показателям выполнения объемов подрядных работ и производительности труда.

Статистический анализ показателей работы трестов и факторов равномерности загрузки показал, что закономерность их распределения имеет случайный характер и хорошо аппроксимируется линейными уравнениями регрессии. Установлена общая тенденция — при увеличении неравномерности загрузки аппарата управления показатели деятельности строительных предприятий ухудшаются. Проиллюстрируем эту зависимость на основных показателях деятельности предприятий.

Зависимость объемов строительно-монтажных работ по генеральному подряду (Y_1) от уровня неравномерности загрузки (R) имеет следующий вид (рис. 8.1).

Приведем уравнение парной регрессии:

$$Y_1 = 2412 - 1826R,$$

где Y_1 — фактические значения объемов СМР по генподряду за месяц, тыс. руб. (в сметных ценах, действовавших до 1 января 1984 г.); 1826 и 2412 — коэффициенты в уравнении регрессии, тыс. руб.; R — фактическое значение неравномерности загрузки по аппарату управления, доли.

Численное значение коэффициента корреляции $\delta_1 = -0,37$, т.е. теснота связи переменных умеренная.

Зависимость объемов строительно-монтажных работ собственными силами от уровня неравномерности нагрузки имеет вид уравнения парной регрессионной зависимости:

$$Y_2 = 1321 - 1641R,$$

где Y_2 — фактические значения объемов СМР за месяц по трестам, тыс. руб. (в сметных ценах, действовавших до 1 января 1984 г.); 1641 и 1321 — коэффициенты уравнения регрессии, тыс. руб.

Численное значение коэффициента корреляции составило $\delta_2 = -0,33$, что характеризует умеренную тесноту связи.

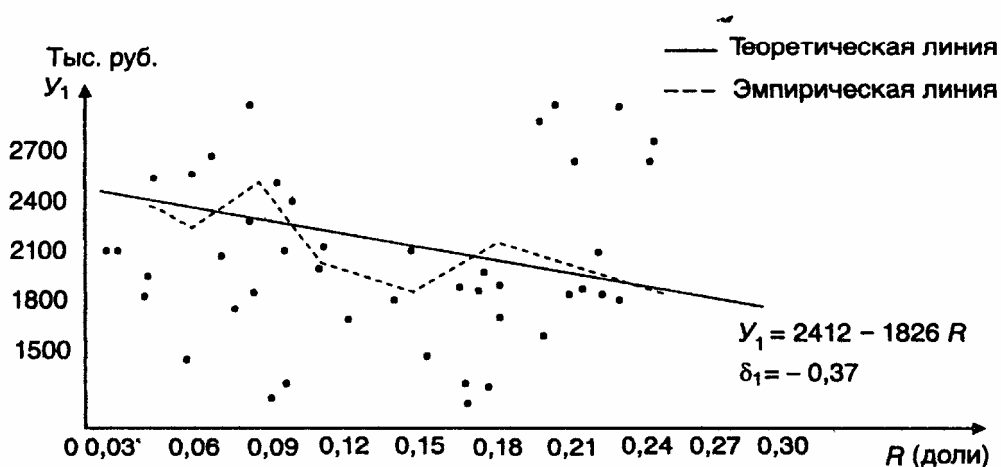


Рис. 8.1. Зависимость объемов СМР по генподряду от уровня неравномерности загрузки

Зависимость производительности труда от уровня неравномерности загрузки характеризуется таким уравнением регрессии (рис. 8.2):

$$Y_3 = 657 - 402R,$$

где Y_3 — фактическое значение производительности труда (выработки на 1 работника, занятого на строительно-монтажных работах и в подсобных производствах), руб./чел. в месяц; 657 и 402 — соответственно постоянный коэффициент и коэффициент при переменной R уравнения регрессии, руб./чел.

Численное значение коэффициента корреляции $\delta_3 = -0,20$.

Из полученных зависимостей следует, что увеличение неравномерности загрузки на 0,1 сопровождается ухудшением ежемесячных показателей строительных предприятий: объемы строительно-монтажных работ по генподряду снижаются на 7,6%, собственными силами — на 13,3%, а производительность труда — на 6,1%. При этом 95% численных значений полученных уравнений находятся в диапазоне значений неравномерности загрузки аппарата управления от 0,04 до 0,27. Значения коэффициентов корреляции полученных зависимостей находятся в диапазоне от $-0,20$ до $-0,37$, что характеризует умеренную тесноту связи. Трудно рассчитывать на большее влияние фактора неравномерности, в частности, на производительность труда, где оно составляет не более 20%. Дело в том, что на производительность труда влияют многие другие факторы: уровень сборности, структура работ, уровень механи-

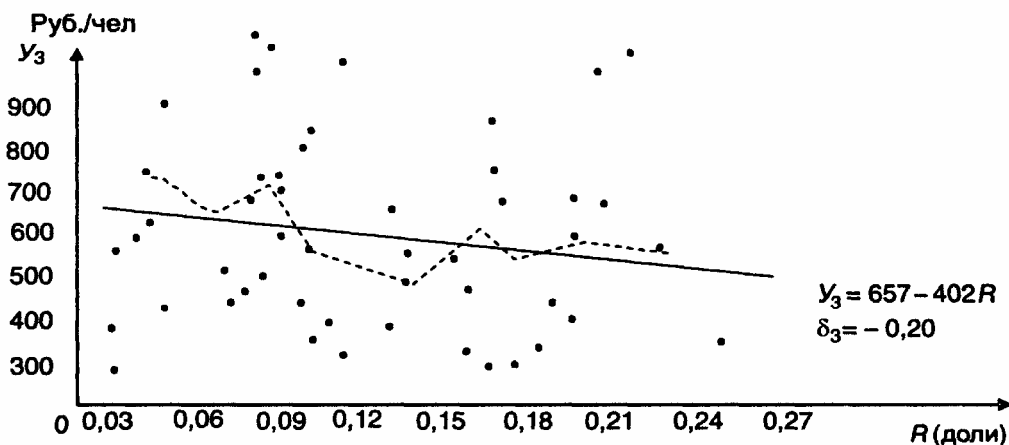


Рис. 8.2. Зависимость производительности труда (Y_3) от уровня неравномерности загрузки (R)

зации труда, уровень квалификации рабочих, климатические условия и др.

Абсолютные значения приведенных выше величин могут изменяться в довольно широком диапазоне в зависимости от условий производства и управления. Однако наблюдается общая тенденция их проявления — необходимость равномерной работы аппарата управления, которая подтверждает правильность выбора данного показателя в качестве одного из критериев эффективности работы персонала. Данный показатель может выступать одним из частных критериев эффективности работы предприятия в целом, его структурных подразделений, а в оценке управленческого персонала он должен занимать одно из наиболее важных мест.

8.2. МЕТОДИКА РАСЧЕТА РАВНОМЕРНОСТИ ЗАГРУЗКИ ПЕРСОНАЛА УПРАВЛЕНИЯ

Основная цель расчета заключается в определении эффективности работы аппарата управления (структурного подразделения, отдельного работника) в течение года с помощью показателей равномерности загрузки персонала управления. Эти показатели устанавливают закономерность распределения и использования трудовых ресурсов в течение года. К ним относятся:

- U — требуемое количество трудовых ресурсов, чел. Характеризует количество работников, необходимое в конкретный период времени (месяц, неделя, сутки) для своевременного и качественного решения задач управления;
- P — продолжительность рабочего дня, ч. Определяет расчетную продолжительность рабочего дня, необходимую для эффективного решения задач управления;
- J — интенсивность загрузки РСС, %. Характеризует степень концентрации управленческого труда в конкретный период времени для своевременного выполнения задач управления;
- $T^{\text{пот}}$ — потери рабочего времени, чел.-ч. Определяют размеры непроизводительных затрат времени (простои работников) в периоды, когда требуемое количество трудовых ресурсов меньше фактической численности РСС. В результате фактическая продолжительность рабочего дня меньше нормативной;
- $T^{\text{пер}}$ — перегрузки персонала, чел.-ч. Устанавливают размеры неэффективного использования трудовых ресурсов в периоды, когда требуемое количество трудовых ресурсов больше факти-

ческой численности РСС. В эти периоды своевременное и качественное решение задач не может быть обеспечено имеющимся количеством работников. Поэтому продолжительность рабочего дня превышает нормативное значение;

- R — уровень неравномерности загрузки, доли. Определяет удельный вес потерь рабочего времени и перегрузок ИТР в общей трудоемкости управления. Является одним из обобщающих показателей, определяющим эффективность использования времени работы аппарата, управления, структурного подразделения и отдельного работника;
- k_p — коэффициент равномерности загрузки, доли. Характеризует степень приближения к идеальной загрузке, равной единице, когда суммарные потери рабочего времени и перегрузки РСС приближаются к нулю.

Наиболее эффективной является такая организация работы аппарата управления, при которой значения показателей $T^{\text{пот}}$, $T^{\text{пер}}$, R являются минимальными, а k_p — максимальным.

В основу методики расчета равномерности загрузки аппарата управления заложены следующие принципы:

1. Единая информационная база. Исходные данные для расчета содержатся в картах функциональных обязанностей (ФО) должностных инструкций персонала. Используются единые классификаторы процессов управления и нормативы управленческого труда.

2. Унификация методов расчета. Состав показателей, алгоритм расчета и выходные формы, одинаковые для аппарата управления в целом, структурных подразделений и всех работников (руководителей, специалистов, служащих).

3. Автоматизация документооборота. Реализуется в накоплении всей информации на машинных носителях ЭВМ. Выходная информация о расчете загрузки является входной для анализа и оптимального распределения трудовых ресурсов в аппарате управления.

4. Расчет загрузки по поздним срокам окончания задач. Исследованием установлено, что большинство задач в аппарате решается «в последний день» по срокам их позднего окончания, ввиду чего многие из них попадают на критический путь. Это позволяет выявить худший вариант загрузки и улучшить его за счет резервов времени.

5. Эквивалентность потерь и перегрузок. Учитывая, что потери рабочего времени и перегрузки РСС свидетельствуют о неэффективном использовании труда, по способу «сообщающихся сосудов» предусмотрено покрытие потерь за счет перегрузок.

Задача «Расчет загрузки персонала» не оптимизационная, относится к классу задач автоматизированной обработки данных и реализована на ЭВМ. Распределение затрат управленческого труда осуществляется по поздним окончаниям функциональных обязанностей, принятым в теории сетевого планирования. Сглаживание интенсивностей загрузки («пиков») машинной программой не предусматривается.

Алгоритм распределения затрат труда

Исходным документом для рабочего места является карта функциональных обязанностей (табл. 8.1).

Алгоритм распределения затрат труда по конкретным дням осуществляется по поздним окончаниям ФО с учетом резервирования одного рабочего дня. Распределение идет последовательно, начиная с первой и кончая последней функциональной обязанностью в табл. 8.1.

1. По календарному сроку окончания функциональных обязанностей и календарю года определяется дата позднего окончания обязанности с учетом резерва в 1 день:

$$\tau_k^{по} = \tau_k^о - 1 \text{ (дни)},$$

где $k = 1, 2, \dots, z$ — индекс функциональной обязанности.

Резервирование 1 рабочего дня производится с целью повышения своевременности и надежности принимаемых решений, исключения возможных «срывов» в управлении. Если дата позднего окончания попадает на выходные дни, то осуществляется сдвиг влево по временной оси на 1 или 2 дня до ближайшего рабочего дня.

2. Рассчитывается дата позднего начала функциональных обязанностей по формуле:

$$\tau_k^{пн} = \tau_k^{по} - [d_k] \text{ (дни)},$$

где $[d_k]$ — символ, показывающий, что берется только целая часть: пример $[1,95] = 1$. Определяется путем отсчета влево по временной оси целого числа дней, равного продолжительнос-

ти выполнения функциональной обязанности. Если эта величина дробная, то она округляется до ближайшего натурального целого числа. Если дата позднего начала попадает на выходные дни, то осуществляется сдвиг влево по временной оси на 1 или 2 дня до ближайшего рабочего дня. Исключение составляют ФО со значениями периодичности, равными 260 дням. В этом случае сдвиг влево не делается.

3. Из графы 4 табл. 8.1 выбирается численное значение трудоемкости выполнения функциональной обязанности на единицу. Данная трудоемкость распределяется в соответствии с продолжительностью ее выполнения по следующему алгоритму:

а) если $d_k \leq 1$, то все трудозатраты полностью относятся к дате позднего окончания обязанности, входящей в t -й период времени:

$$t_{tk} = t_k \text{ (чел.-ч),}$$

где $t = 1, 2, \dots, N$ — индекс периода времени. При расчете загрузки по дням года он совпадает с календарными рабочими днями;

б) если $d_k > 1$, то трудозатраты распределяются пропорционально количеству рабочих дней между датами позднего начала и окончания по формуле:

$$t_{tk} = t_k / d_k \text{ (чел.-ч).}$$

Если продолжительность выполнения функциональной обязанности d_k — дробная величина, то в дату позднего начала заносится дробная часть, приходящаяся на целый рабочий день: например, $t_k = 16$ чел.-ч; $d_k = 1,95$ дня; $t_{tk} = 16/1,95 = 8,2$ чел.-ч. В день позднего начала приходится $0,95 \cdot 8,2 = 7,8$ чел.-ч. Численные значения затрат управленческого труда, попадающие на каждый рабочий день, запоминаются ЭВМ.

4. После распределения трудозатрат по всем функциональным обязанностям определяется суммарная трудоемкость управления по календарным периодам времени:

$$t_t = \sum_{k=1}^{z_t} t_{tk} \text{ (чел.-ч),}$$

где z_t — количество функциональных обязанностей в t -м периоде времени.

Таблица 8.1

Фрагмент карты функциональных обязанностей 318-8180
999 25 главного инженера завода

Шифр ФО	Наименование (ФО)	Периодичность, кол./год	Трудоёмкость, чел.-ч		Продолжительность, дни	Календарные сроки (дни месяца)		Функциональные связи		Сообщение контроля
			на единицу	за год		начало	окончание	входные	выходные	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
114022530	Управление внедрением новой техники и технологии — год по заводу (утверждение)	1	2,00	2,00	0,24	15,1	15,1	719024425	874026025	Неверные сроки
130032522	Управление проектно-изыскательскими работами — квартал по заводу (координация)	4	3,00	12,00	0,37	1,1	8,1	719024425	874060025	Неверная дата
140042556	Управление подготовкой производства — месяц по заводу (рассмотрение)	12	3,00	36,00	0,37	22,0	25,0	874026025	913099925	Гр. 6 рассчитана неверно
167062533	Внедрение передового опыта по качеству труда, продукции и управления — неделя по заводу (организация)	52	2,00	52,00	0,24	4,0	5,0	719022225	913099925	Годовая трудоёмкость неверно
183072547	Контроль охраны труда и техники безопасности — сутки по заводу (проведение) и т.д.	260	1,00	260,00	12,00	0,0	0,0	718010725	874060025	
	Итого	И т.д. 2080	260

При расчете загрузки по неделям и месяцам года производится дополнительное суммирование трудозатрат по индексам календарной недели и месяца.

5. Рассчитывается общая годовая трудоемкость управления путем суммирования затрат труда по всем календарным периодам времени:

$$t^{\text{общ}} = \sum_{i=1}^N t_i \text{ (чел.-ч).}$$

6. Проверяется точность вычислений по формуле:

$$\Delta = \left| \frac{t^{\text{общ}} - T^{\text{общ}}}{T^{\text{общ}}} \right| \leq 0,01 \text{ (доли),}$$

где $t^{\text{общ}}$ — трудоемкость выполнения ФО за год (итого графы 5 табл. 8.1); $T^{\text{общ}}$ — нормативная трудоемкость управления, равная 2080 ч.

Если это условие не соблюдается, то в расчетах имеются ошибки, которые исправляются повторным счетом. При соблюдении условия достоверности производится переход к расчету показателей равномерности загрузки.

Алгоритм расчета показателей равномерности загрузки

Расчет показателей производится по выбранному периоду времени. Номенклатура показателей равномерности при этом остается неизменной. Рассмотрим процедуры алгоритма:

1. Требуемое количество трудовых ресурсов в календарный период рассчитывается по формуле:

$$U_i = \frac{t_i}{d_n d_i} \text{ (чел.-ч),}$$

где t_i — трудоемкость решения задач в i -й период времени, чел.-ч; d_n — нормативная продолжительность рабочего дня в часах, $d_n = 8$ ч; d_i — количество рабочих дней в неделе, дни; $d_i = 4, 5, 6, \dots$ дней в зависимости от соотношения рабочих и праздничных дней.

Результат печатается в графе 5 выходного документа (табл. 8.2).

2. Продолжительность рабочего дня вычисляется по формуле:

$$П_i = \frac{d_n U_i}{L} \text{ (ч),}$$

где L — численность работников структурного подразделения, чел.

Результат содержится в графе 6 выходного документа (табл. 8.2).

3. Интенсивность загрузки РСС в календарный период времени рассчитывается по формуле:

$$J_t = \frac{U_t}{L} \times 100\%.$$

Результат печатается в графе 7 табл. 8.2.

4. Потери рабочего времени в календарный период определяются по формуле:

$$T_t^{\text{пот}} = (U_t - L) d_t \times d_n \text{ (чел. -ч).}$$

Потери рабочего времени имеют отрицательный знак и приводятся в графе 8 табл. 8.2. Суммарные годовые значения показателя $T^{\text{пот}}$ рассчитываются путем сложения потерь рабочего времени по всем периодам, где они имеют место.

5. Перегрузки РСС в календарный период времени определяются по формуле:

$$T_t^{\text{пер}} = (U_t - L) d_t \times d_n \text{ (чел. -ч).}$$

Перегрузки РСС имеют положительный знак и приводятся в графе 9 табл. 8.1. Суммарные годовые значения показателя $T^{\text{пер}}$ вычисляются путем сложения перегрузок по всем периодам времени, где они имеют место.

6. Расчет интегрального показателя уровня равномерности загрузки осуществляется по формуле:

$$R_p = \frac{|T^{\text{пот}}| + T^{\text{пер}}}{T^{\text{общ}}} \text{ (доли).}$$

Уровень неравномерности загрузки приводится в конце выходного документа (см. табл. 8.2). Нетрудно видеть, что при численных значениях $R_p \rightarrow 0$ потери рабочего времени и перегрузки ИТР имеют минимальные значения.

7. Коэффициент равномерности загрузки (k_p) аппарата управления, структурного подразделения и отдельных работников определяется путем вычитания из единицы численного значения уровня неравномерности:

$$k_p = 1 - R_p \text{ (доли).}$$

Как видно, наилучшее значение равномерности загрузки будет при $k \rightarrow 1$, при этом потери рабочего времени и перегрузки будут минимальными. Трудоемкость расчета показателей равномерности загрузки одного РСС (в зависимости от количества функциональных обязанностей) составляет при ручном счете от 2 до 8 чел.-ч, а при расчете на компьютере — около 1,0 чел.-ч.

Сводные результаты расчета равномерности загрузки гл. инженера завода приведены в табл. 8.2.

Таблица 8.2

Расчет показателей равномерности загрузки 318-8180 999 25 Главного инженера завода

Номер недели	Календарные сроки		Трудо-емкость управле-ния чел.-ч	Потребное количество ре-сурсов, чел.	Про-должи-тель-ность рабочего дня, ч	Интен-сивность загрузки, %	Потери рабочего вре-мечел.-ч	Пере-грузки, чел.-ч
	нача-ло	окон-чание						
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	05.01	09.01	49,25	1,23	9,84	123	0	2,26
2	12.01	16.01	42,25	1,06	8,48	106	0	1,22
3	19.01	24.01	44,50	1,11	7,88	111	0	4,5
4	26.01	30.01	38,25	0,96	7,62	96	-1,75	0
5	02.02	06.02	41,25	1,03	8,25	103	0	1,25
6	09.02	13.02	40,25	1,01	8,08	101	0	0,25
7	16.02	20.02	38,25	0,96	7,65	96	-1,75	0
8	23.02	28.02	44,50	1,11	7,88	111	0	4,5
9	02.03	06.03	41,25	1,03	8,25	103	0	1,25
10	09.03	13.03	40,25	1,01	8,08	101	0	0,25
—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	И т.д.	—	—	—	—
41	12.10	16.10	34,25	0,86	6,85	86	-5,75	0
42	19.10	23.10	41,25	1,03	8,25	103	0	1,25 ^у
43	26.10	30.10	38,25	0,96	7,65	96	-1,75	0
44	02.11	06.11	41,25	1,03	8,25	103	0	1,25
45	09.11	13.11	46,25	1,16	9,25	116	0	6,25
46	16.11	21.11	41,50	1,04	8,3	104	0	1,5
47	23.11	27.11	41,25	1,03	8,25	103	0	1,25
48	30.11	04.12	45,25	1,13	9,05	113	0	5,25
49	07.12	11.12	32,25	0,81	6,45	81	-7,75	0
50	14.12	18.12	57,24	1,43	11,45	143	0	17,24
51	21.12	25.12	37,25	0,93	7,45	93	-2,75	0
52	28.12	02.01	35,00	0,88	7	88	-5	0
Итого за год			2180	52	416		-198,32	+191,21

Окончание табл. 8.2

Номер недели	Календарные сроки		Трудо-емкость управления чел.-ч	Потребное количество ресурсов, чел.	Продолжительность рабочего дня, ч	Интенсивность загрузки, %	Потери рабочего времени, чел.-ч	Перегрузки, чел.-ч
	начало	окончание						
Средние годовые показатели			40,0		8,0	100	-3,81	+3,68
Уровень загрузки	неравномерности		$\text{Я} = 0,19$					
Коэффициент равномерности загрузки	равномерности		$\text{I}c_p = 0,81$					

Для автоматизированного решения расчета загрузки персонала управления было разработано профамное обеспечение для ЭВМ. Всего было разработано 17 самостоятельных проблемно-ориентированных программ, написанных на алгоритмическом языке. Они позволяют формировать нормативно-справочную информацию для построения аппарата управления, разрабатывать положения о структурных подразделениях и должностные инструкции РСС на основе рационального распределения процедур между человеком и ЭВМ, рассчитывать загрузку персонала и эффективность работы структурных подразделений. К сожалению, данное программное обеспечение пока не переведено для новейших компьютеров *IBM*,

8.3. ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАГРУЗКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА С ПРИМЕНЕНИЕМ ЭВМ

Загрузка управленческого персонала оптимизируется с целью сокращения потерь рабочего времени и перегрузок работников, повышения эффективности использования человеческих ресурсов аппарата управления. Основными этапами оптимизации загрузки являются: построение эпюры загрузки работника, структурного подразделения, аппарата управления в целом; проверка соответствия расчетного и нормативного значений равномерности; перераспределение функциональных обязанностей по уровням и во времени; разработка рекомендаций по улучшению загрузки персонала; внесение изменений в эпюры загрузки, должностные инструкции, положения о структурных подразделениях. Исходными данными для проведения оптимизации являются:

- карты функциональных обязанностей (см. табл. 8.1);
- расчет показателей равномерности загрузки (см. табл. 8.2);
- календарь текущего года;
- расчетные значения загрузки (R_p, k_p);
- классификатор функций управления;
- нормативы затрат труда по задачам управления (t_p, t_n);
- календарные сроки решения задач управления (τ_k^{nn}, τ_k^{no});

Эпюра загрузки представляет собой графическую схему, отражающую динамику изменения потребности в трудовых ресурсах в течение года по аппарату управления, структурному подразделению, конкретному работнику. Ординатой графика является требуемое количество трудовых ресурсов U_p , а абсциссой — календарные периоды времени t . При построении эпюры загрузки в качестве рациональной единицы масштаба оси ординат следует принимать в 1 см графика: для аппарата управления — 5 чел.; для структурного подразделения — 0,5 чел.; для отдельного работника — 0,2 чел.

Рациональной единицей масштаба оси абсцисс является базовый период времени: день, неделя, месяц. Наш опыт проведения расчетов показывает, что наиболее удобным базовым периодом времени является неделя. Средней линией на графике является численность работников. Пример построения эпюры загрузки по должности главного инженера предприятия приведен на рис. 8.3. В основу положены данные расчета равномерности загрузки, приведенные в табл. 8.2.

В результате расчета загрузки на ЭВМ определяется расчетное значение уровня равномерности загрузки R_p , которое печатается в машинном документе. Расчетное значение загрузки необходимо сопоставить с нормативным R_n . Обработка результатов расчета загрузки более 500 РСС позволяет рекомендовать такие нормативные значения R_n :

- для руководителей — 0,25;
- для специалистов — 0,20;
- для служащих — 0,15.

При выполнении условия неравномерности $R_p \leq R_n$ (доли) загрузка считается удовлетворительной. При невыполнении данного условия загрузка оптимизируется по критерию равномерного использования трудовых ресурсов. Улучшение равномерности загрузки может быть достигнуто такими способами:

- оптимизация во времени на основе перераспределения функциональных обязанностей в течение года путем изменения ка-

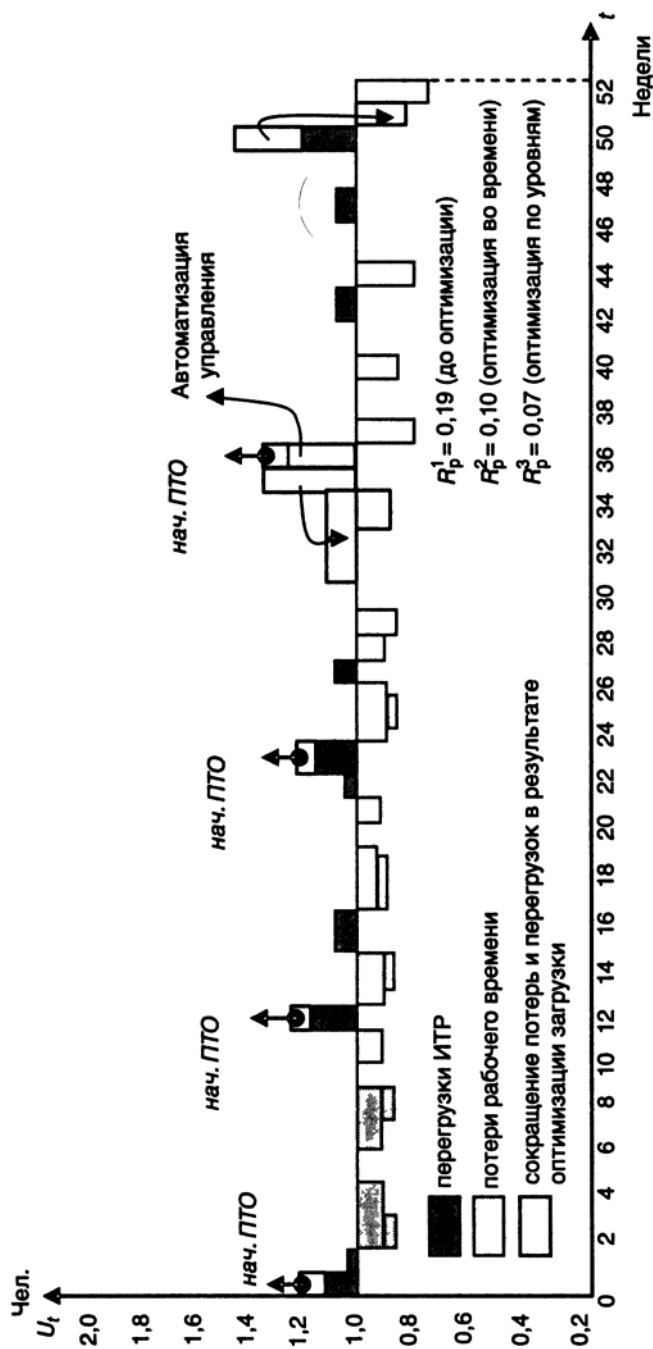


Рис. 8.3. Эпюра загрузки главного инженера предприятия

лендарных сроков их выполнения в пределах резервов времени;

- оптимизация по уровням управления путем перераспределения функциональных обязанностей между структурными подразделениями и отдельными работниками подразделения;
- автоматизация функциональных обязанностей, создающих значительные перегрузки РСС, с переносом их на ЭВМ. Целевой функцией оптимизации загрузки является минимизация суммарных потерь рабочего времени и перегрузок работников в целом по аппарату управления организации.

$$F = \min \sum_{z=1}^w (T_z^{\text{пот}} + T_z^{\text{пер}}),$$

где $T_z^{\text{пот}}$, $T_z^{\text{пер}}$ — потери рабочего времени и перегрузки ИТР и служащих z -го структурного подразделения, чел.-ч; w — количество подразделений в аппарате управления организации.

Загрузки может оптимизироваться в целом по аппарату управления. Тогда элементом технологического процесса, по которому перераспределяются трудовые ресурсы, будет выступать комплекс задач. Если оптимизация загрузки осуществляется по структурному подразделению, то рационально пользоваться таким элементом, как задача управления. В случае оптимизации загрузки отдельных работников основным элементом является функциональная обязанность. Имея должностные инструкции работников с картами функциональных обязанностей, построенные в соответствии с принципами классификации процессов управления, можно получить способом агрегирования все другие элементы технологического процесса управления. Рассмотрим способы оптимизации.

Оптимизация по уровням управления проводится путем перераспределения отдельных элементов процесса (комплексов задач, задач, функциональных обязанностей) между структурными подразделениями и отдельными работниками, выполняющими взаимосвязанные функции управления. Например, при перераспределении задач по вертикали между производственно-техническим отделом структурной единицы (филиала) и производственным отделом организации; бухгалтериями структурной единицы и организации. По горизонтали возможно перераспределение функций между плановым и финансовым отделами предприятия, директором и заместителями директора организации. Перераспределение функцио-

нальных обязанностей наиболее целесообразно в пределах одного отдела (службы) или между работниками, имеющими одинаковую профессию: механик, строитель, экономист, технолог и др.

Алгоритм оптимизации загрузки по уровням управления (рис. 8.4)

рассмотрим на примере перераспределения задач между структурными подразделениями. Алгоритм состоит из следующих операций.

1. Из эпюры загрузки устанавливаются периоды времени, в которые перегрузки больше 10%. Из положений о структурных подразделениях устанавливается возможность передачи задач, создающих перегрузки, в другое подразделение. Одно подразделение $J_{1t} > 110\%$, другое подразделение $J_{2t} < 90\%$.

2. Определяется структурное подразделение, у которого загрузка в t -й период времени меньше 100% и имеют место потери рабочего времени. Устанавливается трудоемкость выполнения задач, создающих перегрузки, которая вычитается из суммарной трудоемкости управления одного структурного подразделения и прибавляется к трудоемкости работ другого подразделения:

$$(t_{1t} - \Delta_t); (t_{2t} + \Delta_t) (\text{чел.} \cdot \text{ч}),$$

где Δ_t — изменение трудоемкости управления в t -й период времени в результате перераспределения обязанностей; t_{1t}, t_{2t} — соответственно трудоемкости управления 1-го и 2-го подразделения в t -й период времени, чел.-ч.

3. Пересчитываются показатели равномерности загрузки обоих подразделений и контролируется соблюдение условия равномерности ($R_p \leq R_n$). При невыполнении данного условия выбирается следующая задача, которая решается в данный период времени, и выполняются операции 1, 2 и 3-го алгоритмов.

4. При соблюдении условия равномерности загрузки рассматривается следующий период времени, в котором имеются перегрузки работников структурного подразделения. Итерационный процесс перераспределения задач осуществляется до того момента, когда во всех периодах времени расчетное значение уровня равномерности загрузки станет меньше нормативного ($R_p \leq R_n$).

Графическая иллюстрация метода перераспределения задач между структурными подразделениями представлена на рис. 8.5. Экспериментальные расчеты показывают, что без изменения численности РСС структурных подразделений (все работники остаются на своих местах) за счет перераспределения задач можно повысить уровень равномерности загрузки на 10–15%.

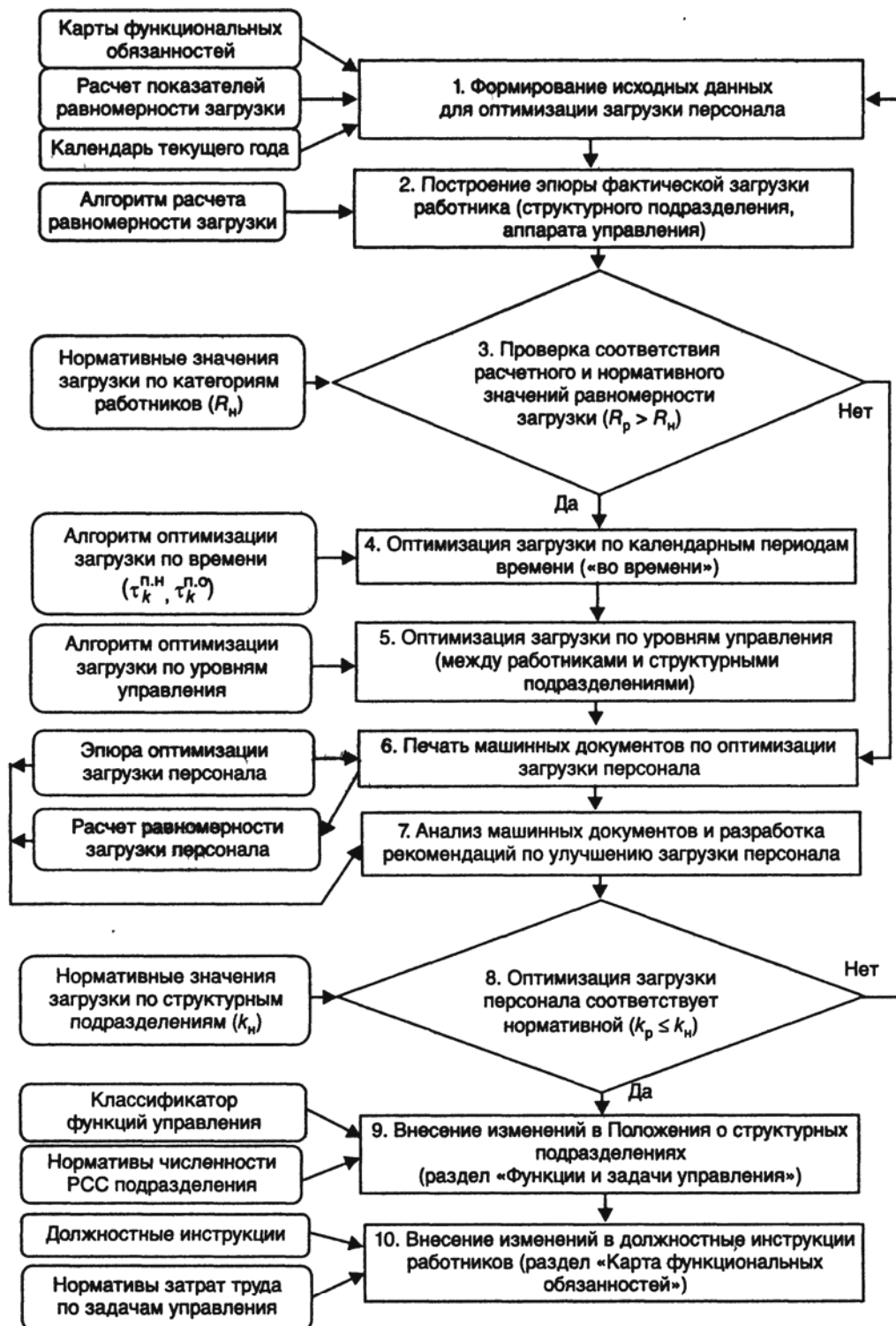


Рис. 8.4. Структурная схема оптимизации загрузки персонала управления

Способ оптимизации загрузки во времени основан на изменении календарных сроков решения задач (функциональных обязанностей) в пределах имеющихся резервов времени. Распределение задач управленческого труда при расчете загрузки на ЭВМ осуществляется исходя из фактической продолжительности выполнения задач (функциональных обязанностей). «Сдвиг» задач влево по временной оси до календарных сроков раннего начала во многих случаях позволяет улучшить показатели равномерности загрузки ИТР (рис. 8.6). Алгоритм состоит из следующих операций:

1. По эпюре загрузки определяются периоды времени, в которые значения перегрузок больше 110% ($J_t > 110\%$). По картам функциональных обязанностей и календарю текущего года устанавливаются задачи, создающие перегрузки в данный период времени.

2. Определяются смежные периоды времени, в которых имеются потери рабочего времени в $(t - 1)$ период или перегрузки — в t -й период. Сопоставляются календарные сроки раннего начала задач, создающих перегрузки в t -й период, со сроками окончания $(t - 1)$ периода времени. Если первые меньше вторых ($\tau_k^{p.h} < \tau_{t-1}^o$), то осуществляется сдвиг влево по временной оси сроков выполнения k -й задачи до более раннего начала. Если данное условие не соблю-

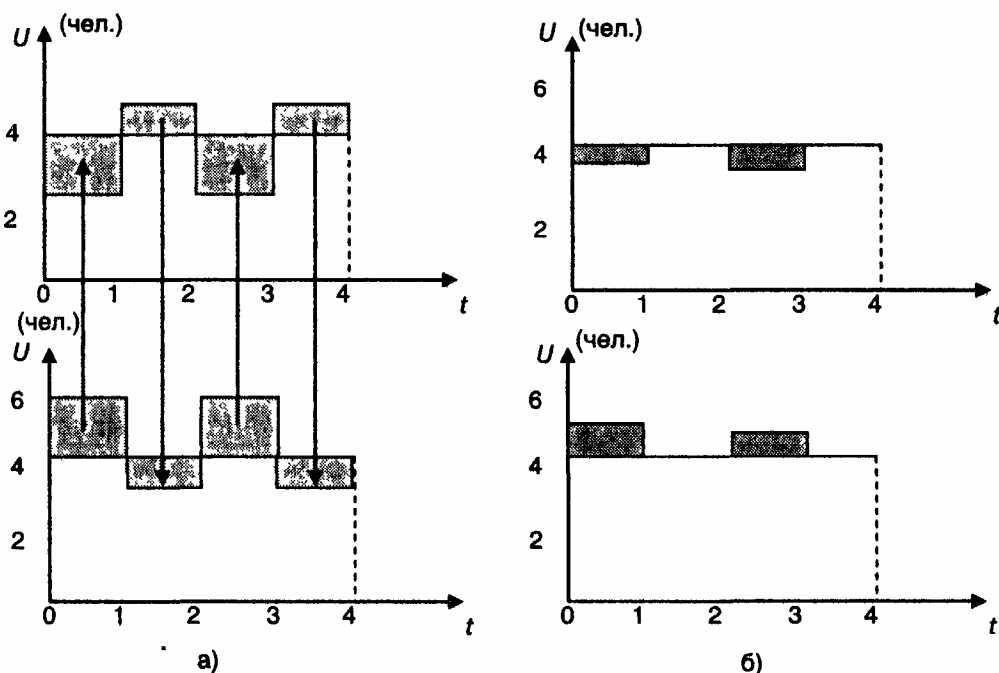


Рис. 8.5. Оптимизация загрузки по уровням управления:
а — до оптимизации; б — после оптимизации.

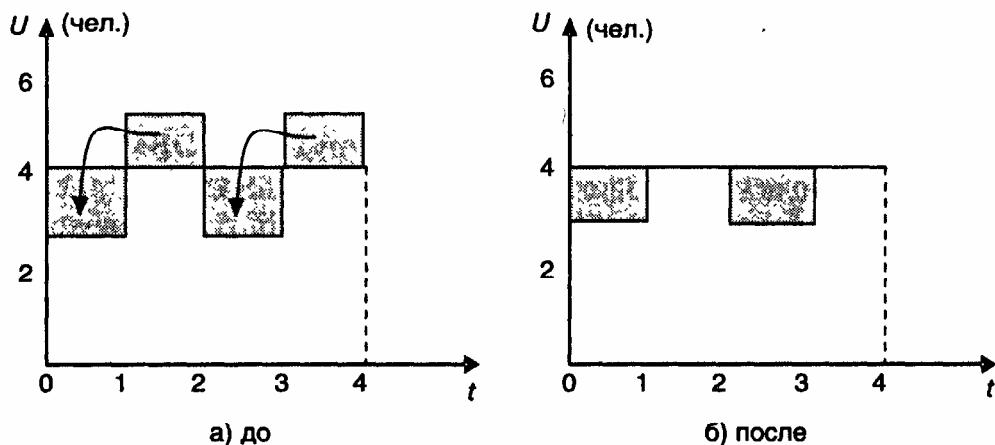


Рис. 8.6. Оптимизация загрузки во времени

дается, то выбирается следующая задача, создающая перегрузки, и повторяется операция алгоритма.

3. Пересчитываются показатели потребного количества трудовых ресурсов с учетом проведенного перераспределения затрат труда между смежными периодами времени. Контролируется соблюдение условия равномерности:

$$\left| \frac{U_t - L}{L} \right| \leq \frac{1}{2} R_n \text{ (доли)},$$

где U_t — требуемое количество трудовых ресурсов в t -й период времени, чел.; L — численность работников структурного подразделения, чел.

При невыполнении данного условия выбирается следующая задача (функциональная обязанность), создающая перегрузки, и выполняются операции алгоритма.

4. При выполнении условия равномерности рассматриваются следующие смежные периоды времени с потерями и перегрузками, где $J_{t+1} > 110\%$. Оптимизация загрузки по времени оканчивается, когда во всех смежных периодах времени расчетное значение равномерности будет меньше нормативного, т.е. соблюдается условие: $R_p \leq R_n$ или $k_p \geq k_n$.

Оптимизационные расчеты по улучшению загрузки выполнялись на ЭВМ с помощью программы ПАРУС. Загрузка структурных подразделений оптимизировалась по функции управления материально-техническим снабжением с помощью сетевых графиков и показала возможность сокращения потерь рабочего времени на 24% по строительно-монтажному тресту в целом (табл. 8.3).

Таблица 8.3
Результаты оптимизации загрузки по строительно-монтажному
Тресту

Структурное подразделение	Потери рабочего времени				Сокращение, %
	фактические		после оптимизации		
	тыс. чел.-ч	%	тыс. чел.-ч	%	
Аппарат треста	5,5	37	4,4	30	19
Аппарат СМУ	5,7	26	4,2	19	26
Аппарат УПТК	4,5	9	4,0	8	12
Итого по тресту	44,5	23	33,6	16	24

Сокращение потерь рабочего времени по функции управления материально-техническим снабжением строительного треста, имеющего в своем составе 6 СМУ, эквивалентно экономии живого труда 5 квалифицированных специалистов с годовым фондом заработной платы 600 тыс. руб. в современных ценах.

Следует заметить, что достичь полной равномерности загрузки только за счет этого способа нельзя, поскольку значительные резервы времени имеются только у задач с годовой и квартальной периодичностью выполнения (10—20 дней). Эти резервы значительно меньше у задач месячного управления (1—3 дня) и практически отсутствуют у задач с такой периодичностью выполнения, как неделя и сутки.

Чем больше в подразделении решается задач с годовой и квартальной периодичностью, тем больше возможность их оптимизации по времени.

Использование данного способа перераспределения задач нецелесообразно для подразделений и работников, которые трудятся со значительной перегрузкой и у которых практически нет потерь рабочего времени. В этом случае наиболее целесообразно использование третьего способа (автоматизация задач).

Третий способ улучшения загрузки РСС основан на автоматизации задач управления, создающих перегрузки. Он применяется тогда, когда исчерпаны возможности улучшения загрузки за счет первых двух способов (по уровням и по времени). Внедрение современных технических средств управления, и прежде всего персональных крмпьютеров, уменьшают трудоемкость управления.

Автоматизация процессов управления позволяет сократить перегрузки РСС, повысить качество планирования, учета и контроля и усовершенствовать выработку решений. Поэтому при выборе за-

дач 1-й очереди автоматизации важное значение должно придаваться анализу эпюр фактической загрузки структурных подразделений. В первую очередь должны автоматизироваться задачи, создающие перегрузки РСС. Эффективность улучшения загрузки в значительной степени зависит от степени автоматизации управления. Здесь возможны два основных варианта:

1) сокращение требуемого количества трудовых ресурсов до базисного уровня равномерности (численности работников). В этом случае перегрузки работников равны нулю, но имеются потери рабочего времени. Сокращения численности работников не происходит;

2) сокращение требуемого количества трудовых ресурсов в периоды с перегрузками до минимальных значений в те периоды, когда имеются потери рабочего времени. В этом случае появляется реальная возможность сокращения численности работников подразделения до среднего уровня. В частности, как показано на рис. 8.7, до трех человек.

Экономическая эффективность вариантов ручного и автоматизированного решения задач определяется по формуле приведенных затрат на управление по известным методикам определения экономической эффективности внедрения новой техники.

Выполненные исследования показали, что оптимизация загрузки аппарата управления позволяет сократить потери рабочего времени на 25%. Расчетный годовой экономический эффект составляет 170 тыс. руб. на 1 млн руб. товарной продукции (объема подрядных работ).

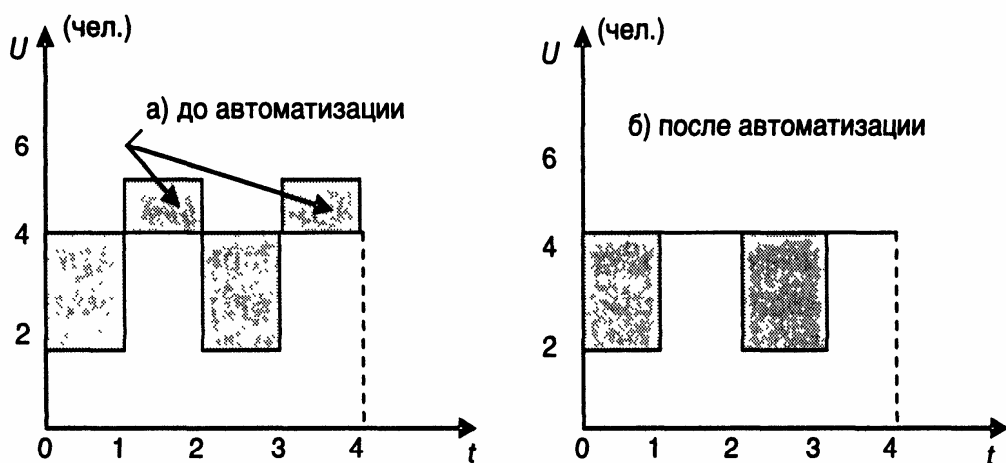


Рис. 8.7. Автоматизация функциональных обязанностей, создающих перегрузки

РЕЗЮМЕ

1. Равномерность загрузки заключается в использовании человеческих ресурсов с постоянной интенсивностью, при которой потребность как можно меньше зависит от наличия (численности) работников.
2. Интегральный показатель равномерности загрузки рассчитывается как отношение суммарных потерь рабочего времени или перегрузок к нормативной или фактической трудоемкости управления за год.
3. Оптимизация загрузки персонала управления по критерию минимизации потерь и перегрузок позволяет сократить потери рабочего времени на 25% и обеспечить экономический эффект.

Контрольные вопросы

1. Перечислите принципы методики расчета равномерной загрузки аппарата управления.
2. В каких областях наиболее эффективно применять методы экспертного нормирования?
3. Какие документы являются исходными для проведения оптимизации?
4. Как рассчитывается интегральный показатель равномерности загрузки?
5. Какие методы оптимизации загрузки персонала вы знаете?

Глава 9. АВТОМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ¹

Действие расширяется, чтобы заполнить пустоту, созданную нашими промахами.

Закон Паркинсона

9.1. С ЧЕГО НАЧАТЬ РУКОВОДИТЕЛЮ?

Управление персоналом является сложной и трудоемкой функцией управления организацией, в которой занято значительное количество работников:

- на крупных предприятиях с общей численностью персонала от 5 до 200 тыс. чел. число работников службы персонала составляет от 50 до 1000 человек (ОАО «ГАЗ», ОАО «ВАЗ», ЛУКОЙЛ, ОАО «ЗМЗ», РАО ЕС, ОАО «РЖД» и др.);
- на средних предприятиях с численностью персонала от 500 до 5000 работников в службе персонала занято от 5 до 50 чел. (ОАО «БСЗ», ОАО «АМЗ», EVROSPAR, METRO, IKEA и др.)²;
- на малых предприятиях, организациях и учреждениях, где численность работников не превышает 500 чел., в службе персонала редш-з»нято^юлее 5 чел. Эти организации составляют значительную *ща& цз* общего числа зарегистрированных в госу-дарственном реестре юридических лиц.

Известный норматив, когда на каждые 100-150 работников приходится 1 специалист по персоналу, вполне пригоден для средних и крупных организаций. А как быть малому бизнесу, где в штате работает от 3 до 25 человек? Держать своего специалиста или обращаться в консалтинговую организацию? А может быть автоматизировать учет персонала и расчет заработной платы с помощью программного комплекса?

Для руководителя организации возникает ряд вопросов, которые нужно решить уже на стадии создания организации и непременно — на этапе ее бурного развития:

¹ Использованы материалы: «Как выбирать систему автоматизации кадрового учета?»: Справочник кадровика. 2005. №9. С. 113-120.

² Использованы рекламные буклеты организаций: ЕОС, Интертраст, Босс, **Легпромсофт**, Л#а-система, Компас, АиТ, ГИВЦ Москвы, ИНФИН.

Нанять специалиста по персоналу или поручить задачи по персоналу другому сотруднику (юрисконсульту, референту, бухгалтеру)?

Какую систему кадрового учета выбрать?

Какие возможности дает автоматизированная система управления персоналом?

А может пригласить старого кадровика тетю Машу с соседнего завода и она все наладит?

Для того чтобы помочь руководителю организации или заместителю по персоналу в решении этих задач, мы подготовили небольшой материал на базе «Справочника кадровика» и систематизировали информацию по наиболее распространенным автоматизированным системам управления персоналом (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Характеристика автоматизированных систем управления персоналом

Название системы	Задачи управления	Координаты разработчика
1. Зарплатам управление персоналом. На основе «1С: Предприятие 8.0» для предприятий разных форм собственности	1. Кадровый учет 2. Реализация кадровой политики 3. Денежные расчеты персонала 4. Психодиагностика персонала 5. Автоматизация работы HR-менеджмента	129085, Москва, ул. Годовикова, д. 8. стр. 31 тел. 8(495)2223211 факс 8(495)6878586 www.vagb.ru
2. Система автоматизированного кадрового делопроизводства	1. Ведение личных карточек 2. Штатное расписание 3. Отпуска и командировки 4. Больничные листы 5. Табельный учет 6. Расчет зарплаты 7. Кадровый резерв («кандидаты»)	Электронные офисные системы (ЭОС) г. Москва www.eos.ru E-mail: market@eos.ru Тел. 8(495)5807515
3. Система электронного документооборота и поддержки бизнес-проектов	1. <i>Office-media</i> — для малого и среднего бизнеса 2. <i>Company Media</i> — для средних и крупных предприятий 3. <i>Locker</i> — защита информации для LotusNotes	Компания «Интер Траст» г. Москва, ул. Усиевича, Д.3 тел./факс 8(495)9567928 E-mail:sales@ www.intertrast.ru
4. СМ-Управление персоналом. Для средних и крупных предприятий	1. Учет персонала (карточка Т2) 2. Хранение личных дел 3. Подбор персонала 4. Учет рабочего времени 5. Приказы по личному составу 6. Оценка и аттестация персонала 7. Ведение штатного расписания 8. Справки и отчеты (PKC, ФНС, ПФ)	Компания «Интер Траст» г. Москва, ул. Усиевича, Д.3 тел./факс 8(495)9567928 E-mail: sales@ www.intertrast.ru

Продолжение табл. 9.1

Название системы	Задачи управления	Координаты разработчика
5. БОСС–КАДРО-ВИК. Предназначена для крупных организаций, имеющих холдинговую структуру и филиальную сеть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кадровое делопроизводство 2. Расчет заработной платы 3. Планирование персонала 4. Подбор персонала 5. Аттестация персонала 6. Планирование обучения 7. Мотивация персонала 8. Учет кадрового резерва 9. Учет мобильности (движения) персонала 	<p>117485, Москва, ул. Профсоюзная, д. 84/32, под. 6 тел.8(495)7852086 факс 8(495)7852087 www.hr.boss.ru</p>
6. Система «Радость кадровика». Управление персоналом на среднем и крупном предприятиях	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведение личной карточки работника 2. Приказы о движении персонала 3. Штатное расписание 4. Стандартные справки 5. Статистическая отчетность 6. Изменение тарифных ставок и должностных окладов 7. АРМ «Зарплата» 	<p>127276, Москва, ул. Ботаническая, д. 14 «Легпромсофт» тел. 8(495)7873822 факс 8(495)9039474 E-mail: glaz@lps.ru www.lps.ru</p>
7. ОАЗИС. Менеджер по персоналу для государственных и бюджетных организаций и учреждений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кадровое делопроизводство 2. Учет личного состава 3. Табельный учет рабочего времени 4. Обмен данными с «1С» 5. Статистическая отчетность 6. Документирование функций кадровой службы 7. Организационно-штатная структура 	<p>г. Москва, ул. Каланчевская, д. 27 ГИВЦ Москвы E-mail: oasis@oasis.ru</p>
8. ИНФИН: Управление персоналом. Для крупных и малых организаций. Более 50 тыс. клиентов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учет и оформление кадров 2. Ведение структуры предприятия 3. Мотивация и бенефиты 4. Оценка и аттестация 5. Повышение квалификации 6. Расчет заработной платы 7. Табельный учет 	<p>127299, Москва ул. Б. Академическая, д. 5, стр. 3 тел. 8(495)7082111 факс 8(495)7082588 E-mail: infin@infin.ru www.infin.ru</p>
9. КОНТУР – Персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эволюционная модель хранения кадровых данных 2. Состояние штатного расписания 3. Расстановка сотрудников на любую дату 4. Автоматизированное внесение изменений в кадровый учет 	<p>г. Москва, ул. Бутырская, д. 76, оф. 301 СКБ «Контур» тел. 8(495)6852744 факс 8(495)9676938 E-mail: personal@skbkontur.ru</p>
10. Комплексное решение для управления персоналом и расчета заработной платы. Для крупных и средних организаций с территориально распределенной структурой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alfa-HRM — управление персоналом 2. Alfa-Salary — расчет заработной платы 3. Учет затрат на зарплату 4. Распределение затрат на зарплату 5. Расчет зарплаты по подразделениям 6. Электронный документооборот в распределенных структурах 	<p>123060. Москва, а/я 5 www.alfasystem.ru E-mail: alfa@informcontact.ru, pressa@informcontact.ru</p>

Название системы		Координаты разработчика
11. КОМПАС: Управление персоналом. Для крупных и средних предприятий промышленности	1. Планирование трудовых ресурсов 2. Систематизация мотивации персонала 3. Планирование обучения 4. Аттестация персонала 5. Подбор персонала 6. Расчет заработной платы 7. Составление стат. отчетов (PKC, ФНС, ПФ) 8. Маршрутизация документов 9. Обмен информацией в рамках холдинга	199178, г. Санкт-Петербург, а/я 182 тел. 8(812)3277428, 8(812)3277626 E-mail: sales@compas.ru
12. АИТ: Управление персоналом	1. Модуль «Кадры» 2. Кадровый учет 3. Должностные инструкции 4. Штатное расписание 5. Модуль «Зарплата» 6. Любые системы расчета заработной платы 7. Начисления по большому числу коэффициентов 8. Модуль «Пенсионный учет» 9. Начисление пенсии 10. Налоговые формы отчетности	г. Москва тел. 8(495)9752572, 8(495)2627491 www.altsoft.ru

9.2. КАК ВЫБИРАТЬ СИСТЕМУ АВТОМАТИЗАЦИИ КАДРОВОГО УЧЕТА?

Организации, разрабатывающие программное обеспечение для служб персонала, в последнее время отмечают растущую популярность своих продуктов. Основная причина заключается в том, что кадровый учет на предприятиях теперь подвергается проверкам не реже, чем бухгалтерия, и предприятия ощущают реальную необходимость повышать качество кадрового делопроизводства. Решение этой проблемы многие видят в покупке специализированных программ для службы персонала.

Одновременно наметилась и другая тенденция. Организации, автоматизировавшие кадровое делопроизводство несколько лет назад, приходят к выводу о необходимости расширения функциональности подобных систем. Для служб персонала теперь требуется большее: с помощью АСУП кадровики хотят проводить аттестацию

персонала, отслеживать уровень профподготовки, планировать обучение сотрудников, а также автоматизировать рутинную работу, связанную с поиском нового персонала. В идеале пакет программного обеспечения должен позволять разрабатывать нестандартную систему мотивации персонала. В приобретении такого «продвинутого» пакета заинтересованы, как правило, не только сотрудники кадровых служб, но и руководители предприятий, поскольку его внедрение поможет избежать дополнительных затрат на персонал, что в конечном счете положительно скажется на конкурентоспособности компании.

Сейчас на российском рынке можно найти разнообразные системы для автоматизации служб персонала. Одни за минимальные деньги позволяют решить неотложные проблемы организации кадрового учета. Другие автоматизируют весь спектр работы с персоналом и могут даже привнести новые технологии в работу кадровой службы. Подобные программные продукты могут быть полностью самостоятельными. Часто кадровые модули являются частью более мощной системы — бухгалтерской или предназначенной для автоматизации всех аспектов деятельности предприятия.

Начинать автоматизацию службы персонала, безусловно, необходимо с кадрового учета. Львиная доля рабочего времени специалистов-кадровиков приходится именно на него. К тому же при неправильном ведении кадрового учета неизбежны штрафные санкции контролирующих органов. Все это делает автоматизацию кадрового делопроизводства задачей первостепенной важности. И только на *этой* базе, обеспечив полноту первичной информации, можно внедрять дополнительные функции по управлению трудовыми ресурсами.

Модули кадрового учета, как правило, есть в составе любой бухгалтерской программы. Зачастую они обладают минимальной необходимой функциональностью, однако их объема хватает для выполнения базовых функций. Самым распространенным на сегодня является модуль системы 1С, обязанной своей популярностью высокому уровню распространения в качестве бухгалтерской программы.

Конфигурация «Зарплата и управление персоналом» на основе «1С: Предприятие 8.0» — прикладное решение нового поколения, предназначенное для реализации кадровой политики компании и денежных расчетов с персоналом. Оно рассчитано на всех участников, прямо или косвенно с ней взаимодействующих, это и руководство предприятия, и кадровая служба, и рядовые сотрудники. С целью ведения бухгалтерского учета конфигурация «Зарплата и

управление персоналом» совместима с решением «1С: Бухгалтерия 8.0».

«Психодиагностика» — программный продукт компании «ВДГБ» — является дополнительным модулем к программам «1С: Управление персоналом 8.0» и «1С: Управление производственным предприятием 8.0». Он дает возможность менеджеру по персоналу оценить фундаментальные характеристики человека, составить психологический профиль личности. Это поможет принять решение в пользу того или иного кандидата на должность — с учетом характера человека, его склонностей, мотиваций, т.е. тех моментов, которые невозможно выявить, основываясь на анкетах или собеседовании. Результаты тестов заносятся и хранятся в единой базе данных, обеспечивая взвешенность решений о приеме на работу, грамотное проведение аттестаций, целесообразность кадровых назначений и перемещений. «Психодиагностика» позволяет экономить на оплате труда профессионального психолога, а главное — экономит время руководителя #/?-службы. Говоря об автоматизированных системах, невозможно обойти вопрос их стоимости. На рынке сегодня присутствуют самые разнообразные по цене решения: например, дешевая система может обойтись предприятию от 6 до 12 тыс. руб. Для некрупных организаций бюджетные варианты предлагают ГИВЦ Москвы и «АиТ Софт». Соответственно, лицензия на «Менеджер по персоналу *Mini*» стоит немногим более 5 тыс. руб., а «АиТ: Управление персоналом» — 12 тыс. руб. (включая годовую техническую поддержку). Подобные версии обладают всей необходимой функциональностью для организации кадрового делопроизводства и рассчитаны на 1—5 рабочих мест. «Радость кадровика» от компании «Легпромсофт», рассчитанная на одно рабочее место, обойдется примерно в 6 тыс. руб. с годовым обслуживанием — до 15 тыс. руб.

Если число сотрудников организации достигает 200—300 чел. — «бюджетной» программой не обойтись, к тому же она не подходит и предприятиям, объединяющим несколько независимых или территориально разделенных подразделений, даже если численность персонала невелика. В этом случае необходимо приобретать продукт с сетевой версией, позволяющий распределить обязанности по кадровому учету между разными сотрудниками. Кроме трех вышеупомянутых организаций системы подобного класса (при этом не очень дорогие — до 30 тыс. руб. за одно рабочее место) предла-

гают «Информ Контакт» (*Alfa-HRM*, входящий в состав комплекса по управлению предприятием Система *Alfa*), «Электронные офисные системы» («Кадры-Предприятие») и СКБ «Контур» («Контур-Персонал»).

Стоит обратить внимание на то, насколько удобной окажется подключаемая программа, готова ли организация-разработчик изменять ее в соответствии с ожиданиями заказчика и осуществлять техническую поддержку. Различия в самой функциональности, как правило, незначительны, но могут привлечь на себя внимание заинтересованных предприятий. Так, «ОАЗИС: Менеджер по персоналу» содержит функцию «Мастер кадровых операций», которая предлагает начинающему кадровику пошаговую инструкцию для выполнения таких операций, как увольнение, прием на работу, оформление отпуска и т.д. При этом каждая операция снабжена ссылкой на соответствующий законодательный акт и документы, которые необходимо оформить.

В компании «АиТ Софт» одним из преимуществ своей системы считают возможность хранить любое количество информации о сотруднике. Кроме стандартной «Кадровой карточки», куда записываются все необходимые данные для кадрового учета и создания разнообразных отчетов по кадровому составу предприятия, здесь предусмотрены и другие средства хранения. Некоторые записи можно занести в «Блокнот» или создать дополнительные таблицы для архива нестандартной информации. «Личное дело» позволяет сохранять имеющие отношение к данному сотруднику файлы из других программ. При расчете среднесписочной численности персонала в «АиТ: Управление персоналом» учитываются все возможные случаи частичной занятости сотрудников, а также сведения об арендованном персонале.

«Радость кадровика» организации «Легпромсофт», напротив, поддерживает жесткую технологию работы с кадрами: все записи ведутся в соответствии со штатным расписанием, изменение в любом из документов приведет к необходимому изменению данных во всех связанных документах. В системе есть функция «Генератор произвольных отчетов». Она позволяет кадровику пользоваться не только стандартными формами отчетов, заложенными в программу, но и самостоятельно, без помощи программистов или сотрудников техподдержки сформировать любой отчет в зависимости от стоящей перед ним задачи.

Система «Компас: Управление персоналом» поддерживает иерархическую информационную модель структуры предприятия из нескольких подразделений, каждое из которых состоит, в свою очередь, еще из нескольких, и позволяет быстро описывать новые подразделения, их ликвидацию и переподчинение. Автоматически можно изменить штатное расписание предприятия и перерассчитать оклады.

Система *Alfa* позволяет анализировать затраты на персонал. При этом она объединяет данные из разных модулей, где учитываются затраты. Например, в рамках производственного предприятия можно составить отчет, где зарплата одного сотрудника будет разбита по видам продукции, подразделениям, затратным статьям (виды начислений: оплата обучения, премии, бонусы и т.п.), разным видам учета, в том числе консолидировано по всем юридическим лицам, филиалам и т.п. Эта возможность актуальна для холдингов. Для предприятия с территориально распределенной структурой наибольшую актуальность приобретают системы электронного документооборота и включение кадрового делопроизводства в общую систему предприятия, организация электронного визирования приказов, рассылка по электронной почте, настройка действий по приказу, автоматически изменяющих данные по сотруднику после прохождения визирования. Это сокращает бюрократическую процедуру согласования многих управленческих вопросов. Другой актуальной задачей является совместимость контура управления персоналом с системами управления производством и финансами и системами автоматизации бухгалтерского и управленческого учета. При этом высший менеджмент предприятия получает полную информацию о структуре расходов, себестоимости продукции, а работники кадровой службы могут вести единый учет затрат на персонал.

Система «Контур-Персонал» поддерживает эволюционную модель хранения данных, т.е. она может хранить историю состояния штатного расписания и расстановки сотрудников на любую дату. Кроме того, при формировании и утверждении приказа автоматически изменяются все данные с учетом тех изменений, которые оговариваются в приказе.

А в организации «ЭОС» преимуществом своей программы считают именно то, что она не является надстройкой над АСУП, а создана как полнофункциональная система с детально проработанными функциями кадрового делопроизводства, которые учитыва-

ют все нормативные требования. При этом программа интегрирована с зарплатными модулями и подходит как для коммерческих, так и государственных организаций, где требования к ведению кадрового делопроизводства особенно строги, а также поддерживает территориально распределенные структуры. Многие кадровые системы, в частности у организаций «АиТ Софт» и «Контур», включают и модули расчета заработной платы.

«Радость кадровика» от компании «Легпромсофт» можно интегрировать с фирменным модулем расчета заработной платы. Кадровая программа «ЭОС» и одна из функций Системы *Alfa* включают систему учета рабочего времени. Аналогичный модуль (табель) компании «АиТ Софт» можно стыковать с системами электронных трудовых.

9.3. АИС-КАДРЫ. АРМ КАДРОВИКА

Кадровый учет — одно из основных направлений автоматизации службы по персоналу. Однако по данным исследования компании «БОСС. Кадровые системы» на первое место предприятия ставят подбор персонала, на второе — обучение и развитие сотрудников, и только на третье — проблемы формирования системы компенсаций, мотивации и кадрового делопроизводства.

Именно поэтому сегодня все специализированные программные продукты расширяют свою функциональность за счет дополнительных модулей. Созданием корпоративной кадровой системы занимается сейчас ГИВЦ Москвы, в программном продукте «АиТ Софт» появилась возможность проводить аттестацию персонала. Система управления персоналом «БОСС-Кадровик» — один из самых известных на российском рынке продуктов для ЯЛ-менеджмента — наиболее всеобъемлющая. Помимо стандартных модулей кадрового делопроизводства и расчета зарплаты он включает модули подбора и планирования персонала, аттестации и обучения, материальной и нематериальной мотивации, а также позволяет вести учет кадрового резерва и мобильного персонала. Главным образом система «БОСС-Кадровик» предназначена для управления персоналом на крупных предприятиях, имеющих холдинговую структуру или филиальную сеть. Работа над унифицированными решениями по управлению персоналом в холдингах является одной из ключевых компетенций компании.

Примерно в одной ценовой нише с «БОСС-Кадровик» находятся программные продукты «*Company Media* — Управление персоналом» от «Интер Траст» и «Компас: Управление персоналом» от петербургской компании «Компас».

«СЛ/ — Управление персоналом» представляет собой единый модуль, который относится к семейству продуктов, выпускаемых под торговой маркой *Company Media*. Комплекс может быть интегрирован с одноименной системой документооборота, а также взаимодействовать с бухгалтерскими системами и системами управления предприятием других организаций.

В блоке «СМ — Управление персоналом» реализована поддержка процессов организации конкурсов на вакантные должности и сбор информации о кандидатах. Система хранит и обрабатывает документы, которые подают кандидаты для участия в конкурсе на вакантную должность, справки и заявления сотрудников, приказы по личному составу, больничные листы и т.д. Таким образом, с ее помощью можно проследить движение сотрудников по иерархической структуре организации, начиная от приема на работу и заканчивая увольнением. В системе также предусмотрена возможность поиска кандидатов в Интернете с автоматическим размещением заявок на специализированном сайте по подбору персонала.

«Компас: Управление персоналом» представляет собой модульный комплекс, и заказчики могут приобретать необходимые им пакеты, постепенно вкладывая средства в покупку продукта. Комплекс входит в состав единой фирменной программы управления предприятием, но также совместим и с другими системами. У компании есть специализированные отраслевые решения для машиностроения, судостроения и легкой промышленности, где реализована сложная система материальной мотивации и расчета сдельной оплаты труда. Блок «Кадровые системы» имеет довольно большой набор функций управления трудовыми ресурсами, куда относятся возможности управления обучением персонала и разработка оптимального плана обучения с учетом выделенного бюджета, оценка персонала и автоматическое проведение мероприятий по оценке персонала, рекрутинг. В комплекс входит даже учет здоровья сотрудников!

В современных информационных технологиях организации выделяют автоматизированное рабочее место специалиста кадровой службы. *Автоматизированное рабочее место (АРМ) работника*

кадровой службы — совокупность организационно-программных технических ресурсов, обеспечивающих специалисту по персоналу сбор данных и автоматизацию управленческих функций в области управления персоналом. АРМ оснащено программными, техническими, методическими разработками.

Комплекс задач по управлению персоналом, решаемых на базе АРМ, включает учет приема, перемещения и увольнения персонала; оформление приема кадров, перевода, отпуска, командировки, увольнения; ведение базы данных (БД) кандидатов на вакантные должности; наполнение БД по кандидатам; получение отчета по заявке на вакантную должность и отчетной документации; ведение штатного расписания.

На практике реализация в информационной системе организации функций управления персоналом требует наличия следующих составляющих программного обеспечения:

Модуль кадрового учета — для поддержки непосредственной работы менеджера кадровой службы.

Модуль управления штатным расписанием — для планирования численности работников и фонда заработной платы.

Модуль расчета заработной платы — для распределения и расчета заработной платы.

Система управления документами (СУД) — для документального обеспечения управления персоналом.

Юридическая справочная система — для соблюдения всех правовых норм и выполнения инструкций.

Экспертные системы — для проведения аналитических исследований.

Среди разнообразных справочно-информационных систем, содержащих юридическую информацию для работников кадровых служб, наибольший интерес и практическую ценность представляют справочно-информационные системы законодательных актов: «Гарант» и «КонсультантПлюс».

Компания «Гарант» — одна из крупнейших российских информационных организаций. Направление деятельности — производство и поддержка компьютерной правовой системы ГАРАНТ, информационно-правовое обслуживание предприятий, общественных объединений и организаций. Миссия компании — удовлетворение потребности общества в правовой информации с помощью передовых компьютерных технологий. Более 250 партнеров компании обслуживают сотни тысяч пользователей в 500 городах России.

Полный объем информационного банка системы ГАРАНТ около 2 млн документов и комментариев к нормативным актам, еженедельное пополнение составляет около 8 тыс. документов («ГА-РАНТ-Максимум. Вся Россия»). Система ГАРАНТ — это специализированные правовые блоки по всем разделам федерального законодательства и 140 правовых блоков по законодательству субъектов Федерации. В системе ГАРАНТ представлено законодательство 84 регионов Российской Федерации, а также практика 10 Федеральных арбитражных судов.

Соблюдение высших стандартов качества — это непреложное правило компании «Гарант», и в нем не существует исключений. Весной 2005 г. организация в очередной раз подтвердила соответствие системы менеджмента качества производства ГОСТу ИСО 9001-2001.

Система ГАРАНТ Платформа F\ получила подтверждение успешного прохождения сертификационных испытаний по программе *Microsoft «Designed for Windows XP»*.

Общероссийская сеть «КонсультантПлюс» —* крупнейшая сервисная сеть, работающая на российском рынке информационно-правовых услуг. Основной деятельностью сети является распространение правовой информации. Для сотен тысяч российских специалистов марка «КонсультантПлюс» неразрывно связана с понятием надежного информационно-правового обеспечения.

За 15 лет работы была создана настоящая индустрия распространения правовой информации. Координационный центр сети разрабатывает программные продукты и планирует стратегию их распространения, а непосредственную продажу этих продуктов и их дальнейшее информационное сопровождение на компьютерах пользователей осуществляют региональные информационные центры (РИЦ), являющиеся самостоятельными компаниями. Сеть «КонсультантПлюс» насчитывает 300 региональных информационных центров, расположенных в крупных городах, и более 400 сервисных подразделений в небольших населенных пунктах. Они имеют собственную сервисную структуру, определяют сбытовую и сервисную политику в регионах.

К настоящему времени у пользователей установлено и сопровождается 868 тыс. экземпляров систем «КонсультантПлюс». К услугам пользователей как информационные банки, содержащие нормативные документы федерального законодательства, так и банки аналитических и консультационных материалов. Кроме

того, в 83 субъектах РФ силами РИЦ сети «КонсультантПлюс» ведутся информационные банки по региональному законодательству. Всего в справочную систему «КонсультантПлюс» входит более 2 млн документов. На сегодняшний день это крупнейший информационный массив, который может быть предоставлен пользователю.

Сегодня трудно назвать категорию организаций, в которых не использовались бы системы «КонсультантПлюс». С ними работают в Администрации Президента РФ, Правительстве РФ, Государственной Думе, министерствах и ведомствах, сотнях налоговых инспекций и на таможенных постах, в вузах и банках, на предприятиях всех форм собственности и направлений деятельности по всей России.

Менее чем за полвека прошел стремительный процесс эволюции **сети Интернет** — от военно-стратегической разработки Министерства обороны США до значительнейшего достижения всего человечества, которое можно сравнить с появлением книгопечатания. Посредством Интернета и его технических сервисов создаются новые виртуальные формы общественных отношений, которые выходят далеко за сферу регулирования информационного права.

Используя наиболее общепринятые категории, Интернет и его основные сервисы можно представить как средство массовой коммуникации, средство массовой информации, а также как гигантский информационный архив, библиотеку электронных документов. Интернет может быть представлен в виде воображаемой среды, которая хранит следы информационной активности людей и распространяет изменения в среде, вызванные этой активностью. Эти изменения (например, перевод денежной суммы на банковский счет, участие в биржевых торгах и т.п.) распространяются с определенной скоростью и зачастую происходят в режиме реального времени, другими словами — в интерактивном, онлайн-режиме или же с определенным временным запаздыванием.

Для объяснения топологии связи между отдельными сетями Интернета наиболее доступной является аналогия со схемой транспортных магистралей. Российские исследователи отмечают, что, посмотрев на Интернет «сверху», можно увидеть «нечто, напоминающее карту автомобильных и железных дорог. Сюда же можно включить схему авиаперевозок». Локальные сети сравниваются с населенными пунктами, глобальные сети нижнего уровня — с ре-

гионами, а опорные сети Интернета — с государствами и континентами.

В России осуществляется государственная регистрация сайтов как средств массовой информации (причем исключительно в добровольном порядке). В этом аспекте Интернет представляется глобальной коммуникацией, распространяющей массовую информацию в электронной форме. Одновременно Интернет является и сетевой глобальной автоматизированной информационной системой, которая составляет основу формирования и развития информационного общества.

Все более широкое распространение Интернета в России открывает перед кадровыми службами новые возможности в решении профессиональных задач.

Для подбора персонала сотрудники кадровой службы могут обратиться в базы данных служб занятости или профсоюзных организаций через глобальную сеть. Кроме того, организация может разместить объявления о вакансии на соответствующем сайте в Интернете.

В ответ на рекламу все заинтересованные лица подготавливают необходимый пакет документов и направляют его в кадровую службу организации, которая регистрирует эти документы и заполняет базы данных претендентов на вакансии. Если при реализации инвестиционного плана встает вопрос об обучении сотрудника или его перемещении, то служба управления персоналом также обращается в созданную соответствующую базу данных. Большие возможности открываются при использовании информационных технологий для проведения деловой оценки персонала.

РЕЗЮМЕ

1. Автоматизированное рабочее место (АРМ) работника кадровой службы — совокупность организационно-программных технических ресурсов, обеспечивающих специалисту сбор данных и автоматизацию управленческих функций в области управления персоналом.

2. Автоматизированные информационные системы (АИС) управления персоналом призваны решать комплексы задач: работа с персоналом; социологические исследования; психологические аспекты работы с персоналом; нормирование и оплата труда; планирование трудовых показателей; организация труда; социальное и медицинское обслуживание и др.

Контрольные вопросы

1. Какие системы автоматизации рабочего места персонала кадровой службы вы знаете?
2. В чем преимущества работы с АИС-кадры?
3. Что включает комплекс задач по управлению персоналом АРМ-кадровика?
4. Какие информационно-правовые системы вы знаете?

ГЛАВА 10. САМОМЕНЕДЖМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра.

Сенека

10.1. ТЕХНОЛОГИЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

Цель персонального менеджмента

Многие выдающиеся люди добивались успеха благодаря четкой организации своего личного труда. Человек, естественно, не может управлять самим временем, но способен управлять своими делами с учетом данного фактора. Следует отметить, что в управлении самим собой нужны те же умения, что и в руководстве другими людьми, т.е. способность планировать, организовывать, делегировать, стимулировать, координировать и контролировать. Без этого невозможно эффективно работать. По существу, у всех одинаковое количество времени, только одни используют его лучше, а другие хуже.

Персональный менеджмент (англ. *selfmanagment* — самоменеджмент) — это целенаправленное и последовательное применение практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Система персонального менеджмента включает следующие шесть процедур:

1. Постановка цели — анализ и формирование личных целей, выбор количественных критериев их достижения.
2. Сбор и обработка информации — сбор первичной информации и ее обработка по выбранному плану действий.
3. Планирование — разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности.
4. Принятие решений по предстоящим делам для достижения критериев управления.
5. Реализация решений и организация их исполнения включают составление распорядка дня и организацию личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач.

6. Контроль (самоконтроль и контроль итогов, в случае необходимости — корректировка целей).

Сущность системы персонального менеджмента можно представить в виде модели требований к качествам человека, его способности управлять собой. Эта модель складывается из семи блоков:

1. Личная организованность, пунктуальность.
2. Самодисциплина. Постоянная целенаправленная деятельность.
3. Знание техники личной работы и научной организации труда.
4. Мотивация человеческого потенциала на реализацию жизненных целей.
5. Способность быть здоровым и работоспособным.
6. Способность сформулировать и реализовать жизненные цели.
7. Личный самоконтроль.

В табл. 10.1 представлена технология самоменеджмента.

Таблица 10.1
Технология самоменеджмента

Процедуры	Методические приемы и способы	Достижимый результат
1. Постановка целей. Выбор критериев достижения	Определение целей, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование цели	Ориентация на конечный результат Выбор количественных критериев Устранение слабых сторон Распознавание преимуществ Концентрация усилий на узких местах Фиксация сроков и мероприятий
2. Сбор и обработка информации для планов	Сбор первичной информации Обеспечение полноты и своевременности поступления информации Обработка информации по альтернативным вариантам	Максимально необходимый объем информации для руководителя Проработка трех вариантов (пессимистичного, реалистичного, оптимистичного)
3. Планирование и разработка альтернативных вариантов решений	Годовое и квартальное планирование, месячное и недельное Планирование рабочего дня Принципы персонального менеджмента Менеджмент с помощью дневника времени	Подготовка к реализации цели на основе планов Распределение рабочего времени Распределение имеющихся ресурсов Анализ ограничений на решение задачи Наличие трех альтернатив

<p>4. Принятие решений на основе альтернативных вариантов</p>	<p>Установка приоритетов решений. Выбор экономически выгодного варианта по критерию «Время — стоимость» Выполнение принципа Парето: 80% альтернативных решений бесполезны и только 20% дают нужный результат</p>	<p>Первоочередное решение жизненно важных проблем Приводящая к успеху организация труда Упорядочение дел по их важности, избавление от «тирании» неотложности</p>
<p>5. Реализация решений и организация их исполнения</p>	<p>Четкий распорядок рабочего дня Биоритм, график продуктивности Четкая технология выполнения решений</p>	<p>Концентрация на значительных задачах управления, использование пика производительности труда Постепенная реализация принятых решений</p>
<p>6. Контроль исполнения и самоконтроль</p>	<p>Контролирование процесса работы Контролирование достижения поставленных целей и промежуточных результатов Обзор итогов истекшего дня (самоконтроль) с точки зрения достижения критериев</p>	<p>Обеспечение запланированных результатов (цель и критерии) Контроль выполнения цели по каждому количественному критерию Вознаграждение за достигнутые результаты</p>

Как работать над жизненными планами

Планирование — это совокупность таких действий, как исследование, аналитика и других для нахождения комплекса решений, направленных на достижение целей какой-либо личности, организации, ряда организаций или всех граждан и организаций в регионе, стране или мире.

Планирование означает прежде всего умение думать с опережением и предполагает системность в работе. Планирование далеко от импровизации — оно требует аналитического мышления. Планировать собственную деятельность нужно поэтапно, выполняя следующие процедуры:

1. Проанализировать бюджет времени.
2. Определить содержание планируемых дел.
3. Рассчитать время, необходимое для выполнения этих дел.
4. Составить план перспективных дел на год.
5. Разработать тематический список дел на месяц.
6. Составить план действий на неделю.
7. Записать текущие дела и составить рабочий план на день.

Существует ряд преимуществ письменной формы планирования:

- письменные планы дня обеспечивают разгрузку памяти;
- планы, которые держат в голове, легко отвергаются;

письменно фиксируемый план имеет психологический эффект самомотивации к работе;

вы меньше отвлекаетесь и больше занимаетесь только намеченными задачами;

- благодаря контролю результатов невыполненные дела не теряются (переносятся на следующий день);
- последовательное планирование обуславливает совершенствование вашей личной техники и методов работы;
- существует ясность относительно того, что надо сделать в течение дня, вы стараетесь рационализировать свой труд и сознательно противодействовать помехам внутренней и внешней среды.

Существует множество правил планирования, следуя которым вы должны значительно повысить эффективность планирования собственной деятельности:

- сначала нужно поставить себе цель — это необходимое условие начала любого планирования. Цель должна быть объективной и отвечать вашим возможностям;
- необходимо выбрать количественные критерии достижения поставленной цели;
- необходимо составить себе обзор возможных условий и факторов, могущих оказать на ваш план то или иное влияние;
- следует попытаться скомбинировать и адаптировать их таким образом, чтобы они в максимальной степени соответствовали поставленной вами цели;
- нужно дать оценку составленных вами комбинаций и выбрать наилучший вариант;
- при непосредственной разработке плана не следует сильно его детализировать — держите в голове весь план целиком.
- детализация должна носить примерно одинаковый характер. Такое часто происходит из-за чрезмерного усердия или по неопытности, но тем не менее, это лучше, чем что-то упустить;
- никогда не следует внедрять незаконченные планы. Неполное планирование может привести к необходимости импровизации, что, в свою очередь, вызовет неуверенность; а это, как правило, ведет к принятию необоснованных решений;
- в планировании могут быть допущены и отклонения, которые следует сводить к минимуму. Это относится, например, к первоочередным целям, что же касается перспективных целей, то

такие отклонения могут достигать больших величин и регулируются критериями достижения целей. Жизненные цели человека подробно рассмотрены в разд. 3.2.

Контроль реализации жизненных целей

Контроль — это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Постановка цели и планирование эффективны лишь настолько, насколько эффективны следующие за ними решения и контроль над их исполнением.

Функции контроля. Контроль очень важен при реализации жизненных целей: он служит для их улучшения. Контроль охватывает три задачи:

1. Осмысление физического состояния (что достигнуто к моменту осуществления контроля?).
2. Сравнение запланированного с достигнутым (в какой степени достигнута поставленная цель?).
3. Корректировка по установленным отношениям (какие отношения имеют место?).

Контроль процесса. Регулярно через равные промежутки времени необходимо проверять свои планы и организацию труда. Это поможет вам выявить «поглотителей времени», вредные привычки (длительные телефонные разговоры, неверные приоритеты, неприятные отвлечения от работы).

Контроль результатов. Контроль над результатами труда должен проводиться после выполнения задачи (конечный контроль), а при реализации крупных проектов он должен осуществляться на промежуточных стадиях на всем протяжении процесса (*промежуточный контроль*). Следует осуществлять регулярную корректировку хода выполнения своих годовых, месячных, недельных и дневных планов. Контроль результатов должен быть запланирован и проведен своевременно, чтобы можно было провести необходимые корректировки.

10.2. КАК ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ СВОЕ ВРЕМЯ?

Как беречь свое время?

Главное преимущество при планировании работы состоит в том, что оно приносит выигрш времени. Большое значение для

планирования личного времени имеет выполнение следующих правил: /

1. *Точно определите свою цель.* Многие люди попусту тратят время и энергию на какое-нибудь дело, так как отчетливо не представляют себе, что, собственно, они собираются сделать, не зная точно, к чему идти, они сбиваются еще на старте, теряют дорогу. Определив с самого начала пункт назначения, вы достигнете его гораздо быстрее. Это решающее условие.

2. *Сосредоточьтесь на главном.* Запишите на листке в порядке важности самые срочные дела. Назавтра примитесь за дело № 1 и не отступайте от него, пока не закончите. Затем так же поступите с делом № 2, затем с делом № 3 и т.д. Не тревожьтесь, если к концу дня вы разделаетесь только с одним или с двумя делами, возьмите на вооружение правило «чистой страницы». Оно требует обязательного перенесения на другие дни того, что не удалось сделать за истекший день.

3. *Придумывайте себе стимулы.* Мы лучше делаем то, что нам хочется делать. Отсюда задача — превратить свои занятия из «надо» в «хочется», и продуктивность повысится почти автоматически.

4. *Установите твердые сроки.* Один из способов связать себя обязательством — назначить для выполнения определенного задания твердый срок. Но следует помнить, что сроки должны быть реальными и вы должны твердо их придерживаться.

5. *Научитесь быть решительным.* Не откладывайте дело со дня на день. Говорят, что успех состоит в том, чтобы поступать правильно в 51% случаев. Поэтому, располагая определенными фактами, решайте и действуйте.

6. *Научитесь говорить «нет».* Если вы не научитесь этому, то окажетесь вовлеченными в такие дела, которыми никогда не занялись бы по своей воле.

7. *Не теряйте время на телефонные разговоры.* Телефон во многом экономит время, когда следует получить какие-то данные, сделать заказ, условиться о встрече. Но всегда есть искушение просто поболтать с кем-то по телефону. Прежде чем снять трубку, определите: ради чего вы это делаете и чего конкретно хотите добиться. А затем ведите разговор на деловом уровне.

8. *Ведите записную книжку (или дневник).* Записывайте все предстоящие дела, мысли, номера телефонов — и вам не придется мучаться, вспоминая какие-то данные. Берегите время, затрачиваемое на справки, а потому держите в порядке необходимые вам ад-

- реса и телефоны. Одним словом, не загружайте память там, где это не нужно.
9. *Ликвидируйте досадные помехи.* Добрые друзья, товарищи по работе, любящие поболтать, могут начисто провалить ваши намерения выдержать сроки. Вы можете сохранить их дружбу и ваш график, тактично дав понять, что вы в «цейтноте времени».
10. *Учитесь слушать.* Вы избежите серьезных ошибок, повторений и переделок, если с первого раза будете стремиться получить исчерпывающие сведения и указания. Если что-нибудь остается неясным, сразу спросите.
11. *Откажитесь от шаблона.* Многие из нас становятся жертвами шаблонного мышления. Попробуйте изменить что-то в своей работе, усовершенствовать ее, воспользуйтесь новинками техники, поинтересуйтесь, как другие экономят время.
12. *Не упускайте из вида мелочи.* Вы можете избежать небольших, но растрачивающих время задержек, если будете предупреждать наступление внезапных мелких кризисов.
13. *Приступайте к делу сразу.* Прежде чем приступить к работе, многие люди приводят в порядок свои столы, точат все карандаши, имеющиеся под рукой, выпивают чашечку кофе, а потом удивляются, куда девалось время. Раз вы знаете, что надо делать, беритесь за дело сразу.
14. *Используйте время полностью.* Это значит, что время поездок, ожидания, завтрака можно занять такими делами, как планирование своего рабочего дня, обдумывание предстоящих задач, просматривание записок.
15. *Следите за тем, на что тратите свободное время.* Мы могли бы сберечь многие часы, если бы были чуть разборчивей при выборе телепередач, книг, журналов.
16. *Меняйте род занятий.* Почти никогда тело не устает все сразу. Обыкновенно устают лишь отдельные группы мышц. Меняя род занятий, вы сможете побороть ощущение усталости и сделать больше.
17. *Начинайте раньше.* Начиная день всего на 15—20 мин раньше того, к чему обычно привыкли, вы зададите тон всему дню. Не случайно в ходу пословица: «Кто рано встает, тому бог подает».
18. *Воспитывайте уважение к своему времени.* Приобретите привычку мысленно давать вашему времени какую-то оценку и вы станете по-новому относиться к нему. Такой подход поможет су-

дить о том, стоит ли именно вам заниматься теми небольшими делами, которые появляются в ваше рабочее время. /
Внимательно отнеситесь к этим правилам, испытайте их, и вы окажетесь в совсем ином мире, в котором время перестает быть вашим постоянным противником.

Каждый, кто пожелает организовать и использовать свое рабочее время более эффективно, может осуществить это желание. Для этого нужно исключить ряд типовых ошибок:

1. Перенос принятия решения проблемы на завтра. Самая распространенная ошибка. Проблему нужно решать сразу, не откладывая ее на потом. Самое трудное тут — начать, преодолеть свои сомнения. Страх перед безотлагательным решением.
2. Выполнение работы не до конца. Быть до предела занятым и работать хорошо, наверное, не одно и то же. Человек может заниматься множеством дел, но успевать решать лишь малую их часть.
3. Стремление сделать все сразу. Одновременное решение нескольких проблем — это самый верный путь к стрессам и инфарктам.
4. Стремление сделать все самому. Очень часто руководящие работники тратят свое время и силы на выполнение той работы, которую они вполне могли бы поручить своим подчиненным.
5. Неумение правильно разграничить функции между подчиненными. Отсутствие четкого разграничения задач, ответственности и служебных функций, беспорядок в системе управления часто подкашивают организацию.
6. Желание в случае неудачи переложить вину на подчиненных. Задача руководителя — установить объективные причины неудачи, а не искать козла отпущения.
7. Полное пренебрежение вопросами организации и планирования личной работы.
8. Руководитель считает, что эффективная организация его личного времени в принципе невозможна. Это мотивируется тем, что он, руководитель, зависит не от себя, а от других людей и обстоятельств.

Зайверт называет тридцать самых главных причин потерь времени:

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.

4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решений.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение корреспонденции.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (безразличное отношение к работе).
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделение труда.
12. Отрывающие от дела телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечения (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания.
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

Повысить результативность своего управленческого труда можно с помощью организованности и самодисциплины. Нужно уметь «держать себя в руках» и придерживаться следующих правил:

1. Точно определяйте поставленную цель.
2. Составляйте план операции.
3. Сосредотачивайтесь на главном.
4. Придумывайте себе стимулы.
5. Устанавливайте твердые сроки.
6. Научитесь быть решительным.
7. Научитесь говорить «нет», соизмеряйте свои дела и цели.

8. Не увязайте в телефонных разговорах.
9. Приобретите привычку к записной книжке.
10. Ликвидируйте досадные упущения в своей работе.
11. Учитесь слушать.
12. Откажитесь от шаблона.
13. Не упускайте из вида мелочи.
14. Приступайте к делу сразу же.
15. Используйте полностью свой человеческий потенциал.
16. Следите за тем, на что тратите свободное время.
17. Меняйте занятия.
18. Начинайте раньше.
19. Ежедневно контролируйте выполнение намеченных дел.
20. Обязательно переносите на другой день то, что не успели сделать сегодня.
21. Воспитывайте уважение к своему времени.

Распорядок дня и недели

Выборка делается из перспективного плана, плана-графика недели и записей текущих дел. Более удобной формой плана работы на день является такая, в которой имеется сетка времени, а сами дела систематизированы. Есть еще много других форм планирования времени. Лучше всего пользоваться «организатором» или электронной записной книжкой. В практическом плане полезна разработанная для студентов записная книжка. Это деловой блокнот, в котором сброшюрованы отдельные листы и который благодаря рациональному подбору нужной информации удобен своей наглядностью и полезностью. Блокнот является одновременно настольным календарем, записной книжкой, дневником времени, инструментом планирования, списком адресов, справочником, картотекой идей и инструментом контроля.

Особое значение придается распорядку недели (табл. 10.2), где можно планировать основные дела недели и дня. В записной книжке можно найти листки для различных заметок, где можно записывать домашние задания, деловые встречи, телефонные переговоры и продуктивные идеи. Отдельные листки можно после использования сброшюровать в соответствующем порядке, и по прошествии времени они составят архив времени и успехов жизни — надежное вспомогательное средство для осознанного планирования будущих успехов.

Расписание занятий на осенний/весенний семестры, расписание экзаменов, зачетов и сдачи курсовых работ, распорядок дня целесообразно ежедневно иметь под рукой каждому студенту. Данные формы являются дополнением к календарной части записной книжки.

Таблица 10.2

Распорядок дня и недели
 № _____ с _____ по _____ 200__ г.
 (месяц)

Дни недели числа	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье	Основные задачи недели
7.00-8.00								Учеба в вузе
8.00-9.00								
9.00-10.00								
10.00-11.00								
11.00-12.00								
12.00-13.00								
13.00-14.00								Самостоятельная работа
14.00-15.00								
15.00-16.00								
16.00-17.00								
17.00-18.00								
18.00-19.00								Внешние контакты
19.00-20.00								
20.00-21.00								Дом, семья
21.00-22.00								
Основные дела дня								Здоровье, досуг

10.3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМЕ ОДЕЖДЫ

Деловая одежда мужчины

Во что должен одеваться современный студент, считающий себя успешным и заслуживающим доверия и расположения в вузе? Дадим общие советы, поскольку мужчины — например, студенты Нижегородского института менеджмента и бизнеса — представляют несколько возрастных групп: от 18 до 60 лет. При этом право выбора стиля одежды остается за студентами.

1. Деловой костюм может быть серого, синего или коричневого цвета, однотонный, в клеточку либо в полоску. К нему полагаются рубашка белого, светло-синего или светло-желтого цветов, а также правильно подобранный галстук. Ботинки должны быть хорошего качества под цвет костюма, причем черные ботинки подходят для любого костюма.

2. В гардеробе современного менеджера могут быть 2—3 шерстяных пиджака в клеточку, полоску или однотонных. Цвета предпочтительно светло-коричневые, серые или темно-синие. К ним необходимо иметь 2—3 пары брюк из немнущегося материала (шерсть с лавсаном) под цвет пиджака. Брюки черного цвета подойдут к любому пиджаку. Рубашка из чистого хлопка под цвет пиджака, которую можно носить без галстука.

3. Джинсовый костюм хорошего качества темно-синего цвета одной из известных фирм («Levi'S», «Wrangler», «Boss» и др.) или сделанный по лицензии и лекалам данных фирм в странах Азии или в России. К нему полагаются кожаные ботинки или кроссовки хорошего качества.

4. Для служащих российской армии, МВД, ВМФ, ФСБ, ФНС, ФТС, МЧС и др. — военная, морская или служебная форма.

Ректоратом запрещается ходить на занятия:

- в верхней одежде (плаще, шубе, куртке, дубленке);
- в спортивных костюмах;
- в майках и рваных джинсах;
- в кожаных костюмах мотоциклистов;
- в грязной рабочей одежде и обуви;
- в туристической одежде и обуви.

Служба безопасности (администраторы и представители) вуза имеют право не допускать ненадлежаще одетых студентов к занятиям.

Деловая одежда женщины

Важнейшей чертой женского делового костюма является консерватизм при достаточно широкой цветовой гамме. Ввиду того, что студенты вуза представляют разные возрастные группы (от 18 до 60 лет), мы дадим лишь общие рекомендации по форме одежды, оставляя при этом право выбора за студентками.

1. Платье рубашечного покроя со следующей цветовой палитрой: синее, серое, черное, коричневое, зеленое, темно-красное, песочное и т.п. Длина платья определяется возрастом и личными предпочтениями, но чрезмерно короткое либо длинное платье носить не рекомендуется. К платью следует подобрать кожаные туфли на низком каблуке, причем черные туфли подойдут ко всем расцветкам платья.

2. Брючный костюм со светлой блузкой. Цветовая палитра та же, что и для платья. К брючному костюму подходят кожаные туфли либо сапоги соответствующих расцветок.

3. Джинсовый костюм темно-синего, светло-серого или коричневого цветов, хорошего качества, производства известной фирмы. С джинсовым костюмом носят рубашку или блузку соответствующего цвета, но более светлого оттенка; обувь — спортивные кроссовки, мини-сапожки, кожаные туфли на плоской подошве.

4. Для студенток, служащих в рядах российской армии, МВД, ВМФ, ФСБ, ФНС, ФТС, МЧС и др., — военная, морская или служебная форма.

Ректоратом института запрещается посещение занятий студентками:

- в верхней одежде (плаще, шубе, куртке, дубленке);
- в спортивных костюмах;
- в майках и рваных джинсах;
- в откровенных костюмах (топах, мини-юбках, юбках с высокими разрезами, платьях с глубоким декольте);
- в грязной рабочей одежде и обуви;
- в туристической одежде и обуви.

Служба безопасности (администраторы и представители) вуза имеет право не допускать ненадлежаще одетых студенток к занятиям.

10.4. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ¹

Делегирование можно считать одной из самых важных проблем в управлении и вместе с тем одной из самых сложных и актуальных. Это способ распределения среди работников организации задач (работ), выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей организации. В небольших организациях, относящихся к сфере малого бизнеса, предприниматель может руководить сам, выполняя практически все основные функции управления и принимая необходимые решения. Однако по мере расширения деятельности и роста масштабов организации руководитель вынужден часть своих задач передавать подчиненным, так как время, знания и опыт любого руководителя ограничены и единоличное руководство становится невозможным или крайне неэффективным. Именно умение добиваться выполнения работы другими составляет смысл управления, а возможность делегирования превращает человека в менеджера.

Если какому-либо работнику руководитель делегирует выполнение определенных задач, он должен представить ему и необходимые для этого ресурсы, поэтому вместе с задачами руководитель вынужден делегировать и соответствующий объем полномочий.

Полномочия — это право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

Делегирование предполагает передачу задач и полномочий от высших уровней управления к низшим. На практике процесс делегирования двусторонний: он предполагает как передачу, так и принятие полномочий, что требует учитывать не только волю и желание руководителя, но и возможность и согласие подчиненного, поскольку, если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то делегирование не происходит.

Чтобы добиться эффективной организации взаимодействия, руководитель должен делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, связанных с занимаемой им должностью. Это простое правило, называемое в менеджменте принципом соответствия, на практике, к сожалению часто нарушается, и на работника возлагают задачи, выполнить которые он оказывается не в состоянии, так как соответствующие полномочия ему забыли делегировать.

Раздел подготовлен по кн.: *Резник С.Д. и др. Персональный менеджмент: Учебник. 2-е изд. перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2002.*

Одновременно с рабочей задачей должны также делегироваться необходимая компетенция и функциональная ответственность.

Современные научные концепции разделяют делегирование ответственности и делегирование власти, прав.

Ответственность — это обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда.

Власть — реальная возможность использовать ресурсы организации и действовать или то, что человек действительно может делать.

По характеру полномочий принято различать два основных типа организационных полномочий: линейные и аппаратные.

Линейные полномочия — основной вид полномочий, появившийся одновременно с возникновением иерархических организаций. Они означают право непосредственного единоличного командования, отдачи приказов и распоряжений, принятия решений по всем вопросам, возникающим в подчиненном руководителю коллективе. Линейные полномочия лежат в основе формирования организационной структуры.

Возникновение аппаратных полномочий вызвано усложнением организаций и управленческого труда, его разделением и специализацией руководства. В результате такой специализации сформировался управленческий аппарат, главное назначение которого — помощь линейным руководителям в принятии и реализации решений. Технология делегирования включает следующее: выбор сотрудника, инструктаж, стимулирование работы, наблюдение и предупреждение ошибок, помощь в случае необходимости, контроль, совместная оценка хода реализации цели и полученного результата, получение информации для постоянного совершенствования рабочего процесса.

Делегирование целесообразно в ряде ситуаций.

1. Подчиненный может эту работу выполнить лучше руководителя.
2. Большая загруженность не позволяет самому заняться данной проблемой.
3. Делегирование в качестве метода подготовки перспективных сотрудников в кадровый резерв.
4. Необходимо освободить время для более важных проблем.
5. Изучение коллектива путем выявления деловых качеств, поручая решение тех или иных задач.
6. Необходимость покинуть рабочее место на продолжительное время.

В любой из перечисленных ситуаций делегирование должно осуществляться с учетом особенностей конкретного случая.

Перечислим основные правила, которые помогут эффективному исполнению поручений руководителя:

1. Любое поручение должно быть объективно необходимым.
2. Не следует давать поручения, если нет уверенности, что оно реально и его можно выполнить.
3. Перед тем как дать серьезное поручение, обязательно поговорите, посоветуйтесь с подчиненным.
4. Обеспечьте подчиненным условия, необходимые для выполнения работы.
5. Давая поручение, учитывайте индивидуальные особенности подчиненного.
6. Поручение должно воспитывать и развивать у подчиненных самостоятельность и инициативу.
7. Поручение лучше давать в форме просьбы, а не приказа.
8. Поручение давайте спокойным, доброжелательным, твердым и уверенным тоном.
9. При любых обстоятельствах помните о необходимости вежливости, культуре своего поведения и чувстве собственного достоинства подчиненного.
10. Больше учите, чем приказывайте. Найдите время для обучения подчиненщю.
11. Заинтересуй» подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической пользой для коллектива и лично для него.
12. Вызывайте состязательность, желание отличиться, проявить свои способности, подчеркните особую роль исполнителя, важность его усилий.
13. Не давайте исполнителю одновременно несколько поручений.
14. Убедитесь, что подчиненный отчетливо представляет себе суть поручений и свои задачи.
15. Укажите точный срок завершения работы и форму ее представления.
16. Требуйте от подчиненного выполнения порученной ему работы.
17. Не допускайте, чтобы подчиненный перекладывал свое задание на вас.
18. Не допускайте несанкционированных заданий.

19. Наделяя подчиненного ответственностью за выполнение поручения, помните, что ваша личная ответственность как руководителя не уменьшается.

Можно привести наиболее типичные ошибки руководителей при делегировании:

- плохое объяснение поручения;
- неумение проверить выполнение работы;
- боязнь уронить свой авторитет;
- недоверие к исполнению поручения;
- ворчливость;
- умаление роли подчиненного.

В табл. 10.3 «собраны» основные действия руководителя при передаче поручений.

Таблица 10.3

Действия руководителя при передаче поручений

До делегирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Просмотрите свои основные позиции достижения цели и другие задания. 2. Руководствуясь следующими вопросами, выберите несколько заданий, которые вы могли бы поручить: <ul style="list-style-type: none"> • стоит ли выполнять это задание мне? • почему это делаю я? • стоит ли продолжать это делать и почему? • кто еще может выполнит эту работу? Каковы должен проинструктировать о том, как выполнять эту работу? Каковы будут последствия? 3. Оцените желание человека выполнять порученное ему задание. 4. Индивидуально побеседуйте с исполнителем. 5. Оцените его или ее способности. 6. Помните о том, что далеко не всякую работу можно поручить другому человеку
Во время делегирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обсудите объем и суть работы с человеком, которому вы ее поручаете. 2. Проинструктируйте его или ее по всем аспектам. 3. Обозначьте границы его или ее полномочий. 4. Дайте человеку понять, что вы ему доверяете, считаясь с его мнением. 5. Согласуйте временные рамки. 6. Предупредите всех заинтересованных лиц о том, что вы поручили выполнение данного задания другому лицу. 7. Контролируйте процесс выполнения задания и оказывайте ему поддержку. 8. Регулярно поощряйте прогресс. 9. Хвалите человека при всяком удобном случае
После делегирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцените успех поручения. 2. Определите, нужен ли дальнейший инструктаж. 3. Обеспечьте обратную связь. 4. Постоянно поручайте такие задания в дальнейшем

РЕЗЮМЕ

1. Персональный менеджмент (англ. *selfmanagement* — «самоменеджмент») — это целенаправленное и последовательное применение практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.
2. Планирование — это совокупность таких действий, как исследование, аналитика и др., для нахождения комплекса решений, направленных на достижение целей какой-либо личности, организации, ряда организаций или всех граждан и организаций в регионе, стране или мире.
3. Контроль — это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Постановка цели и планирование эффективны лишь настолько, насколько эффективны следующие за ними решения и контроль над их исполнением.
4. Под делегированием понимается передача подчиненному прав и обязанностей из сферы действия руководителя.
5. Для выполнения рабочей задачи должна делегироваться и необходимая ответственность.
6. Эффективное делегирование предполагает соответствующую организацию труда: планируйте делегирование своих задач и следите за выполнением и соблюдением сроков.

Контрольные вопросы

1. Назовите шесть процедур системы персонального менеджмента.
2. Приведите модель из семи блоков системы персонального менеджмента.
3. Какие процедуры планирования собственной деятельности вы знаете?
4. Соблюдая какие правила можно сберечь свое время?
5. Что такое делегирование полномочий?
6. В чем заключаются основные цели делегирования?
7. Назовите основные преимущества делегирования.
8. Что может препятствовать процессу делегирования?

Глава 11. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

На все, что сделано для человека, всегда найдется человек, чтобы сделанное оценить,

Делакруа

11.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА

Эффективность трудовой деятельности правомерно рассмотреть как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства.

В экономической теории эффективность определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. К. Маркс отмечал: «Постоянная цель капиталистического производства состоит в том, чтобы при минимуме авансированного капитала производить максимум прибавочной стоимости... То есть экономическую тенденцию капитала, которая учит человечество экономно расходовать свои силы и достигать производственные цели с наименьшими затратами средств»¹.

В.И. Ленин связывал понятие эффективности с производительностью труда: «Ясно, что целью всякой хозяйственной деятельности является достижение наибольших результатов при наименьших усилиях, т.е. максимальная производительность»².

Академик Т.С. Хачатуров, разработавший современную методологию расчета эффективности общественного производства, отмечает: «Эффективность же и социальная, и экономическая представляет собой отношение экономического или социального эффекта к необходимым на его достижение затратам»³.

Американский экономист П. Хейне считает, что «эффективность неизбежно является оценочной категорией. Эффективность

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Полн. собр. соч. 2-е изд. Т. 23. С. 608.

² Ленин В.И. О научной организации труда. 2-е изд., доп. М.: Политиздат, 1986. - С. 48.

³ Хачатуров Т.С. Эффективность капитальных вложений. М.: Экономика, 1979. С. 22.

всегда связана с отношением ценности результата к ценности затрат»¹.

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др. Анализ научных концепций позволяет выделить несколько методических подходов к оценке эффективности трудовой деятельности (рис. 11.1).

Выделяют 6 основных концепций оценки эффективности трудовой деятельности:

1. *Экономическая эффективность труда*, которая путем соизмерения экономии (прибыли) и затрат (вложений) позволяет экономически обосновать результаты трудовой деятельности по законченным проектам (планам, мероприятиям).

2. *Социальная эффективность труда* создает возможность оценки общественного характера труда с помощью количественных и качественных показателей.

3. *Оценка по конечным результатам* позволяет количественно определить результаты и динамику трудовой деятельности организации в целом и ее подразделений на основе укрупненных экономических показателей.

4. *Управление производительностью труда* создает основы для планирования и анализа трудовых ресурсов по главному критерию — производительности (выработке) и связанным с ним другим показателям.

5. *Качество трудовой жизни* является современным интегральным показателем оценки трудовой деятельности, определяемым на основе совокупности экономических и социальных показателей.

6. *Балльная оценка эффективности труда* позволяет с помощью интегрального показателя оценить итоговые результаты деятельности за определенный период (год, квартал) организации в целом, а также ее крупных подразделений.

Оценка трудового вклада (участия) является главным инструментом измерения коллективного и индивидуального вклада в ко-

¹ Хейне П. Экономический образ мышления: Пер. с англ. Изд. 2-е, стереотип. М.: Дело, при участии изд-ва «Catallaxy», 1993. С. 170.

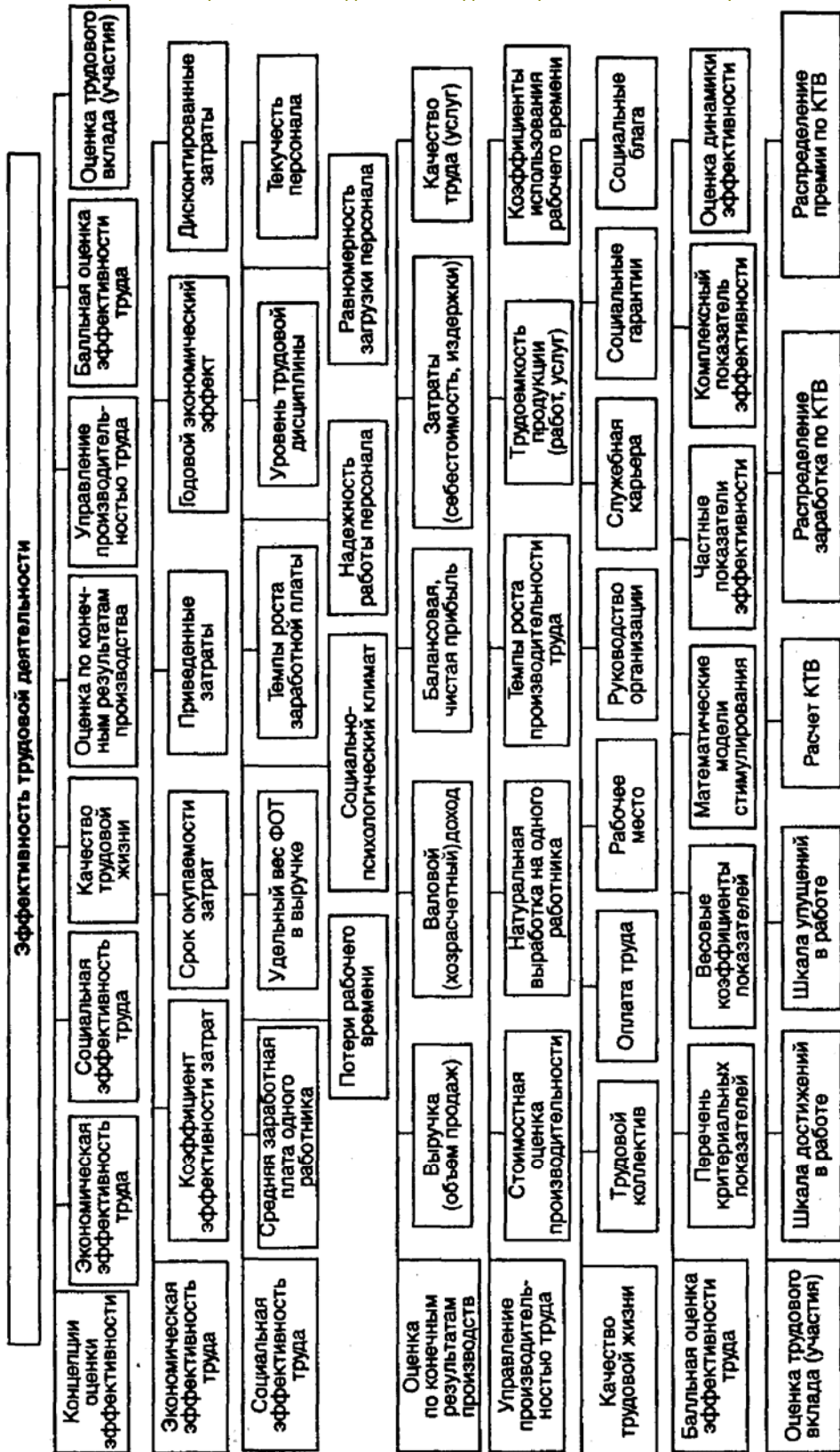


Рис. 11.1. Концептуальная схема подходов к оценке эффективности трудовой деятельности

нечные результаты при бестарифной системе, а также при повременной форме оплаты труда рабочих и служащих.

Выбор конкретной концепции оценки эффективности трудовой деятельности зависит от ряда факторов: модели мотивации труда, системы и формы оплаты труда, отрасли экономики, величины организации, масштаба управления, периода времени, состояния планирования, системы бухгалтерского учета, количества структурных подразделений, общей численности работников, уровня информатизации и компьютеризации, уровня корпоративной культуры и т.д.

Поэтому желательно, чтобы выбор концепции оценки эффективности трудовой деятельности делал коллегиальный орган власти (Совет директоров, Правление) по согласованию с трудовым коллективом или профсоюзной организацией.

Рассмотрим *основные показатели экономической эффективности*.

Коэффициент экономической эффективности рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле:

$$E = \frac{\text{Э}}{З},$$

где E — экономическая эффективность, доли; Э — экономия или прибыль, руб.; $З$ — затраты на создание экономии, руб.

Таким образом, эффективность является относительным показателем, измеряемым в долях. Нельзя путать эффективность с результативностью и производительностью. Результативность — это достижение конкретного результата в установленные сроки, измеряемая в натуральных единицах (шт., руб., кг). Производительность — это отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников (руб./чел).

Срок окупаемости затрат показывает за сколько лет окупаются капитальные затраты и рассчитывается как отношение капитальных затрат к получаемой экономии (прибыли) по формуле:

$$T = \frac{З}{\text{Э}}.$$

Приведенные затраты весьма удобны для расчета эффективности мероприятий по внедрению НОТ и проектов НТП, оценке вариантов бизнес-плана, совершенствованию управления, использованию различных вариантов вычислительной техники. Они

позволяют сравнивать текущие и капитальные затраты различных мероприятий по формуле:

$$P_i = C_i + (K_i \times E),$$

где P_i — приведенные затраты по i -му варианту, руб.; C_i — текущие (эксплуатационные, переменные) затраты по i -му варианту, руб. K_i — капитальные затраты по i -му варианту, руб. E — коэффициент экономической эффективности затрат, доли.

Рассмотрим *пример расчета*. Мы сравниваем два различных варианта использования вычислительной техники — АРМ инженера по персоналу со следующими исходными данными:

1 вариант: $C_1 = 60\,000$ руб.; $K_1 = 50\,000$ руб.

2 вариант: $C_2 = 50\,000$ руб.; $K_2 = 60\,000$ руб.

E принимает по обоим вариантам 0,25.

Сделаем расчет приведенных затрат:

$$P_1 = 60\,000 + 50\,000 \times 0,25 = 72\,500 \text{ руб.}$$

$$P_2 = 50\,000 + 60\,000 \times 0,25 = 65\,000 \text{ руб.}$$

Видно, что второй вариант более выгодный, т.е. увеличение капитальных затрат приведет к снижению текущих расходов и даст снижение приведенных затрат на 7250 руб.

Годовой экономический эффект позволяет оценить реальную выгоду от внедрения мероприятия в конкретном году. Этот показатель рассчитывается как разница между годовой экономией и долей капитальных затрат, относимых на этот год по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = \mathcal{E} - (K \times E).$$

Для нашего примера расчета:

$\mathcal{E} = 500\,000$ руб./год, $K = 2\,000\,000$ руб., $E = 0,2$ (изменяем для получения эффекта).

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = 500\,000 \text{ руб.} - 2\,000\,000 \text{ руб.} \times 0,2 = 100\,000 \text{ руб./год.}$$

Внедрение данного мероприятия экономически целесообразно.

Дисконтированные затраты весьма необходимы, когда имеет место реализация долгосрочного проекта при различных годовых значениях инвестиций, неравных процентах платы за банковский кредит, а также в условиях инфляции, превышающей 5% годовых и таким образом оказывающей влияние как на инвестиции, так и

на ожидаемый годовой экономический эффект. Дисконтированные затраты за срок жизни проекта рассчитываются по формуле¹:

$$S = S_0 + \frac{S_1}{1+r} + \frac{S_t}{(1+r)^t} + \dots + \frac{S_n}{(1+r)^n},$$

где S_0 — единовременные (инвестиционные) затраты, осуществляемые к началу первого года; $S_1, S_2, \dots, S_t, \dots, S_n$ — затраты по расчетным периодам времени (годам); r — ставка дисконта, в долях; n — продолжительность жизни (реализации) проекта в расчетных периодах (годах).

Если затраты по расчетным периодам (годам) на протяжении срока жизни проекта примерно одинаковы, то формула для суммы дисконтированных затрат принимает другой вид:

$$S = S_0 + S_t \times F_5(r, n),$$

где S_t — средние затраты за каждый расчетный период (год); $F_5(r, n)$ — пятая функция денежной единицы «текущая стоимость единичного аннуитета».

Рассмотрим конкретную ситуацию.

На заводе имеется парк оборудования, состояние которого таково, что нужно:

- капитально отремонтировать оборудование и использовать дальше (1-й проект);
- заменить старое оборудование на новое без ремонта (2-й проект).

При первом проекте S_0 складывается из остаточной стоимости старого оборудования с учетом его капитального ремонта. В последующие годы имеют место текущие операционные расходы по его эксплуатации и мелкому ремонту. Все остальные операционные расходы в обоих вариантах считаются одинаковыми и в расчет не принимаются. Таким образом, сумма дисконтированных затрат в первом проекте S_1 составляет:

$$S_1 = S_{o.c} + S_{к.р} + S_{т.о}^1 \times F_5(r, n),$$

где $S_{o.c}$ — остаточная стоимость оборудования, руб.; $S_{к.р}$ — стоимость капитального ремонта, руб.; $S_{т.о}^1$ — годовые затраты на

¹ Мосютин С.А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография. М.: Финстатинформ, 2002. С. 122–134.

техническое обслуживание оборудования после капитального ремонта, руб.

При втором проекте S_0 — это инвестиции на демонтаж старого оборудования, приобретение и монтаж нового оборудования по первоначальной стоимости за вычетом стоимости реализованного старого оборудования. Сумма дисконтированных затрат при втором проекте S_2 составляет:

$$S_2 = (S_{п.с} - S_{о.с}) + S_{т.о}^2 \times F_5(r, n),$$

где $S_{п.с}$ — первоначальная стоимость нового оборудования, руб.; $S_{о.с}$ — остаточная стоимость старого оборудования после реализации (или утилизации), руб.; $S_{т.о}^2$ — средние годовые затраты на обслуживание нового оборудования, руб.

Капитальное обновление оборудования эффективно, если суммарные дисконтированные затраты по второму проекту меньше, т.е. $S_2 < S_1$. В противном случае эффективен 1-й проект капитального ремонта. Подставим формулы расчета S_1 и S_2 в полученное неравенство, проведем необходимые преобразования и получим новую формулу:

$$S_n \leq 2S_{о.с} + S_{к.р} + (S_{т.о}^1 - S_{т.о}^2) \times F_5(r, n).$$

Пример расчета

В цехе имеются 12 станков, их остаточная стоимость $S_{о.с} = 66\,000$ руб. Если станки подвергнуть капитальному ремонту, то это обойдется в сумму $S_{к.р} = 46\,000$ руб. Затраты на обслуживание отремонтированного оборудования составляют $S_{т.о}^1 = 20\,000$ руб., а затраты на техобслуживание нового оборудования $S_{т.о}^2 = 16\,000$ руб., ставка дисконта: $r = 0,19$. Срок жизни проекта $n = 5$ лет. Пятая функция $F_5(r = 0,19, n = 5) = 3,05763$.

Решение: $S_n = 2 \times 66\,000 + 46\,000 + (20\,000 - 16\,000) \times 3,05763 = 190\,000$ руб.

Вывод: Если новые станки стоят более 190 000 руб., то выгоднее вариант капитального ремонта (вариант 1).

11.2. СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА

Сторонники данного подхода считают, что эффективность трудовой деятельности в значительной степени определяется организацией работы персонала, мотивацией труда, социаль-

но-психологическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом. В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала предлагаются: средняя заработная плата одного работника, текучесть персонала, удельный вес ФОТ в выручке, темпы роста заработной платы, уровень квалификации персонала, уровень трудовой и исполнительской дисциплины, профессионально-квалификационная структура, соотношение рабочих и служащих, социальная структура персонала, удельный вес нарушителей трудовой дисциплины, удельный вес расхитителей собственности, равномерность загрузки персонала, надежность работы персонала, уровень накладных расходов, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе, качество работы персонала.

Как видно, состав показателей всесторонне отражает социальную эффективность труда, причем некоторые показатели являются комплексными, требующими сбора оперативной информации на основе конкретных социологических исследований. В ряде организаций с низким уровнем механизации производства, а также на вновь созданных малых предприятиях преобладает подход к персоналу как производственному ресурсу без понимания значимости социального менеджмента, что также затрудняет внедрение прогрессивных методик и использование социальных резервов эффективного труда.

Рассмотрим методику расчета наиболее важных показателей социальной эффективности труда.

Средняя заработная плата 1 работника (руб./чел.) определяется как отношение общего фонда оплаты труда за плановый период к среднесписочной численности сотрудников организации по формуле:

$$З = \Phi / Ч$$

где $\Phi_{от}$ — общий фонд оплаты труда работников организации, руб.;

$Ч_{ср}$ — среднесписочная численность работников организации, чел.

Это весьма важный показатель для планирования и учета, который сопоставляется со средней заработной платой в регионе, прожиточным минимумом и средней заработной платой организаций-конкурентов.

Удельный вес фонда оплаты труда в выручке организации имеет большое значение, так как позволяет судить об уровне интенсификации

фикации (эксплуатации) труда и экономически обоснованной его доле в структуре затрат. Этот показатель рассчитывается как отношение общего фонда оплаты труда к выручке организации за сопоставимый период времени по формуле:

$$\Delta\Phi = \frac{\Phi_{от}}{В} \times 100,$$

где $В$ — общий объем выручки (объем продаж, объем реализованной продукции), принятый в системе бухгалтерского учета организации, руб.

Численные значения данного показателя находятся в диапазоне 0,15–0,25 — для крупных материалоемких и механизированных предприятий, 0,20–0,35 — для строительных и транспортных организаций, 0,35–0,50 — для коммерческих, образовательных и научно-консалтинговых организаций. Однако в последнем случае рентабельность организации будет близка к нулю.

Темпы роста заработной платы рассчитываются как отношение средней заработной платы за плановый и базисный периоды времени по формуле:

$$T_{з.п} = (Z_2 / Z_1) \times 100; T_{з.п} \geq (100 + I_2),$$

где Z_1, Z_2 — соответственно, средняя заработная плата одного работника в отчетном и плановом периодах, руб.; I_2 — уровень инфляции в плановом году, %. В случае отсутствия можно принять инфляцию отчетного года.

Пример расчета за год: $Z_1 = 75\ 600$ руб., $Z_2 = 83\ 160$ руб., $I_2 = 15\%$.

$$T_{з.п} = \frac{83\ 160}{75\ 600} \times 100 = 110\%; T_{з.п} < 115\%.$$

В данном примере увеличение заработной платы «съедается» плановой инфляцией. Поэтому в плане необходимо предусмотреть увеличение средней зарплаты на 15–20 % за счет внедрений внутренних резервов эффективности (роста производительности труда, сокращения материальных затрат, сокращения накладных расходов, увеличения объемов производства и др.).

Уровень трудовой дисциплины является важным социальным показателем, характеризующим отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей (средне-

списочной) численности персонала, и рассчитывается по формуле:

$$У_{т.д} = \frac{(Н_{т.д} + Н_{и.д})}{Ч_{с.р}} \times 100,$$

где $Н_{т.д}$ — число случаев нарушения трудовой дисциплины, зафиксированных в приказах кадровой службы (замечания, выговоры), ед.; $Н_{и.д}$ — число случаев нарушения исполнительской дисциплины, зафиксированных в приказах и распоряжениях руководства организации, ед. К ним относятся случаи срыва сроков подготовки планов, отчетов, балансов, мероприятий в целом по организации; $Ч_{с.р}$ — общая (среднесписочная) численность сотрудников организации за отчетный период, чел.

Текучесть персонала является весьма важным социальным показателем, характеризующим отношение числа уволенных работников к общей численности персонала за отчетный период, и определяется по формуле:

$$Т_{п} = (Ч_{у} / Ч_{с.р}) \times 100,$$

где $Ч_{у}$ — число уволенных из организации по собственному желанию и за нарушение статей ТК РФ, чел. Из этого числа исключаются уволенные по уважительным причинам (призыв в армию, переезд на новое место жительства).

Пример расчета: $Ч_{у} = 107$ чел., $Ч_{с.р} = 1000$ чел.

$$Т_{п} = (107 / 1000) \times 100 = 10,7\%.$$

Это нормальный уровень текучести персонала.

В рыночной экономике переходного периода России текучесть персонала объективно возросла в связи с сокращениями объемов производства, частой сменой собственников, уходом квалифицированных работников, банкротствами предприятий, созданием значительного числа малых предприятий. Поэтому можно предложить следующие границы показателя текучести персонала:

$Т_{п} \leq 5\%$ — низкий (очень хороший) уровень текучести;

$0 \leq Т_{п} \leq 5\%$ — достаточно низкий (хороший) уровень (характерен для стабильного коллектива с хорошим климатом);

$10 < Т_{п} \leq 20\%$ — нормальный уровень (характерен для инновационной агрессивной на рынке организации);

$20 < T_n \leq 30\%$ — средний (предельно допустимый) уровень (в такой организации возрастают расходы по подбору и адаптации персонала и снижается производительность труда);

$30 < T_n \leq 40\%$ — высокий уровень (приводит к снижению качества продукции и производительности труда; климат в коллективе неудовлетворительный);

$40 < T_n \leq 50\%$ — тревожный уровень (очень высокая текучесть кадров дестабилизирует производство и значительно снижает конкурентоспособность организации);

$T_n > 50\%$ — кризисный уровень (систематическая работа с персоналом не ведется, обстановка в коллективе плохая, назревает кризис).

На уровень текучести рабочей силы в организации оказывает влияние множество факторов: род деятельности предприятия, пол и возраст работающих, общее состояние конъюнктуры и др. Например, в гостиничном деле уровень текучести кадров традиционно выше, чем в производственных отраслях; текучесть женской рабочей силы значительно выше, чем мужской; текучесть рабочей силы ниже в фазе оживления и подъема экономики. Следует отметить, что с текучестью рабочей силы связаны довольно существенные затраты:

- прямые затраты на увольняемых работников;
- расходы, связанные со спадом производства в период замены кадров;
- уменьшение объема производства из-за подготовки и обучения кадров;
- плата за сверхурочные оставшимся работникам;
- затраты на обучение персонала;
- более высокий процент брака в период обучения и др. Таким образом, деятельность организации, направленная на снижение текучести кадров, может оказать непосредственное влияние на повышение эффективности производства в целом. Поэтому работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению текучести кадров являются важными элементами работы с персоналом.

Потери рабочего времени свидетельствуют о сокращении нормативного фонда времени организации по различным причинам и негативно влияют на конечные результаты производства (выручка, прибыль, производительность). Потери рабочего времени (чел.-дн./чел.) рассчитываются как сумма потерь времени из-за болезни

работников, целодневных и вынужденных простоев, административных отпусков и других причин по формуле:

$$T_{\text{пот}} = (T_{\text{бол}} + T_{\text{ц.в.п}} + T_{\text{а.о.д}}) / Ч_{\text{с.р}}$$

где $T_{\text{бол}}$ — потери рабочего времени по причинам болезни, определенные кадровой службой на основе листов по нетрудоспособности, чел.-дн.; $T_{\text{ц.в.п}}$ — потери времени из-за целодневных и вынужденных простоев организации, зафиксированные в табелях рабочего времени, чел.-дн.; $T_{\text{а.о.д}}$ — потери рабочего времени из-за административных отпусков, прогулов работников и других причин, чел.-дн. Фиксируется отделом персонала на основании заявлений и служебных записок.

Пример расчета за год: $T_{\text{бол}} = 6860$ чел.-дн., $T_{\text{ц.в.п}} = 2300$ чел.-дн., $T_{\text{а.о.д}} = 3136$ чел.-дн., $Ч_{\text{с.р}} = 1000$ чел. Тогда:

$$T_{\text{пот}} = \frac{(6860 + 2300 + 3136) \text{ чел.-дн.}}{1000 \text{ чел.}} = 12,3 \text{ чел.-дн./чел.}$$

Таким образом, потери рабочего времени на 1 работника составили 12,3 чел.-дн.

В современной России потери рабочего времени имеют тенденцию к росту из-за целодневных и вынужденных простоев по причине отсутствия продаж продукции («затоваривания складов») и нехватки комплектующих деталей и изделий. В то же время работники малых предприятий неохотно берут больничные листы, а некоторые работодатели, нарушая ТК РФ, не оплачивают листы по нетрудоспособности. Так, огромные коллективы ОАО «Горьковский автомобильный завод» и ОАО «Заволжский моторный завод», связанные кооперацией, не работали 1,5 месяца в начале 2005 г. по причине затоваривания складов готовой продукцией. Одной из главных причин этого явилось несогласованное повышение цен на автомобили марки «ГАЗ» и двигатели ЗМЗ-406 в 2005 г. и снижение покупательной способности на отечественные автомобили среднего класса.

Хорошие рекомендации по эффективному использованию рабочего времени и анализу потерь времени приведены в учебном пособии¹.

1 Блинов А.О., Василевская О. В. Искусство управления персоналом. М.: Че-лан, 2001. С. 263-315.

Социально-психологический климат является одним из важнейших показателей социальной эффективности труда. Он определяется на основе конкретных социологических исследований специалистов и, к сожалению, не является плановым и отчетным показателем работы организации. Можно рекомендовать:

1. Обратиться за помощью к специалистам социологических и психологических организаций: Всесоюзный центр по изучению общественного мнения (ВЦИОМ), Институт социологии РАН, Институт психологии РАН, Институт социально-экономических проблем народонаселения РАН и другие для проведения комплексного исследования климата в коллективе. Вы получите наиболее обоснованные результаты.
2. Провести изучение общественного мнения коллектива с помощью анкеты «Качество трудовой жизни». Объем выборки должен быть не менее $\frac{2}{3}$ от общей численности коллектива. Вы получите оценку степени удовлетворения мотивации и потребностей вашего персонала, что дает в целом общую характеристику климата в коллективе.
3. Заполнить тест «Климат в коллективе» и получить вашу субъективную оценку климата — репрезентативные данные будут при выборке $\frac{2}{3}$ численности коллектива.

Тест «Климат в коллективе»

Прочитайте вопросы теста и ответьте «да» или «нет» на все вопросы. Рекомендуем их записать в тетради по форме: 1 — да, 2 — нет, 3 — да и т.д. Затем обратитесь к ключу теста.

Вопросы	Да	Нет
1. У Вас хороший психологический климат в коллективе?		
2. Отношения коллектива и администрации нормальные?		
3. Участие сотрудников в управлении коллективом реально?		
4. Члены коллектива соблюдают регламентирующие документы?		
5. Большинство сотрудников имеют минимальные стрессы на работе?		
6. У многих сотрудников позитивная мотивация к труду?		
7. Взаимоотношения малых социальных групп (бригад, отделов) хорошие?		
8. Вы характеризуете коллектив как работоспособный?		
9. Вас устраивает социальная структура коллектива (пол, возраст)?		
10. Вы оцениваете работу коллектива по итогам года как эффективную?		
11. Ваш коллектив доверяет руководству?		
12. Ваши отношения с вышестоящим начальником вы оцениваете как хорошие?		

13. Права личности человека в вашем коллективе соблюдаются?		
14. Вы оцениваете кадровую политику организации как стабильную и долгосрочную?		
15. Считаете ли вы уважительное отношение коллег и подчиненных нормальным правилом работы?		
16. Большинство сотрудников преданы организации и не уйдут из нее в трудный период?		
17. Значительная часть сотрудников удовлетворена стилем руководства?		
18. Есть ли возможность выборности руководителей подразделений?		
19. Ваша оценка работоспособности руководства организации позитивная?		
20. Большая часть коллектива желает работать в будущем в вашей организации?		
Итого:		

+ Ключ к тесту:

Подсчитайте число ответов «да» и сравните с вариантами ответов: более 16 баллов — у вас прекрасный климат или завышенные оценки;

от 12 до 15 баллов — в вашем коллективе хороший климат;

от 8 до 11 баллов — климат в коллективе удовлетворительный. Существуют проблемы, которые можно решить совместно с администрацией;

менее 7 баллов — социально-психологический климат в коллективе неудовлетворительный. Лучше сменить место работы, так как сменить руководство может только собственник.

Надежность работы персонала — один из важных качественных показателей социальной эффективности. Он характеризует работу без срывов и брака, слаженную работу всех подразделений, своевременное и качественное принятие управленческих решений. Значительный вклад в разработку теории надежности систем управления внес проф. В.С. Кулибанов¹. Им предложена методика расчета надежности управления, проведены экспериментальные исследования и предложена формула расчета интегрального показателя:

$$R(t) = e^{-k \frac{t}{t_0}},$$

где R — надежность управления, доли; t — время на выработку решения; e — основание натурального логарифма; k — вели-

1 Кулибанов В.С. Современные методы управления строительным производством. Л.: Стройиздат, 1976. 216 с.

чина, характеризующая класс сложности задач. Принимает на практике значения от 0 до 10; ν_i — постоянная величина времени, характеризующая количественную оценку недостатков рассматриваемой системы.

На практике надежность работы подразделений может быть оценена экспертным методом на заседании правления (совета) организации каждым его членом по 5-балльной шкале. Обработав результаты, вы получите оценку надежности работы подразделения. Рассмотрим пример расчета (табл. 11.1).

Таблица 11.1 Оценки надежности управления по подразделениям организации

Подразделение	Экспертные оценки членов правления										Итого баллов	Средняя оценка, баллы
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Плановый отдел	4	3	2	5	2	5	2	3	1	3	30	3,0
Отдел персонала	4	3	3	2	5	4	2	5	4	5	37	3,7
Бухгалтерия	5	3	3	4	3	5	2	4	2	3	34	3,4
Отдел маркетинга	3	4	2	1	4	5	2	1	3	3	28	2,8

Из таблицы видно, что наиболее надежной признана работа отдела персонала ($R = 3,7$) и менее надежной — отдела маркетинга ($R = 2,8$), что будет использовано в итоговой оценке подразделения по методике комплексной оценки управленческого труда (КОУТ).

Равномерность загрузки персонала является важным показателем эффективной трудовой деятельности, разработанным автором учебника в 1980-х гг. Коэффициент равномерности загрузки характеризует соотношение потерь рабочего времени и перегрузок работников в общей трудоемкости и определяется по формуле:

$$k_p = 1 - \frac{T^{\text{пот}} + T^{\text{пер}}}{T^{\text{общ}}},$$

где k_p — коэффициент равномерности загрузки персонала, доли; $T^{\text{пот}}$ — потери рабочего времени персонала, чел.-час. Определяются совокупностью методов (хронометром, фотография рабочего дня, экспертные оценки руководителей); $T^{\text{пер}}$ — перегрузки работников, т.е. работа за пределами 8-часового рабочего дня, чел.-ч. Определяются аналогичными методами фотохронометражных наблюдений и экспертных оценок; $T^{\text{общ}}$ — общая трудоемкость персонала, чел.-ч.; 2080 чел.-ч — фонд рабочего времени.

Пример расчета за год:

$T^{\text{пот}} = 208\,000$ чел.-час; $T^{\text{пер}} = 156\,000$ чел.-ч; $Ч_{\text{ср}} = 1000$ чел.,
 $T^{\text{общ}} = 2080 \times 1000 = 2\,080\,000$ чел.-ч. Тогда

$$k_p = 1 - \frac{(208\,000 + 156\,000)}{2\,080\,000} = 0,825,$$

т.е. коэффициент равномерности загрузки равен 0,825, при этом суммарные потери и перегрузки в общей трудоемкости составляют 17,5% времени. Рекомендуемые значения равномерности загрузки, выведенные на основе значительных аналитических и статистических наблюдений по 42 строительным трестам, составляют¹:

- для руководителей — 0,80;
- для специалистов — 0,85;
- для служащих — 0,90;
- для рабочих — от 0,8 до 0,9.

Таким образом, знание методов расчета социальных показателей эффективности труда позволяет организовать оперативное планирование и учет социальных показателей, определить динамику их развития и использовать в качестве критериев эффективности работы трудового коллектива организации.

11.3. ОЦЕНКА ПО КОНЕЧНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОИЗВОДСТВА

Сторонники данного подхода считают, что персонал организации является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности трудовой деятельности. В качестве таких показателей принимаются численные значения конечных результатов работы организации за конкретный период (год, квартал, месяц): объем товарной продукции, объем реализованной продукции (выручка), прибыль организации (балансовая, валовая, чистая), затраты на 1 руб. продукции (себестоимость), уровень рентабельности (отношение прибыли к себестоимости), доход ор-

1 Более подробно информацию по данному показателю можно получить в монографии: Егоршин А.П. Аппарат управления социалистического предприятия. Горький: Волго-Вятское книжн. изд-во, 1990. С. 216—244.

ганизации (валовой, чистый); качество продукции (процент продукции, сданной с первого предъявления) и др.

Рассмотрим методы расчета основных показателей конечных результатов деятельности на примере производственной организации.

Выручка от реализации продукции, работ и услуг является главным объемным показателем в рыночной экономике. В зависимости от разных отраслей экономики и методов бухгалтерского учета у показателя выручки есть несколько идентичных показателей.

$$\text{ВЫРУЧКА} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Объем продаж продукции} \\ \text{Объем товарной продукции} \\ \text{Объем реализованной продукции} \\ \text{Объем строительно-монтажных работ} \\ \text{Реализованная продукция} \\ \text{Объем товарооборота} \\ \text{Объем грузоперевозок} \\ \text{Объем реализованных услуг} \end{array} \right.$$

В современной экономике выручка определяется как сумма денежных средств, полученных от реализации на рынке по сложившимся ценам продукции, товаров и услуг. В системе планирования и учета выручка (руб.) рассчитывается по формуле:

$$B = (M + A + Z + O + H) + П,$$

где M — стоимость материалов, сырья, полуфабрикатов, энергии, руб.; A — амортизационные отчисления, руб.; Z — заработная плата (основная, дополнительная, вознаграждения), руб.; O — обязательные отчисления от заработной платы (единый социальный налог плюс налог на доходы физических лиц), руб.; H — накладные расходы (арендная плата, почтово-телеграфные, командировочные и др.), руб.; $П$ — прибыль, руб.

Пример расчета за год по среднему предприятию: $M = 145\ 000$ тыс. руб., $A = 49\ 206$ тыс. руб., $Z = 75\ 600$ тыс. руб., $H = 35\ 200$ тыс. руб., $O = 27\ 594$ тыс. руб., $П = 59\ 400$ тыс. руб.

$$B = (145\ 000 + 49\ 206 + 75\ 600 + 27\ 594 + 35\ 200) + 59\ 400 = 392\ 000 \text{ тыс. руб.}$$

Дадим структуру выручки по статьям затрат, разделив составляющую затрат на общую величину выручки 392 000 тыс. руб. и умножив на 100:

$$B = (37 + 13 + 19 + 7 + 9) + 15 = 100\%.$$

Из расчета получаем, что составляющие затрат в процентах от общей выручки следующие: материалы — 37%, амортизация — 13, заработная плата — 19, ЕСН — 7, накладные расходы — 9, прибыль — 15%.

Доход определяется как разница между выручкой и суммой материальных затрат и амортизационных отчислений. Многие предприниматели и руководители часто отождествляют этот показатель как с выручкой, так и с прибылью, что абсолютно неверно. Ведь доход — это вновь созданная добавленная стоимость в отчетном периоде. Доход рассчитывается по формуле:

$$D = B - (M + З) = (З + O + H + П),$$

Пример расчета: $D = 392\ 000 - (145\ 000 + 49\ 206) = 197\ 794$ тыс. руб. или 50% от выручки. Величина дохода существенно зависит от отрасли экономики. В материалоемких отраслях промышленности, транспорта и связи, строительства доход значительно меньше, чем в трудоемких отраслях, таких, как торговля, общепит, наука и образование. Следует помнить, что доход включает все налоги и прибыль, которые распределяются из сферы материального производства в социальную сферу.

Затраты (себестоимость) являются одним из главных экономических показателей предприятия, дающих представление о том, во что ему обходится производство продукции, товаров и услуг в рыночной экономике. Следует различать полные затраты, которые равны выручке ($З = B$), и прямые затраты, которые равны себестоимости ($З_p = C$), а также термин «издержки», который идентичен затратам и себестоимости, без углубления в «тайны бухгалтерского учета». Рассмотрим формулу себестоимости:

Пример расчета:

$C = 145\ 000 + 49\ 206 + 72\ 600 + 27\ 594 + 35\ 200 = 332\ 600$ тыс. руб. □ В сопоставительных расчетах весьма удобен показатель затрат на 1 рубль продукции:

$$ЗР = (C/B) \times 100.$$

Пример расчета: $C = 332\ 600$ тыс. руб.; $B = 392\ 000$ тыс. руб.

$$ЗР = \frac{332\ 600 \text{ тыс. руб.}}{392\ 000 \text{ тыс. руб.}} \times 100 = 85 \frac{\text{коп.}}{\text{руб.}}$$

Затраты в размере 85 коп. на 1 руб. продукции свидетельствуют о рентабельной работе организации. Если затраты приближаются к 100 коп./руб., то организация становится малорентабельной, а в случае превышения прямых затрат по сравнению с выручкой ($C > B$) — переходит в разряд убыточных. Поэтому контроль над затратами — главная задача руководителя организации и главного бухгалтера.

Прибыль — важнейший показатель организации в рыночной экономике, итог финансово-хозяйственной деятельности за определенный период. Различают прибыль плановую, балансовую, налогооблагаемую и чистую, остающуюся в распоряжении организации. Прибыль является важнейшим компонентом годового планирования организации. Прибыль рассчитывается как разница между выручкой и себестоимостью по формуле:

$$П = B - C \text{ или } П = Ц - C,$$

где $Ц$ — рыночная цена (стоимость) реализации продукции, работ и услуг, руб.

Первая и вторая формулы могут применяться как на этапе учета, так и на этапе планирования прибыли.

Пример расчета: $B = 392\ 000$ тыс. руб., $C = 332\ 600$ тыс. руб., тогда $П = 392\ 000 - 332\ 600 = 59\ 400$ тыс. руб., или 15% от выручки.

На этапе планирования прибыли важно прогнозировать рост прибыли выше плановой инфляции и планируемого роста остальных составляющих себестоимости. Так, если инфляция планируется на уровне 10% годовых к отчетному году, то рост прибыли должен быть на несколько пунктов выше. Например, в нашем варианте прибыль составляет 15% от выручки и 18% от себестоимости, что больше ожидаемой инфляции (10%) и индекса роста потребительских цен (12%).

Качество продукции (работ, труда, услуг) в рыночной экономике является одним из важнейших конкурентных преимуществ организации наряду с ценой. От качества зависят объемы продаж, продвижение товаров на рынке, удельный вес регионального рынка, имидж организации и в конечном итоге прибыль. Качество продукции можно условно разделить на три группы:

- высокое качество, гарантирующее надежную и долговечную службу товара. Такой товар продается по высокой цене, но имеет ограниченный круг покупателей (богатый слой населения);
- среднее (хорошее, стандартизированное) качество продукции, работ и услуг с надежным сроком службы. Этот товар покупается по средней рыночной цене представителями среднего (обеспеченного и зажиточного) слоя населения. На Западе существуют специальные супермаркеты для таких покупателей, например «Marks&Spencer»;
- низкое качество товара и долговечность для массового потребителя (малообеспеченные и бедные). Цена товара такого качества низкая, однако спрос на него в современной России пока высокий. Это, прежде всего, потребительские товары из Турции, Китая, Египта и стран СНГ, продаваемые на протоварных рынках по низким ценам.

Качество продукции рассчитывается как отношение качественной продукции определенной категории к общему объему выпущенной (товарной, реализованной) продукции по формулам:

$$K_1 = (O_k / O_b) \times 100 \text{ или } K_2 = 1 - (O_k / O_b),$$

где K_1 — качество продукции, работ, услуг, %; K_2 — качество продукции, работ, услуг, доли; O_k — объем реализации качественной продукции, нат. ед.; O_b — объем выпущенной продукции, работ, услуг, нат. ед.

Пример расчета: $O_k = 1900$ изделий; $O_b = 2000$ изделий, тогда

$$K_1 = (1900 / 2000) \times 100 = 95\%, K_2 = 1 - (1900 / 2000) = 0,95.$$

В хозяйственной практике применяется метод расчета качества продукции (процент брака, %), как отношение бракованной продукции к общему объему выпуска:

$$K_{бр} = (O_б / O_b) \times 100,$$

где $K_{бр}$ — процент брака, %; $O_б$ — объем бракованной продукции ОТК и полученных рекламаций от потребителей, нат. ед.

Пример расчета: $O_б = 100$ изделий; $O_b = 2000$ изделий.

$$K_{БР} = (100 / 200) \times 100 = 5\%.$$

Одним из главных недостатков многих отечественных предприятий является невысокое качество выпускаемой продукции,

где процент брака составляет 2—5% от общего объема выпуска, и это считается нормальным качеством для многих менеджеров.

Для справки можно привести процент брака в корпорации *SONY*— он составляет всего 0,005%, т.е. в тысячу раз меньше. Вот где причина высокой конкурентоспособности *SONY* на мировом рынке. Могу это подтвердить личным примером: купленная в 1990 г. аудио- и видеоаппаратура *SONY* работала без ремонта 15 лет. Перечисленные показатели, безусловно, отражают конечные результаты производства и могут служить основой расчета эффективности трудовой деятельности персонала. Однако на них оказывают влияние и другие факторы производства:

- средства труда (структура основных производственных фондов, уровень механизации и автоматизации производства, коэффициент сменности работы оборудования, фондоотдача основных производственных фондов, норма амортизации оборудования и др.);
- предметы труда (стоимость покупных материалов, качество комплектующих деталей, запасы материалов на складах, оборачиваемость оборотных средств, удельный вес материальных затрат в стоимости продукции и др.);
- технология производства (уровень специализации и кооперации, уровень автоматизации и механизации, длительность производственного цикла, ритмичность производства, коэффициент сменности, надежность производства и др.). Поэтому необходимо оценить долю воздействия трудовой деятельности персонала на конечные результаты производства или для упрощения расчетов считать, что фактор человеческих ресурсов является доминирующим. Это подтверждают результаты исследования Мирового банка по 192 странам мира за 1994 г. Эти исследования показали, что доля «человеческого капитала» в национальном богатстве государства в среднем составляет 64 %, а в высокоразвитых странах она еще выше¹.

1 Путь в XXI век. Стратегические проблемы и перспективы российской экономики / Рук. автор, колл. Д.С. Львов. - М.: Экономика, 1999. - С. 220.

11.4 УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА¹

Сторонники данного подхода к оценке эффективности трудовой деятельности считают, что критериальные показатели должны отражать производительность и результативность труда. В качестве таких показателей оценки трудовой деятельности выделяются: стоимостная производительность труда, выработка на 1 работника; темпы роста производительности труда; удельный вес заработной платы в себестоимости продукции; процент выполнения норм выработки; потери рабочего времени (цельнодневные и внутрисменные); механовооруженность труда; фондовооруженность труда; трудоемкость продукции; коэффициенты сложности работ и труда; уровень производственного травматизма. Данные показатели достаточно всесторонне отражают эффективность трудовой деятельности персонала и могут служить основой для выбора критериев. Рассмотрим методику расчета наиболее важных показателей.

Эффективность использования трудовых ресурсов организации характеризует *производительность труда*, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы. В рыночных условиях производительность труда является объектом переговоров и заключения соответствующих договоров между администрацией предприятия и его трудовым коллективом в рамках специального или коллективного договора.

Основным показателем производительности труда на уровне организации является *выработка продукции*, рассчитываемая по следующей формуле:

$$V_n = O_n / Ч_{ср},$$

где O_n — объем произведенной продукции или выполненной работы в натуральных или условно-натуральных единицах измерения; $Ч$ — среднесписочная численность работающих, чел.

Использованы материалы: Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 150-161.

Выработка продукции является наиболее распространенным и универсальным показателем производительности труда. На промышленных предприятиях в зависимости от единицы измерения объема производства различают три метода определения выработки: натуральный, стоимостный и нормированного рабочего времени. Наиболее наглядно производительность труда характеризуется показателем выработки *в натуральном выражении*, измеряемой в тоннах, метрах и т.д. Если предприятие выпускает несколько видов однородной продукции, то выработка может быть выражена в условно-натуральных единицах.

Натуральные показатели при определении выработки применяются на предприятиях таких отраслей промышленности, как газовая, угольная, нефтяная, электроэнергетика, лесная, а условно-натуральные — на предприятиях текстильной, цементной, металлургической, в производстве минеральных удобрений и т.д. Натуральные и условно-натуральные показатели наиболее объективно отражают производительность труда (выработку) на предприятии, однако их применение ограничивается лишь предприятиями, производящими однородную продукцию. На предприятиях, производящих разнородную продукцию, показатель выработки может исчисляться лишь в стоимостном выражении.

В стоимостном выражении выработку в организации можно определять по показателям валовой, товарной, реализуемой и чистой продукции в зависимости от области применения данного показателя. На рабочих местах, в бригадах, участках и цехах, производящих разнородную и незавершенную продукцию, которую невозможно измерить ни в натуральных, ни в стоимостных единицах, показатель выработки определяется *в норма-часах*. Выработка может быть определена в расчете на один отработанный человеко-час (часовая выработка), один отработанный человеко-день (дневная выработка), на одного среднесписочного работника (рабочего) в год, квартал или месяц (годовая, квартальная или месячная выработка).

Трудоемкость представляет собой затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре выпускаемой продукции и услуг:

$$T_p = T/O_n,$$

где T — время, затраченное на производство всей продукции, норма-часов.

При значительной номенклатуре выпускаемой продукции трудоемкость обычно определяется по изделиям-представителям, к которым приводятся все остальные, и по изделиям, занимающим наибольший удельный вес в суммарном выпуске продукции. Показатель трудоемкости имеет некоторые преимущества перед показателем выработки: во-первых, он отражает прямую связь между объемом производства и трудозатратами; во-вторых, применение показателя трудоемкости позволяет увязать измерение производительности труда с факторами и резервами ее роста; в-третьих, он позволяет сопоставлять затраты труда на одинаковые изделия в разных цехах и участках предприятия.

В зависимости от состава затрат, включаемых в трудоемкость продукции, выделяют:

- *технологическую трудоемкость*, отражающую все затраты труда основных рабочих-сдельщиков и повременщиков;
- *производственную трудоемкость*, включающую в себя все затраты труда основных и вспомогательных рабочих;
- *полную трудоемкость*, отражающую затраты труда всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия;
- *трудоемкость обслуживания производства*, отражающую затраты труда вспомогательных рабочих;
- *трудоемкость управления производством*, отражающую затраты труда служащих.

Производительность труда в организации за определенный период изменяется под воздействием многих причин. По существу, все факторы, влияющие на изменение объема производства и численность работников, оказывают влияние и на изменение производительности труда. Под факторами изменения производительности труда понимаются причины, обуславливающие изменение ее уровня. В практике планирования и учета на большинстве действующих российских предприятий все факторы изменения производительности труда классифицируются по следующим основным группам:

- изменение технического уровня производства (механизация и автоматизация);
- совершенствование управления, организации производства и труда (рост трудового потенциала и качества труда);
- изменение объема, структуры производства, номенклатуры и вида оборудования (производственная структура).

Под *резервами роста производительности труда* подразумеваются неиспользуемые реальные возможности экономии трудовых ресурсов в организации. Внутрипроизводственные резервы обусловлены совершенствованием и наиболее эффективным использованием оборудования и рабочей силы, а также сокращением потерь рабочего времени, экономией сырья, материалов, капитала и других видов ресурсов. Различие между понятиями «факторы» и «резервы» заключается в том, что фактор — это причина возможности осуществления какого-либо явления, а резерв — нереализованная возможность в конкретном случае.

Обычно на российских предприятиях внутрипроизводственные резервы роста производительности труда разделяются на резервы снижения трудоемкости, улучшения использования рабочего времени, экономии материальных ресурсов и орудий труда. Внутрипроизводственные резервы роста производительности труда выявляются и реализуются непосредственно в организации. К их числу можно отнести:

- снижение трудоемкости изготовления продукции (технологической, производственной и полной);
- улучшение использования рабочего времени (внедрение научной организации труда, укрепление трудовой дисциплины, сокращение текучести кадров, использование передового опыта, улучшение производственной санитарии и охраны труда, ликвидация производственного брака и других производственных затрат);
- резервы улучшения структуры и лучшего использования рабочей силы (механизация и более эффективное использование труда вспомогательных рабочих, относительное высвобождение работников, снижение удельного веса административно-управленческого персонала, улучшение климата в трудовом коллективе).

По времени использования резервы роста производительности труда разделяются на текущие и перспективные. Текущие резервы могут быть реализованы в ближайшем периоде и, как правило, не требуют значительных единовременных затрат. К их числу можно отнести лучшее использование оборудования, ликвидацию или сокращение брака, применение наиболее рациональных и эффективных систем оплаты труда, совершенствование организации труда на предприятии и его нормирования. Перспективные резервы роста производительности труда обычно требуют перестройки

производства, внедрения новых технологий и т.д. Для этого необходимы дополнительные капитальные вложения и значительные сроки осуществления работ.

Для обеспечения роста производительности труда на предстоящий период необходимо определить эффективность всех мероприятий, планируемых предприятием. Большинство мероприятий по сокращению трудовых затрат связано с уменьшением трудоемкости производимой продукции или работ. Расчет эффективности этих мероприятий производится в нормо-часах, а эффективность отдельных мероприятий можно непосредственно выразить в сокращении численности персонала.

Обоснование роста производительности труда на многих действующих российских предприятиях производится по факторам. При этом расчет осуществляется исходя из необходимости экономии численности работающих по всем факторам роста производительности труда.

Численность работников организации в плановом периоде может быть определена по следующей формуле:

$$Ч_{пл} = Ч_б \times I_q + \Delta Ч,$$

где $Ч_б$ — среднесписочная численность работающих в базисном периоде, чел.; I_q — индекс изменения объема производства в плановом периоде; $\Delta Ч$ — общее изменение (уменьшение — «минус», увеличение — «плюс») исходной численности работающих, чел.

Данный метод расчета общей потребности организации в рабочей силе может быть применим только для действующих предприятий со стабильным, плавным изменением производственной программы. Он не применим для вновь создаваемых организаций, а также для предприятий с существенными колебаниями производственной программы и структуры работающих. Более точной и обоснованной (в том числе для вновь создаваемых предприятий) является методика определения плановой численности работников предприятия прямым способом. Наиболее распространенными являются следующие основные методы определения потребности в рабочих кадрах:

- по трудоемкости работ, исходя из трудоемкости производственной программы;

- по нормам выработки, исходя из планового и нормативного фонда времени, объема продукции, численности рабочих и процентов выполнения норм выработки;
 - по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов и контроля за технологическим процессом.
- При планировании численности рабочих определяется явочный и среднесписочный состав. *Явочное число рабочих в смену* — это нормативная численность рабочих для выполнения производственного сменного задания по выпуску продукции:

$$Ч_{\text{яв}}^{\text{п}} = \frac{T_{\text{р}}}{T_{\text{см}} \times D_{\text{п п}} \times S \times k_{\text{вн}}},$$

где $T_{\text{см}}$ — продолжительность рабочей смены или сменный фонд рабочего времени одного рабочего, ч; $D_{\text{п п}}$ — число суток работы предприятия в плановом периоде; S — число рабочих смен в сутках; $k_{\text{вн}}$ — плановый коэффициент выполнения норм выработки для месячного плана, доли.

Для расчета требуемого среднесписочного числа рабочих может быть применена методика расчета по коэффициенту среднесписочного состава:

$$Ч_{\text{сп}} = Ч_{\text{яв}} \times k_{\text{сп}},$$

где $k_{\text{сп}}$ — коэффициент среднесписочного состава, доли.

Планирование численности вспомогательных рабочих, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания, сводится к определению общего количества объектов обслуживания с учетом сменности работ. Частное от деления этого количества на норму обслуживания составляет явочное число рабочих обслуживания:

$$Ч_{\text{яв}}^{\text{о}} = N_{\text{обс}} / n_{\text{обс}},$$

где $N_{\text{обс}}$ — число объектов обслуживания (станков, оборудования, сооружений), ед.; $n_{\text{обс}}$ — норма обслуживания на 1 рабочего, ед./чел.

Численность служащих может быть определена исходя из анализа среднеотраслевых данных, а при их отсутствии — по разработанным предприятием нормативам. Нормативы численности в зависимости от их назначения могут разрабатываться не только по каждой отдельной функции управления, группам функций, предприятию в целом, но и по отдельным видам работ (учетные, графи-

ческие, вычислительные и др.), а также по должностям (конструкторы, технологи, экономисты, бухгалтеры и др.).

Численность обслуживающего персонала может быть определена по укрупненным нормам обслуживания. Например, численность уборщиков — по количеству квадратных метров площади помещений (300—400 м²/чел.), гардеробщиков — по количеству обслуживаемых людей и др. (например, 1 гардеробщик на 300 чел.).

Численность руководителей можно определить с учетом норм управляемости:

- для крупных предприятий — 1 руководитель на 8—10 работников;
- для малых предприятий — 1 руководитель на 4-8 работников;
- для функциональных руководителей — от 12 до 20 человек;
- для мастеров — от 15 до 30 рабочих.

Численность специалистов по персоналу для крупной и средней организаций принимается по нормативу соответственно 1 специалист на 150 и 1 специалист на 100 работников.

Обеспечение потребности в кадрах действующей организации предполагает не только определение общей плановой или явочной численности работников предприятия, но и ее сопоставление с имеющейся рабочей силой, оценкой текучести кадров и определение дополнительной потребности или избытка кадров.

Практические задания

Задание 1. Экономическая эффективность труда

Выберите любой простой инвестиционный проект по совершенствованию системы управления или производства (НОТ, АРМ, Интернет, АИС, новая технология и др.) и сделайте расчеты показателей экономической эффективности по формулам раздела 11.1 (E , T , P_7 , $\Delta_{\text{год}}$, S). Объем задания — 1 с. формата А4.

Задание 2. Социальная эффективность труда

Выберите социальный проект совершенствования системы работы с персоналом по базовой организации (изменение социальной структуры, сокращение или рост численности персонала, подбор и расстановка кадров, внедрение регламентов управления и др.).

Просчитайте основные социальные показатели по двум вариантам (существующий и рекомендуемый) по формулам раздела

11.2 и сделайте сопоставления полученных результатов. Для этого нужно просчитать такие показатели, как Z , $A\Phi$, $T_{3\text{ п}}$, $U_{\text{тд}}$, $T_{\text{п}}$, $T_{\text{пот}}$. Заполните тест «Климат в коллективе» и сделайте выводы. Объем задания — 1–2 с. формата А4.

Задание 3. Оценка по конечным результатам производства

Возьмите пояснительную записку к годовому отчету вашей организации за предыдущий год (при ее отсутствии — основные технико-экономические показатели в плановом отделе или бухгалтерии). Сделайте расчеты основных показателей конечных результатов по формулам раздела 11.3 (B , D , $3P$, Π , K). Если ваши расчеты расходятся с фактическими данными, проконсультируйтесь с начальником ПО и главным бухгалтером. Это могут быть различия в методологии учета и планирования. Объем задания — 1–2 с. формата А4.

Задание 4. Управление производительностью труда

Подберите исходные показатели для расчета из пояснительной записки к годовому отчету за предыдущий год по вашему базовому предприятию. Сделайте расчеты показателей производительности труда по приведенным в разделе 11.4 формулам ($B_{\text{п}}$, T , Ч^{\wedge} , $\text{Ч}_{\text{яв}}$). Сравните с вашими показателями по годовому отчету. При наличии расхождений в расчетах проконсультируйтесь с гл. инженером (зам. директора по персоналу) организации. Объем задания — 1 с. формата А4.

РЕЗЮМЕ

1. Эффективность трудовой деятельности правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства. Существуют 7 концептуальных подходов к оценке эффективности трудовой деятельности.
2. Экономическая эффективность труда рассматривает различные соотношения экономии (прибыли) к затратам на ее создание и включает такие показатели, как коэффициент экономической эффективности, срок окупаемости капитальных затрат, приведенные затраты, годовой экономический эффект, дисконтированные затраты.
3. Социальная эффективность труда определяет мотивацию персонала, социально-психологический климат в коллективе и уровень развития человеческих ресурсов организации. Она включает такие показатели, как средняя заработная плата работника, удельный вес

фонда оплаты труда в выручке, темпы роста заработной платы, уровень трудовой дисциплины, текучесть персонала, потери рабочего времени, оценка социально-психологического климата, надежность работы и равномерность загрузки персонала.

4. Оценка труда по конечным результатам производства исходит из концепции, что персонал является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство. Поэтому конечные результаты производства могут служить критериальными показателями эффективности трудовой деятельности. К ним относятся такие показатели, как выручка, доход, затраты, прибыль и качество.

5. Управление производительностью труда — очень важный раздел мотивации трудовой деятельности, экономики труда и экономики предприятия. До сих пор многие экономисты придерживаются мнения, что это важнейший критерий оценки общественного труда, так как только рост производительности труда является фактором расширенного воспроизводства. В учебном пособии рассмотрены показатели стоимостной производительности, выработки, трудоемкости, темпов роста производительности труда, использования рабочего времени, численности персонала.

Контрольные вопросы

1. Назовите 7 основных подходов к оценке эффективности трудовой деятельности.
2. В чем отличия между годовой экономией, годовым экономическим эффектом и коэффициентом экономической эффективности?
3. Когда целесообразно использовать дисконтированные затраты?
4. Какие показатели социальной эффективности приняты в вашей организации?
5. Темпы роста заработной платы выше, чем темпы роста производительности труда. К чему идет организация?
6. Какой удельный вес фонда оплаты труда в выручке может быть предельным?
7. Какой показатель всегда больше по величине: выручка или доход?
8. Могут ли затраты (себестоимость) быть больше выручки организации?

9. Назовите сходства и различия показателей производительности труда и выработки.
10. Каким способом можно рассчитать трудоемкость продукции, работ и услуг?
11. Как можно определить явочную численность персонала?

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Пояснительная записка

Актуальность курса. Современный этап развития экономики России характеризуется изменением требований к кадрам и новой концепцией управления персоналом. Управление персоналом — обширная область науки и практики менеджмента. Многие студенты, менеджеры и бизнесмены не располагают современной теорией, а нередко и практическим опытом работы с кадрами. Часть руководителей работают с персоналом эпизодически, иногда методом «тушения пожара», не владеют теорией научной организации труда персонала, что не позволяет эффективно управлять людьми в организации.

Цель курса — дать комплексные знания в области теории и практики научной организации труда персонала, вооружить менеджеров гибким инструментарием в вопросах организации трудового процесса, условий и охраны труда, планирования, техники личной работы, нормирования труда, оптимизации загрузки и труда и автоматизации управленческого труда.

Назначение дисциплины. Дисциплина «Организация труда персонала» является базовым курсом Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования для студентов по специальности «Управление персоналом». Курс дает полное представление о современной науке и практике организации труда персонала: имеется базовая теория, содержится методика работы с персоналом; описан зарубежный и отечественный опыт; включены конкретные документы по работе с персоналом, учебные модули (ситуации и тесты), резюме и контрольные вопросы. Он будет интересен и полезен также для начинающих предпринимателей, руководителей со стажем, преподавателей и аспирантов вузов.

Адресность и место дисциплины. Рабочая программа входит в состав учебно-методического комплекса по специальности «Управление персоналом». Дисциплина может быть также вклю-

чена в блоки специальных дисциплин других экономических специальностей в рамках вузовского (регионального) компонента по специальностям «Менеджмент организации», «Экономика труда», «Экономика и управление на предприятии», «Государственное и муниципальное управление» и др.

Состав учебно-методического комплекса:

1. *Егоршин А.П., Зайцев А.К.* Организация труда персонала: Учебник. М.: Инфра-М, 2008.
2. Конспект лекций «Организация труда персонала». Н. Новгород: НИМБ, 2007.
3. Электронный учебник по дисциплине «Организация труда персонала». Н. Новгород: НИМБ, 2007.
4. Фолии (слайды) для преподавателя по дисциплине «Организация труда персонала». Н. Новгород: НИМБ, 2007.
5. Методы активного обучения и контроля знаний. Н. Новгород: НИМБ, 2007.

Организация самостоятельной работы студентов

Программой предусмотрены следующие виды самостоятельной работы:

- *очная форма обучения* — лекции, практические задания, разбор конкретных ситуаций, деловые игры. Самостоятельная работа заключается в изучении теоретического материала по базовому учебнику «Организация труда персонала» и подготовке к практическим занятиям. Студенты очной формы обучения выполняют практические и программированные задания по соответствующему разделу и сдают их преподавателю;
- *очно-заочная форма обучения* — предусматривает аудиторные занятия в виде лекций и практических занятий. Выполняются программированные задания по разделам дисциплины (ПЗ 01, ПЗ 02, ПЗ03) как форма самостоятельной работы, которые проверяются преподавателем.
- *заочная форма обучения* — установочные лекции в сессию. Студент самостоятельно готовит 3 программированных задания по разделам дисциплины: ПЗ 01 «Научная организация труда»; ПЗ 02 «Нормирование труда персонала»; ПЗ 03 «Персональный менеджмент».

Формы контроля знаний. Контроль и оценка знаний, умений и навыков студентов осуществляются на практических заняти-

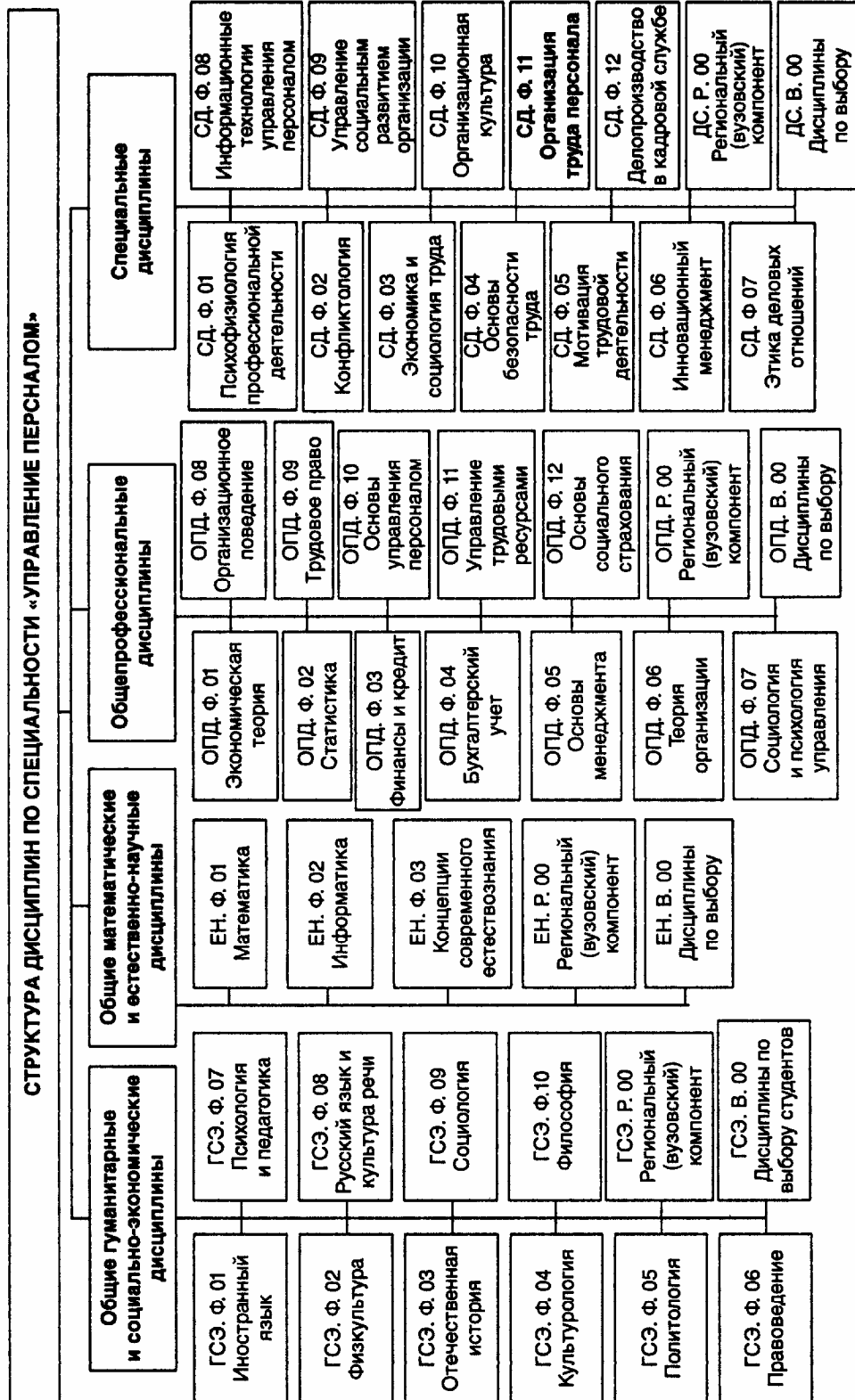


Рис. 1. Структура дисциплин по специальности «Управление персоналом»

ях, консультациях, при проверке программированных заданий и приеме зачета. В ходе контроля знаний преподаватель оценивает то, как студент понимает содержание дисциплины «Организация труда персонала», его способности применять методы дисциплины при решении конкретных задач, а также умение систематизировать и ясно излагать теорию.

Программа предусматривает три формы контроля знаний:

- **входной**, включающий заполнение анкеты «Организации труда персонала» и тестирование по глоссарию дисциплины в режиме «определение — термин»;
- **промежуточный** контроль. Студенты выполняют учебную программу по дисциплине и по результатам практических занятий (очное и очно-заочное обучение) и программированных заданий (заочное обучение) и допускаются к зачету. Студенты, не выполнившие учебную программу, сдают зачет по дисциплине в диалоговом режиме «вопрос — ключевые слова» преподавателю.
- **выходной** контроль. При получении положительных результатов компьютерного тестирования студенты сдают зачет с оценкой преподавателю. Оценка программированных заданий, тестов и общая оценка по дисциплине производится по 5-балльной шкале путем суммирования оценок по формуле:

Общая оценка = (3 ПЗ + зачет с оценкой) / 4
с приведением зачета к 5-балльной оценке.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 102 академических часа п" является одинаковой по всем формам обучения (очной, заочной и очно-заочной) (табл. 1). Количество часов является рекомендательной величиной для вузов.

Таблица 1 Общая трудоемкость дисциплины

Показатели	Очная форма	Очно-заочная	Заочная форма
Курс	5-й	6-й	6-й
Семестр	9-й	11-й	11-й
Общая трудоемкость, ч	102	102	102
Аудиторные занятия, ч	51	20	8
Лекции, ч •	26	8	8
Практические занятия, ч	25	12	-
Самостоятельная работа студентов, ч	51	82	94

Окончание табл. 1

Показатели	Очная форма	Очно-заочная	Заочная форма
Форма контроля знаний: входной промежуточный выходной	Тест ПЗ* Зачет	Тест ПЗ Зачет	Тест ПЗ Зачет

* ПЗ — программированное задание

Тематический план дисциплины разработан на основе разделов учебника А.П. Егоршина, А.К.Зайцева «Организация труда персонала», привлечения современных технических средств обучения (кодоскоп, компьютер, видеофильм), методов активного обучения и современных мультимедийных технологий обучения студентов. Тематический план приведен в табл. 2.

Таблица 2

Тематический план дисциплины «Организация труда персонала»

Тематический план дисциплины «Организация труда персонала»

Разделы и темы	Очная форма			Очно-заочная форма			Заочная форма		
	Всего, ч	в том числе		Всего, ч	в том числе		Всего, ч	в том числе	
		лекции	практические занятия		лекции	практические занятия		лекции	практические занятия
Глава 1. Трудовая деятельность персонала	5	3	2	2	1	1	1	1	—
Глава 2. Научная организация труда персонала	5	3	2	2	1	1	1	1	—
Глава 3. Целевое планирование	4	2	2	1,5	0,5	1	0,5	0,5	—
Глава 4. Техника личной работы	5	3	2	2	1	1	1	1	—
Глава 5. Организация трудового процесса	5	2	3	2,5	1	1	1	1	—
Глава 6. Нормирование труда	5	2	3	2,5	1	1	1	1	—
Глава 7. Условия труда и отдыха. Дисциплина труда	5	3	2	1,5	0,5	1	0,5	0,5	—
Глава 8. Оптимизация загрузки персонала	4	2	2	1,5	0,5	1	0,5	0,5	—
Глава 9. Автоматизация управления персоналом	4	2	2	1,5	0,5	1	0,5	0,5	—
Глава 10. Самоменеджмент руководителя	5	2	3	1,5	0,5	1	0,5	0,5	—
Глава 11. Оценка эффективности труда персонала	4	2	2	1,5	0,5	1	0,5	0,5	—
Итоговое число часов:	51	26	25	20	8	12	8	8	—

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ (ОСНОВНЫЕ ДИДАКТИЧЕСКИЕ ЕДИНИЦЫ)

Глава 1. Трудовая деятельность персонала. Рынок трудовых ресурсов. Труд как экономическая категория. Трудовой потенциал.

Глава 2. Научная организация труда персонала. Понятия, элементы и задачи НОТ. Развитие НОТ за рубежом. НОТ в СССР и России. Классификация и планировка рабочих мест. Паспорт рабочего места. Результативность труда.

Глава 3. Целевое планирование. Классификация целей управления. Жизненные цели человека. Взаимосвязь целей и планов. Планирование личного времени.

Глава 4. Техника личной работы. Инструменты личной работы. Тайм-менеджер. Ключевые области. «Слоновая техника». Календарное планирование.

Глава 5. Организация трудового процесса. Понятие труда. Виды труда и их характеристики. Содержание труда. Характер труда. Классификация трудовых процессов. Понятие производственного, технологического и трудового процессов. Хронометраж и фотография рабочего места.

Глава 6. Нормирование труда. Потребность и резервы нормирования. Рабочее время. Структура. Нормативы организации труда. Экспертное нормирование.

Глава 7. Условия труда и отдыха. Дисциплина труда. Понятие условий и охраны труда. Права и обязанности работника. Санитарно-гигиенические условия труда. Метеорологические условия труда. Психофизические условия труда. Эстетические условия труда. Режимы труда и отдыха. Продолжительность рабочего времени. Дисциплина труда.

Глава 8. Оптимизация загрузки персонала. Загрузка персонала. Методика расчета равномерной загрузки персонала. Алгоритм распределения затрат труда. Использование ЭВМ при оптимизации загрузки персонала.

Глава 9. Автоматизация управления персоналом. Рекомендации руководителю. Системы кадрового учета. АРМ кадровика.

Глава 10. Самоменеджмент руководителя. Технология самоменеджмента*. Цель персонального менеджмента. Жизненные планы. Эффективное использование времени. Делегирование полномочий.

Глава И. Оценка эффективности труда персонала. Основы теории эффективности. Экономическая эффективность труда. Социальная эффективность труда. Оценка по конечным результатам. Управление производительностью труда. Итого 11 глав и 45 параграфов.

Как изучать учебное пособие?

Для выполнения заданий по дисциплине и сдачи экзамена обязательным является изучение основной литературы. Дополнительная литература приведена для более углубленного изучения отдельных разделов дисциплины.

Учебное пособие сложно освоить методом «скорочтения» за два-три дня, поэтому мы рекомендуем использовать следующие приемы:

- во-первых, внимательно изучить главу и методом системного анализа понять общие подходы к организации труда персонала. Какие-то разделы вам будут известны больше, какие-то меньше. Наберитесь терпения и постарайтесь последовательно изучить все главы;
- во-вторых, прочитайте текст главы, обратив особое внимание на базовую теорию, методiku и образцы типовых документов. Большинство концептуальных схем, классификаций, рисунков и таблиц являются авторскими и предназначены для изучения теории вопроса. Во всех случаях цитирования материалов других источников авторы дают ссылку на литературу;
- в-третьих, постарайтесь сами выполнить учебные задания по каждой главе (анкеты, ситуации, тесты), приведенные в тексте книги. Именно это является ключом к глубокому освоению раздела. Студенты часто пользуются методами «пробегаия» или «беглого просмотра» приведенных образцов, однако полное овладение методикой невозможно без самостоятельной разработки каких-либо документов или адаптации их к условиям конкретного предприятия;
- в-четвертых, просмотрите резюме и постарайтесь ответить на все контрольные вопросы по главе. Если вы отвечаете на $\frac{2}{3}$ материала, то вы хорошо освоили теорию; если отвечаете менее чем на U_3 , нужно изучить главу заново.

Учебные модули предназначены для закрепления теоретического материала главы и обобщения опыта передовых организаций,

для совершенствования научной организации труда персонала той организации, где работает студент или слушатель, или некоторой базовой организации, выбранной в качестве примера для курсового проектирования неработающих студентов.

ПРОГРАММИРОВАННЫЕ ЗАДАНИЯ. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ЗАДАНИЯМ

Цели заданий:

1. Получение профессиональных знаний. Вы как студент поощряетесь к внимательному изучению вопросов курса, а ваш преподаватель получает возможность давать вам советы, руководить вашей учебой и способствовать эффективному пониманию вами содержания курса «Организация труда персонала».

2. Приобретение профессиональных умений. Выполнение заданий развивает вашу способность применять теорию и методику курса для анализа и совершенствования работы с персоналом и помогает вам повысить менеджерскую компетентность по управлению персоналом.

3. Адаптация теоретических материалов к условиям вашей организации. Реализуется с помощью программированного обучения и практического освоения материала. Вам необходимо сдать 3 программированных задания (ПЗ), посетить семинар и сдать зачет с положительной оценкой.

Весовые коэффициенты всех составляющих курса в общей оценке следующие:

1. Для студентов всех форм обучения: базовая теория (термины, определения, схемы) - 30% оценки; практические занятия, (ситуации, тесты, задания) - 30% оценки; проектирование организации труда (положения, проекты, расчеты) - 40% оценки.

2. Программированные задания оцениваются следующим образом:

Первое ПЗ - максимальная оценка - 5 баллов. Второе ПЗ - максимальная оценка - 5 баллов. Третье ПЗ - максимальная оценка - 5 баллов.

4. Экзамен (зачет) с оценкой. Максимальная оценка — 10 баллов.

Итого 25 баллов, которые затем приводятся к шкале оценок,

принятой в вузе (5, 7,10).

Весовые коэффициенты установлены исходя из следующих соображений:

- мы хотим, чтобы возможный недостаток опыта выполнения ПЗ в начале изучения курса не мог воспрепятствовать вашему окончательному успеху;
- мы хотим поощрить вас к выполнению всех заданий с ориентацией на разработку эффективной системы работы с персоналом на вашем предприятии (в организации).

Если вы собираетесь сдать зачет, то важно выполнить все пять составляющих курса не ниже оценки «удовлетворительно».

Оценка заданий

При проверке ваших работ (ПЗ) преподаватель будет оценивать то, как вы понимаете содержание курса, вашу способность применять концепции курса для анализа и совершенствования вашей работы, а также ваше умение систематизированно и ясно излагать свои мысли. Среди этих критериев ваша *способность применять концепции* рассматривается как наиболее важная, и преподаватель будет учитывать это при выставлении оценки.

Вопросы в заданиях подобраны таким образом, чтобы выявить ваши способности применения концепции курса для анализа и совершенствования своей менеджерской работы, повышения своей управленческой компетентности и совершенствования навыков работы с персоналом. Некоторые студенты во время учебы могут не работать менеджерами. В таком случае вы должны отвечать, опираясь на опыт предыдущей оплачиваемой или выполняемой на добровольных началах работы или на опыт, хорошо известный вам по рассказам знакомых менеджеров, ваших родителей или родственников.

Контакты с преподавателем

Осуществляются в период чтения лекций, практических занятий и особенно в период консультаций, когда выполняются программированные задания. Часто даже один телефонный звонок или сообщение по *E-mail* своему преподавателю позволяет студенту найти правильный подход к выполнению задания. Поэтому не пренебрегайте этой предоставленной вам возможностью.

Конфиденциальность

Для ответов на вопросы заданий вам потребуется анализировать и комментировать работу персонала всего предприятия или организации. Почти неизбежно, что некоторые ваши оценки собственной работы, работы ваших подчиненных, коллег и руково-

дителей окажутся негативными. *Будьте уверены в том, что выполненные вами задания преподаватель проверит с соблюдением полной конфиденциальности.* Ваши ответы не увидит никто, кроме вашего преподавателя и (иногда) сотрудника образовательного учреждения, в обязанности которого входит мониторинг комментариев и оценок преподавателя.

Вы также можете быть уверены в том, что получаемые вами в процессе прохождения курса оценки не окажут неблагоприятного влияния на вашу трудовую деятельность. Если ваш работодатель или спонсор пожелает увидеть ваши работы, этот вопрос они должны будут согласовывать с вами.

Время выполнения и ограничения на объем ПЗ

Мы можем предложить вам краткие рекомендации относительно времени, требуемого для выполнения заданий. Время, затрачиваемое впервые обучающимися на курсах студентами на выполнение одного программированного задания, изменяется в пределах от 16 до 32 «//Мы заблаговременно сообщаем вам вопросы заданий и предполагаем, что вы будете размышлять над ними в процессе обучения и работы. Тем не менее вы должны зарезервировать время, достаточное для составления плана, написания черновика и оформления задания в виде, удовлетворяющем требовательного начальника. Мы полагаем также, что вы будете тратить не менее 16 ч на выполнение каждого из остальных заданий. К моменту написания последнего ПЗ вы будете иметь уже достаточно опыта и навыков, чтобы не выходить за предполагаемые временные рамки. Краткость является важной чертой хороших менеджерских сообщений, поэтому будьте по возможности лаконичны. Рациональный объем одного ПЗ — от 4 до 8 с. формата А4. Ваш ответ должен быть четким, ясным, хорошо структурированным. Постарайтесь представить его в виде машинописного текста или на дискете. Можно отправить ПЗ по электронной почте в случае дистанционного обучения. Общий объем курсовой работы, включая три ПЗ, должен быть не более 24 с.

Оформление и отправка заданий

Используйте для ваших ответов на задания листы формата А4, на титульном листе каждого задания укажите ваши фамилию, инициалы и номер задания. После того как вы выполните задание, передайте его на проверку преподавателю и рассчитывайте, что

преподавателю на проверку заданий по группе нужно минимум 1 неделю.

Основные принципы написания письменных заданий

Чтобы получить максимально возможную отметку за задание, вы должны выполнить все его части. Преподаватель, проверяя ваши ответы, будет оценивать в них следующее:

- *усвоение теорий курса*, имеющих отношение к заданию. Вам следует взять из курса соответствующие идеи, которые помогут вам написать ответ;
- *понимание материала курса*. Вы должны продемонстрировать понимание используемой теории (определения, схемы, таблицы, формы);
- *применение материала курса*. Вы должны показать, что можете применить материалы курса к реальной действительности: в работе с персоналом в вашей организации;
- *общий стиль написания работы*. Ваш ответ должен иметь хорошую структуру, заголовки и подзаголовки, где это необходимо. Помните, что вы должны подчеркнуть или доказать те или иные положения;
- *практическая направленность*. Преподаватель особо ценит «сухой остаток знаний», т.е. возможность практической апробации базовой теории к условиям конкретной организации, а не «списывание» терминов учебника;
- *личный вклад*. Избегайте «списывания» готовых ПЗ у других студентов. Опытный преподаватель это сразу заметит и заставит вас переделать задание.

Варианты разработки программированных заданий

1. Для директоров предприятий и руководителей организаций.

Предположим, что вы, молодой директор, *создали новое предприятие*, и вам необходимо построить организацию труда персонала. Или вы *проводите реконструкцию действующего предприятия* и вам необходимо усовершенствовать организацию труда персонала.

2. Для руководителей и специалистов подразделений организации.

Решается задача совершенствования существующей организации труда персонала на базе теории, методов и конкретных документов, приведенных в учебнике.

3. Для остальных слушателей (временно не работающих, домохозяек, военнослужащих, студентов вузов и колледжей).

Решается задача построения научной организации труда персонала для малого предприятия с численностью работающих до 100 чел. Выбор предприятия для всех трех ПЗ *должен быть одинаковым*. Это могут быть: кафе, магазин, ресторан, коммерческая организация, автосервис, страховая компания, туристическая фирма и др. При этом все разделы ПЗ должны быть построены для выбранной вами конкретной организации.

Структура программированных заданий

Студент (слушатель) имеет право выбрать любые вопросы из каждого раздела (параграфа) и включить в задание (табл. 3).

Таблица 3

Название задания и основные вопросы по учебному пособию	Объем задания, страница А4
<i>ПЗ 01 «Научная организация труда» — всего до 8 с.</i>	
Глава 1. Трудовая деятельность персонала	2
Глава 2. Научная организация труда (НОТ) персонала	4
Глава 3. Целевое планирование	2
<i>ПЗ 02 «Нормирование труда персонала» — всего до 8 с.</i>	
Глава 4. Техника личной работы	2
Глава 5. Организация трудового процесса	2
Глава 6. Нормирование труда	2
Глава 7. Условия труда и отдыха	2
<i>ПЗ 03 «Персональный менеджмент» — всего до 8 с.</i>	
Глава 8. Оптимизация загрузки персонала	2
Глава 9. Автоматизация управления персоналом	2
Глава 10. Самоменеджмент руководителя	2
Глава 11. Оценка эффективности труда персонала	2

Методические рекомендации по выполнению ПЗ

В содержании ПЗ вы должны отразить следующие разделы в определенной пропорции:

- базовую теорию по организации труда персонала (30% объема материала);
- умение анализа конкретных ситуаций, решения тестов, заданий, выбора рационального решения (30% общего объема);

- способность адаптации приведенных документов к условиям вашей организации и разработку проектных материалов (40% объема).

Объем каждого ПЗ не должен превышать 8 машинописных страниц компьютерного текста формата А4.

Контроль знаний

Подготовка к экзамену (зачету)

Подготовка включает в себя следующие этапы:

- Изучение базового учебника и резюме по главам.
- Изучение студентом выполненных им ПЗ с учетом анализа замечаний преподавателя.
- Системный просмотр глав учебника и отдельных параграфов.
- Ответы на контрольные вопросы в конце каждой главы.
- Изучение глоссария (терминов) в конце учебника и запоминание ключевых слов.

Компьютерное или ручное тестирование по параграфам учебника.

Процедура письменного экзамена (зачета)

1. В зависимости от учебного плана вуза по дисциплине «Организация труда персонала» проводится экзамен или зачет.
2. Слушателю будет предложено 11 вопросов из расчета по одному контрольному вопросу по каждому разделу и главе. Нужно постараться ответить на максимально возможное количество вопросов. Каждый вопрос оценивается преподавателем и приводится к 5-балльной шкале. Например, верно (+), неверно (-). Затем положительные ответы суммируются и делятся на общее число ответов.
3. Состав вопросов для слушателей индивидуален и будет формироваться компьютером по законам «случайной выборки» из значительного числа контрольных вопросов по главам и параграфам учебного пособия.
4. Продолжительность зачета для студента — 2 академических часа. Пользоваться учебником, конспектом и ПЗ не разрешается.
5. В конце зачета убедитесь, что вы не забыли написать фамилию, имя и отчество на зачетных листах. Если вы этого не сделаете, вашу работу нельзя будет оценивать.
6. Преподаватель проводит письменный экзамен на основе заранее подготовленных бланков с понятиями и ответами на вопросы. Ориентировочное время на одного студента составляет 0,1 ч. Затем

оценки проставляются в зачетную книжку. При числе студентов в группе более 30 чел. целесообразно привлекать ассистента на каждые 30 чел.

7. Суммарная оценка по дисциплине «Организация труда персонала» для студентов очного, очно-заочного и заочного отделений по принятой в вузе шкале записывается в зачетную книжку по данной дисциплине.

Контрольные вопросы для письменного экзамена (зачета)

Контрольные вопросы включают основные термины в виде заголовков разделов и глав, указанных в разделах учебника «Организация труда персонала».

Ф. И. О. студента _____

Ф. И. О. преподавателя _____

Оценка преподавателя _____

Глава 1. Трудовая деятельность персонала

- 1.1. Рынок трудовых ресурсов
- 1.2. Рынок трудовых ресурсов в переходной экономике России
- 1.3. Труд как экономическая категория
- 1.4. Трудовой потенциал человека

Глава 2. Научная организация труда персонала

- 2.1. Понятия, элементы и задачи НОТ
- 2.2. История развития НОТ
- 2.3. Классификация и планировка рабочих мест
- 2.4. Паспорт рабочего места и результативность труда

Глава 3. Целевое планирование

- 3.1. Классификация целей управления
- 3.2. Жизненные цели человека
- 3.3. Взаимосвязь целей и планов
- 3.4. Планирование личного времени

Глава 4. Техника личной работы

- 4.1. Инструменты личной работы
- 4.2. Концепция тайм-менеджера
- 4.3. Ключевые области (функции управления)
- 4.4. «Слоновая техника»
- 4.5. Календарное планирование

Глава 5. Организация трудового процесса

- 5.1. Виды трудовых процессов
- 5.2. Классификация трудовых процессов
- 5.3. Исследование трудовых процессов

5.4. Сущность и характеристика трудовых движений

5.5. Методы изучения трудовых процессов

5.6. Хронометраж и фотография рабочего времени

Глава 6. Нормирование труда

6.1. Потребность и резервы нормирования

6.2. Рабочее время, его структура, нормативы

6.3. Методы нормирования труда

6.4. Метод экспертного нормирования

Глава 7. Условия труда и отдыха

7.1. Понятие условий и охраны труда

7.2. Характеристика условий труда

7.3. Режимы труда и отдыха

Глава 8. Оптимизация загрузки персонала

8.1. Влияние равномерной загрузки персонала на конечные результаты производства

8.2. Методика расчета равномерности загрузки персонала управления

8.3. Оптимизация загрузки управленческого персонала с применением ЭВМ

Глава 9. Автоматизация управления персоналом

9.1. С чего начать руководителю?

9.2. Как выбирать систему автоматизации кадрового учета?

9.3. АИС-кадры. АРМ кадровика

Глава 10. Самоменеджмент руководителя

10.1. Технология самоменеджмента

10.2. Как эффективно использовать свое время?

10.3. Рекомендации по форме одежды

10.4. Делегирование полномочий

Глава 11. Оценка эффективности труда персонала

11.1. Экономическая эффективность труда

11.2. Социальная эффективность труда

11.3. Оценка по конечным результатам производства

11.4. Управление производительностью труда

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На семинарах и презентациях дисциплины «Организация труда персонала» авторам часто задают «каверзные вопросы», которые мы посчитали нужным вынести в Заключение.

1. В чем необходимость научной организации труда персонала? Потери рабочего времени управленческого персонала в России составляют 25% от договора рабочего времени и являются следствием неправильной организации труда и нечетким распределением функций управления. В результате массового управления инженерного труда в США было установлено, что только 44% времени специалисты затрачивали на работу, требующую их способностей и квалификации. Построение системы управления персонала многие руководители малого и среднего бизнеса делают «на глазок» и на основе собственного весьма субъективного опыта менеджмента.

2. Какие вопросы организации труда персонала удалось рассмотреть авторам учебника:

- основы трудовой деятельности персонала на основе концепции трудового потенциала;
- вопросы НОТ персонала на базе планировки рабочих мест, паспортизации и оценки результативности труда;
- целевое планирование на основе взаимосвязи личных и внутрифирменных целей и критериев управления;
- технику личной работы персонала на базе концепции тайм-менеджмента;
- организацию процесса менеджмента на базе классификации и исследования составных частей технологий управления;
- рабочее время, его элементы и методы нормирования труда;
- современные психологические условия труда и отдыха, а также дисциплины труда на базе ТК РФ;
- методика оптимизации загрузки персонала по критерию минимизации потерь рабочего времени и перегрузок работников;
- рекомендации по планированию рабочего времени (самоменеджменту) руководителя;
- основы теории оценки социолого-экономической эффективности труда персонала?

3. Какая организация использует организацию труда персонала, изложенную в вашей книге?

Уверены, что отдельные предложения используются на многих предприятиях и организациях. Нашими постоянными и многолетними деловыми партнерами с 1989 г. являются в нижегородской области ОАО «Заволжский моторный завод» и ОАО «Борский стекольный завод». Для них мы подготовили более 3000 руководителей и специалистов, разработали и внедрили проекты «Система работы с персоналом». «Чистый эксперимент» проведен в НИМБ, поскольку управление персоналом в значительной степени зависит от личности первого руководителя, его знаний и умений, воли и желания.

4. Почему вуз должен принять за базовый ваш учебник? Во-первых, оптимальное сочетание таких параметров, как «цена», «объем» и качество. Опытному руководителю и педагогу это не сложно сделать, просто полистав учебник и сравнив его с «толстыми» книгами. Кроме того, привлекательна не высокая цена, а практико-ориентированная направленность обучения.

Во-вторых, разработан учебно-методический комплекс для преподавателя, включающий: учебник «Основы управления персоналом», конспект лекций для преподавателя; электронный учебник; комплект цветных и черно-белых фолий для демонстрации через кодоскоп; «ключи», методики и инструкции для преподавателя по проведению деловых игр и разбору ситуаций; анкеты, тесты и контрольные вопросы для контроля знаний. Учебно-методические комплексы поставляются по заказу Нижегородским институтом менеджмента и бизнеса.

5. Почему вы считаете, что каждый студент или слушатель должен иметь на руках учебник?

В настоящее время в учебном процессе широко используется современная технология, построенная на минимуме затрат времени на фиксацию материала. Как правило, студенты не пишут лекции, а вовлекаются в процесс слушания проблемных лекций и использования методов активного обучения. В связи с этим учебное пособие является необходимым для самостоятельной подготовки и одновременно «раздаточным материалом» на занятии.

В идеальном варианте студенты вузов и слушатели курсов разрабатывают мини-проекты по работе с персоналом выбранного ими предприятия или организации. Этот интеллектуальный продукт является «сухим остатком» знаний, который может быть сразу использован в практической деятельности. Именно поэтому учебное пособие будет одинаково полезно для студентов всех форм обучения.

ГЛОССАРИЙ

Безопасные условия труда — условия труда, при которых воздействие на работающих вредных и (или) опасных производственных факторов исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов.

Безработные — часть экономически активного населения; не работающие, но желающие работать и активно занимающиеся поиском работы люди. Лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия), занимались поиском работы в государственных или коммерческих службах занятости, предпринимали шаги к открытию собственного дела, были готовы приступить к работе.

Дисциплина труда — обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации»[^]. 189).

Занятые — лица обоего пола, которые в рассматриваемый период выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего дня, не по найму, самостоятельно или с несколькими компаньонами, выполняли работу без оплаты на семейном предприятии или временно отсутствовали на работе (из-за болезни, ухода за больным, отпуска, забастовки и т.д.).

Заработная плата — цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Интеллектуальный (умственный) труд — труд, осуществляемый при помощи мыслительных способностей человека для производства преимущественно нематериальных объектов (информация, изобретения, технологии, проекты, книги, произведения искусства, образовательные услуги).

Коллектив — средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в организации.

Комплекс операций — это группа операций по изготовлению одного изделия на одном производственном участке при неизменном составе исполнителей."

Контракт (трудовой договор) — форма трудового договора между администрацией и принимаемым работником, содержащая порядок приема на работу, организацию труда и времени, деловые и нравственные

качества, оплату и стимулирование труда, социальные блага и

гарантии, порядок продления и расторжения контракта.

Методы организации производства — способы воздействия на производственные коллективы и отдельных производственных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе изготовления продукции или оказания услуг. Сюда входят методы организации труда.

Научная организация труда — форма организации труда, при которой практическому внедрению конкретных мероприятий предшествует тщательный научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а сами практические меры базируются на достижениях современной науки и передовой практики.

Непроизводительный труд — это труд, создающий социальные и духовные блага.

Норма — это такая мера затрат труда, которая путем опосредования процесса превращения рабочей силы работника в его трудовой вклад обеспечивает достижение определенного результата, позволяющего удовлетворить потребности субъекта нормотворчества в процессе производства.

Норма труда — совокупность предписаний, правил, установленных мер, регламентирующих трудовую деятельность.

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

Окружающая среда — это обеспечение безопасности труда, соблюдение психофизиологических, санитарно-гигиенических, эргономических и эстетических требований к условиям труда с учетом экономических и социальных отношений в организации и стране.

Оплата труда — основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатом труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

Оптимальная зона досягаемости — пространство, ограниченное воображаемой дугой, очерчиваемой (в горизонтальной или вертикальной плоскости) при вращении руки, согнутой в локтевом суставе при свободно опущенном плече.

Организационная структура производства (производственная структура) — состав производственных подразделений, их специализация, кооперация и взаимосвязи, подчиненность и взаимодействие в процессе производства продукции или оказания услуг.

Организация рабочего места — процесс упорядочения и согласования взаимодействий элементов рабочего места (системы рабочих мест) за счет установления определенных параметров элементов и определенной структуры отношений между элементами, а также между элементами и механизмами, регламентирующими их взаимодействия.

Организация труда — комплекс вопросов, связанных с рабочим местом работника и его техническим оснащением.

Охрана труда — система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Персонал — все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Персональный менеджмент (англ. *selfmanagment* — «самоменеджмент») — это целенаправленное и последовательное применение практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Планировка рабочего места — пространственное размещение рабочих мест, элементов их оснащения — оборудования, технологической и организационной оснастки, а также предметов труда и самого работника.

Правила внутреннего распорядка — документ, регламентирующий порядок приема и увольнения сотрудников, время труда и отдыха, основные обязанности сотрудников и администрации, а также меры поощрения и взыскания.

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

Производительность труда — 1) количество продукции в натуральном или денежном выражении, произведенное одним работником за определенное, фиксированное время (час, день, месяц, год); 2) отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников с единицей измерения руб./чел.

Производственная операция — часть производственного процесса, осуществляемая одним рабочим (или группой) на одном рабочем месте, охватывающая все действия по выполнению единицы заданной работы над одним предметом труда.

Рабочее место — первичное звено производственного процесса и структуры предприятия, элементарная часть производственной площади (территории, пространства), на которой расположены все

элементы процесса производства и на которой субъект труда (работник или группа работников) в соответствии с определенным целевым назначением, технологией и в определенных условиях осуществляет организованную трудовую деятельность.

Рабочая зона — участок трехмерного пространства, ограниченный пределами досягаемости рук в горизонтальной и вертикальной плоскостях с учетом поворота работника на 180° и перемещением его вправо и влево на один-два шага.

Рабочая сила — способность человека к труду, т.е. совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства. Рабочая сила является в рыночной экономике товаром и имеет потребительскую и денежную стоимость (цену).

Рабочее время — установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнять порученную ему работу.

Разделение труда — качественная дифференциация трудовой деятельности в процессе развития общества, приводящая к обособлению и осуществлению различных ее видов.

Регламент — совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа предприятия, учреждения и организации.

Режим труда и отдыха — установленный для каждого вида работ порядок чередования и продолжительность периодов работы и отдыха.

Рынок рабочей силы — социально-экономические отношения занятых и незанятых работников, т.е. все экономически активное население страны.

Рынок трудовых ресурсов — совокупность социально-экономических отношений по поводу найма, обучения и использования трудовых ресурсов (занятых, незанятых и учащихся).

Социальная эффективность — требование гармоничного развития личности каждого работника, повышение его квалификации и расширение производственного профиля, формирование позитивного социального климата в трудовых коллективах, усиление социально-политической активности и повышение качества жизни.

Средства защиты работников — технические средства, используемые для предотвращения или уменьшения воздействия на работников вредных и (или) опасных производственных факторов, а также для защиты от загрязнения.

Средства труда — это то, при помощи чего человек (в данном случае мы говорим о работнике) воздействует на предметы труда.

Стоимость рабочей силы — цена материальных и духовных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, т.е. для полного удовлетворения потребностей работника и членов его семьи.

Технология производства — способы воздействия на предметы труда, требования к производственным работникам, порядок и режимы использования средств труда при изготовлении продукции или оказании услуг.

Труд — умственный и физический процесс, осуществляемый при помощи таких усилий (способностей) человека, которые направлены на производство товаров и услуг. Различают следующие разновидности труда: интеллектуальный и производственный, простой и сложный, полезный и абстрактный, прибавочный и прошлый.

Трудовая деятельность — жестко фиксированный во времени и пространстве целесообразный ряд операций и функций, совершаемых работниками, объединенными в производственной организации.

Трудовое движение — однократное перемещение рабочего органа человека (руки, ноги, корпуса и т.д.).

Трудовое действие — логически завершенная совокупность трудовых движений, выполняемых без перерыва рабочими органами человека при неизменных предметах и средствах труда.

Трудовой потенциал работника — совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности.

Трудовой процесс — совокупность действий исполнителя или группы исполнителей по преобразованию предметов труда в его продукт, выполняемых на рабочих местах.

Трудовые ресурсы — население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин — от 16 до 59 лет, для женщин — от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике.

Трудоемкость — затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре выпускаемой продукции и услуг.

Управление производительностью труда — важнейшая функция координации общественного труда, измеряемая показателями производительности, выработки, трудоемкости, темпов роста, использования рабочего времени и численности персонала.

Условия труда — совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность

и здоровье работника.

Фотография производственного процесса — одновременное изучение рабочего времени исполнителей, времени использования оборудования и режимов его работы.

Фотография рабочего времени (дня) — вид изучения рабочего времени наблюдением и измерением всех без исключения затрат на протяжении рабочего дня или отдельной его части.

Хронометраж — метод изучения затрат рабочего времени путем наблюдения и измерения отдельных повторяющихся элементов операции.

Целевое планирование — постановка жизненных целей, разработка критериев их достижения и составление планов работы организации в целом и отдельных сотрудников.

Цель — определение будущего состояния системы, которое необходимо достигнуть за определенный период: идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности.

Человеческие ресурсы — главный вид стратегических ресурсов и производительной силы любой общественно-экономической формации.

Человеческий капитал — совокупность качеств, которые определяют производительность и могут стать источниками дохода для человека, семьи, предприятия и общества.

Экономическая эффективность — показатель отношения экономии (прибыли) к затратам на ее создание.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Аширов Д.А.* Управление персоналом: Учеб. пособие. М.: Проспект; ТКВелби, 2005. 432 с.
2. *Бишоф А.* Самоменеджмент. Эффективно и рационально. М.: Омега-Л, 2006. 128 с.
3. *Бухалков М.И.* Управление персоналом: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 368 с.
4. *Бычин В.Б., Малинин С.В.* Нормирование труда / Под ред. Ю.Г. Одегова. - М.: Рос. экон. акад., 2000.
5. *Бычин В.Б., Малинин С.В., Шубенкова Е.В.* Организация и нормирование труда: Учебник/ Под ред. Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2003.
6. *Васильченко Ю., Тараченко З.* Самоучитель по тайм-менеджменту. СПб.: Питер, 2007. 256 с.
7. *Вишневская Н.* Законодательство о защите занятости и рынок труда (международный опыт) // *Вопр. экономики.* 2003. № 4. С. 114—122.
8. *Волгин Н.А., Одегов Ю.Г.* Экономика труда: Учебник. М.: Экзамен, 2006. 736 с.
9. *Гаврилова С.В.* Организация труда персонала: Учеб. пособие. М.: МЭСИ, 2004. 150 с.
10. *Гастева А.К.* Трудовые установки. М.: Экономика, 1973. 343 с.
11. *Генкин Б.М.* Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов. М.: Норма, 2005. 448 с.
12. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: Учебник для вузов. 5-е изд. М.: Норма, 2003.
13. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: Учеб. пособие. М.: Норма, 2005. 416 с.
14. *Генкин Б.М.* Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник. М.: Норма, 2005. 448 с.
15. *Горбачев А.Г.* Тайм-менеджмент. Время руководителя 24+2. М.: ДМК-пресс, 2007. 128 с.
16. *Десслер Г.* Управление персоналом. М.: БИНОМ, 2004. 799 с.
17. *Дятлов В.А. и др.* Управление персоналом: Учебник. М.: Академия, 2000.
18. *Егоршин А.П.* Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие для вузов. - Н.Новгород: НИМБ, 2003.
19. *Егоршин А.П.* Основы управления персоналом: Учеб. пособие.

М.: ИНФРА-М, 2006. 352 с.

20. *Егоршин А.П.* Управление персоналом: Учебник. Н.Новгород: НИМБ, 2007. 1100 с.

21. *Егоршин А.П.* Аппарат управления социалистического предприятия. Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1990. 312 с.

22. *Калинин СИ.* Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. М.: Речь, 2006. 445 с.

23. *Каменецкий В.А., Патрикеев В.П.* Труд. М.: Экономика, 2004. 590 с.

24. *Капелюшников Р.М.* Механизмы формирования заработной платы в российской промышленности // Вопр. экономики. 2004. № 4. С. 66— 90.

25. *Капелюшников Р.И.* Российский рынок труда: адаптация без реструктуризации. М.: ГУ ВШЭ, 2001. 309 с.

26. Капиталистическое управление: Уроки 80-х / Под ред. А.А. Дын-кина. М.: Экономика, 1991. 127 с.

27. *Кашепов А., Утинова С.* Факторы, детерминирующие занятость россиян // Человек и труд. 2003. № 1. С. 58-61.

28. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2006. 304с.

29. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.

30. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: стратегии, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2005. 301 с.

31. *Колосницына М.Г.* Экономика труда. М.: Магистр, 1998. 240 с.

32. *Кутепова Н.* Специфика российского рынка труда // Человек и труд. 2005. №5. С. 42-44.

33. *Лукашевич Н.П.* Самоменеджмент. Теория и практика: Учебник. М.: Ника-Центр, 2007. 344 с.

34. *Майбурд Е.М.* Введение в историю экономической мысли. М.: Дело, 1996. 544 с.

35. *Макаренков Н.Л., Косаренко Н.Н.* Управление персоналом организации: Учеб. пособие. М.: Академический проект, 2005. 464 с.

36. *Макарова И.К.* Управление персоналом: Учебник. М.: Юриспруденция, 2004. 304 с.

37. *Мангутов И.С.* Инженер: Социолого-экономический очерк. М.: Советская Россия, 1973. 224 с.

38. *Монды У.Р., Ноу Р.М.* Управление персоналом. СПб.: Нева, 2004. 640 с.

39. Организация и регулирование оплаты труда: Учебное пособие / Под ред. М.Е. Сорокиной. М.: Вузовский учебник, 2006. 272 с.

40. *Остапенко Ю.М.* Экономика и социология труда в вопросах и ответах: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2006. 268 с.

41. *Павленков В.А.* Рынок труда. Занятость. Безработица: Учебник. М.: МГУ, 2004. 368 с.
42. *Петров М.И.* Нормирование труда: Практик. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2005. 88 с.
43. *Прокопов Ф. Т.* Безработица и эффективность государственной политики на рынке труда в переходной экономике России. М.: Экономический факультет МГУ; ТЕИС, 1999. 311 с.
44. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник. М.: Аспект-Пресс, 2005. 279 с.
45. Рабочий и инженер. Социальные факторы эффективности труда / Под ред. О.Н. Шкаратана. М., 1985. 271 с.
46. Разработка нормативов численности служащих и типовых структур аппарата управления предприятий и производственных объединений: Методические указания / НИИТруда Госкомтруда СССР. М.: НИИТруда, 1972. 73 с.
47. *Резник С.Д.* Персональный менеджмент: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2006. 622 с.
48. *Резник С.Д., Игошина И.А., Резник В.С.* Управление личной карьерой: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника. М.: Логос, 2005. С. 18-151.
49. *Резник С.Д. и др.* Персональный менеджмент: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2002.
50. Российский статистический ежегодник: Стат. сб. / Госкомстат России. М., 2003. 705 с.
51. Россия в цифрах: Краткий стат. сб. / Госкомстат России. М., 2002. 398 с.
52. *Рофе А.М.* Труд: теория, экономика, организация: Учебник. М.: МиК, 2005. 600 с.
53. Трудовой кодекс РФ.
54. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова, И.Б. Дураковой. М.: Экзамен, 2005. 416 с.
55. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова. М.: ЮНИТИ, 2006. - 560 с.

56. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. **М.: ЮНИТИ**, 2005. 320 с.
57. *Федорова Н.В., Минченкова О.Ю.* Управление персоналом организации: Учеб. пособие. М.: КноРус, 2005. 416 с.
58. *Федосеева В.В.* Экономико-математические модели и прогнозирование рынка труда: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник, 2005. **144** с.
59. *Федосеева В.Н., Капустин СИ.* Управление персоналом организации: Учеб. пособие. М.: Экзамен, 2006. 528 с.
60. *Царева Е.В.* Трансформация структуры занятости в России: Дис... канд. экон. наук. - СПб., 2003. - 180 с.
61. *Шлендер П.Э.* Рынок труда: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник, 2004. 208 с.
62. Экономика и социология труда: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2003.
63. *Якубович А.А.* Организация и регламентация инженерно-управленческого труда. М.: Экономика, 1978. 56 с.
64. *Dunlop J.* Wage Determination Under Trade Unions. N.Y.: Macmillan, 1944.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
Студенту и слушателю.....	3
Преподавателю и аспиранту.....	3
Руководителю и специалисту.....	4
Содержание учебника.....	5
ГЛАВА 1. ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА.....	7
1.1. Рынок трудовых ресурсов.....	7
1.2. Рынок трудовых ресурсов в переходной экономике России.....	14
1.3. Труд как экономическая категория.....	20
1.4. Трудовой потенциал человека.....	29
ГЛАВА 2. НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	37
2.1. Понятия, элементы и задачи научной организации труда.....	37
2.2. История развития НОТ.....	41
2.3. Классификация и планировка рабочих мест.....	47
2.4. Паспорт рабочего места и результативность труда.....	54
ГЛАВА 3. ЦЕЛЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.....	63
3.1. Классификация целей управления.....	63
3.2. Жизненные цели человека.....	66
3.3. Взаимосвязь целей и планов.....	70
3.4. Планирование личного времени.....	78
ГЛАВА 4. ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ	82
4.1. Инструменты личной работы.....	82
4.2. Концепция тайм-менеджер.....	92
4.3. Ключевые области (функции управления).....	97
4.4. «Слоновая техника».....	103
4.5. Календарное планирование.....	105
ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА.....	114
5.1. Виды трудовых процессов.....	114
5.2. Классификация трудовых процессов.....	120
5.3. Исследование трудовых процессов.....	125
5.4. Сущность и характеристика трудовых движений.....	130
5.5. Методы изучения трудовых процессов.....	133
5.6. Хронометраж и фотография рабочего времени.....	136
ГЛАВА 6. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА	151
6.1. Потребность и резервы нормирования.....	151
6.2. Рабочее время, его структура, нормативы... ..	154

6.3. Методы нормирования труда.....	158
6.4. Метод экспертного нормирования.....	166
ГЛАВА 7. УСЛОВИЯ ТРУДА И ОТДЫХА.....	174
7.1. Понятие условий и охраны труда.....	174
7.2. Характеристика условий труда.....	179
7.3. Режимы труда и отдыха.....	193
ГЛАВА 8. ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАГРУЗКИ ПЕРСОНАЛА.....	200
8.1. Влияние равномерной загрузки персонала на конечные результаты производства.....	200
8.2. Методика расчета равномерности загрузки персонала управления.....	207
8.3. Оптимизация загрузки управленческого персонала с применением ЭВМ.....	215
ГЛАВА 9. АВТОМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	226
9.1. С чего начать руководителю?.....	226
9.2. Как выбирать систему автоматизации кадрового учета?..	229
9.3. АИС-кадры. АРМ кадровика.....	234
ГЛАВА 10. САМОМЕНЕДЖМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЯ..	241
10.1. Технология самоменеджмента.....	241
10.2. Как эффективно использовать свое время?.....	245
10.3. Рекомендации по форме одежды.....	252
10.4. Делегирование полномочий.....	254
ГЛАВА 11. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА..	259
11.1. Экономическая эффективность труда...	259
11.2. Социальная эффективность труда.....	265
11.3. Оценка по конечным результатам производства.....	274
11.4. Управление производительностью труда.....	280
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ.....	290
Заключение.....	305
Глоссарий.....	307
Литература.....	313

Учебное издание

Александр Петрович Егоршин Андрей Константинович Зайцев
ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
УЧЕБНИК

Редактор Л.Б. Герцвольф Корректор Н.М. Скляренко
Оригинал-макет подготовлен в Издательском Доме «ИНФРА-М»
ЛРН№ 070824 от 21.01.93 г.

Сдано в набор 01.02.2007. Подписано в печать 09.07.2007.

Формат 60 x 90/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Newton».

Печать офсетная. Усл. печ. л. 20,0. Уч.-изд. л. 17,76.

Тираж 3000 экз. Заказ № 7854.

Цена договорная.

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в

Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43

Факс:(495)363-92-12 E-mail: books @ infra-m.ru <http://www.infra-m.ru>

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО ордена «Знак Почета»

«Смоленская областная типография им. В. И. Смирнова».

214000, г. Смоленск, проспект им. Ю. Гагарина, 2.