

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

*В.П. ГЛУХОВ, М.В. СКИБА*

## **ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 15.03.01 Машиностроение, 12.03.04 Биотехнические системы и технологии

САМАРА  
Издательство Самарского университета  
2021

УДК 238(075)  
ББК 65.240я7  
Г554

Рецензенты: канд. экон. наук, доц. Л. А. В ы б о р н о в а,  
канд. экон. наук, доц. Д. А. Щ е л о к о в

*Глухов, Виктор Павлович*

Г554 **Организация и управление трудовыми процессами на предприятии:** учебное пособие / *В.П. Глухов, М.В. Скиба.* – Самара: Издательство Самарского университета, 2021. – 64 с.

**ISBN 978-5-7883-1697-0**

Учебное пособие содержит краткий курс лекций по организации и управлению персоналом. Рассмотрены вопросы разделения и кооперации труда, организационные основы трудовых процессов на предприятии, система управления трудовыми ресурсами.

Подготовлено на кафедре менеджмента и организации производства.

УДК 238(075)  
ББК 65.240я7

ISBN 978-5-7883-1697-0

© Самарский университет, 2021

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА .....	6
1.1. Виды трудовой деятельности персонала.....	6
1.2. Содержание труда персонала на предприятии .....	10
1.3. Формы разделения и кооперации труда.....	15
1.4. Дисциплина труда и трудовой распорядок .....	23
2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	27
2.1. Научные направления организации труда .....	27
2.2. Проектирование трудовых процессов .....	29
2.3. Нормативы в организации труда персонала .....	33
2.4. Организация и обслуживание рабочих мест.....	39
<i>Контрольные вопросы к главе 2</i> .....	44
3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	45
3.1. Организационная структура службы управления .....	45
3.2. Правовое обеспечение системы управления .....	51
3.3. Информационное обеспечение управления персоналом.....	55
<i>Контрольные вопросы к главе 3</i> .....	59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	61

## **ВВЕДЕНИЕ**

Вопрос организации и управления трудовыми процессами на предприятии занимает важное место в учебных планах подготовки бакалавров 15.03.01 Машиностроение профиля «Информационные технологии обработки давлением в аэрокосмической технике», 12.03.04 Биотехнические системы и технологии профиль «Биомедицинская техника».

Бакалавры всех направлений в соответствии с новыми образовательными стандартами, учебными планами и программами должны глубоко знать научные основы управления персоналом различных категорий, важнейшие принципы, методы и приемы работы с персоналом на предприятиях разных видов собственности и организационно-правовых форм, в том числе и малых, на которых не существует строгого разделения функций планирования, организации и управления производством. Именно поэтому бакалавр на всех уровнях управления и, в первую очередь, по работе с персоналом, должен уметь самостоятельно принимать правильные решения, связанные как с текущим, так и стратегическим развитием каждого работника, с полным учетом возникающих производственных задач.

В учебном пособии рассматриваются виды трудовой деятельности персонала, организационные основы трудовых процессов на предприятии, система управления трудовыми ресурсами и др.

В условиях свободных рыночных отношений развитие отечественной промышленности и повышение эффективности производства предполагают наиболее полное использование имеющихся на действующих предприятиях ограниченных экономических ресурсов, каковыми являются и трудовые ресурсы. Одним из важ-

нейших показателей, регламентирующих не только содержание основной деятельности персонала на предприятии, но и ее эффективность, служит организация труда, определяющая занятость работников и продуктивность труда.

Исходя из этого в учебном пособии с позиций организационно-экономических требований рассмотрены существующие проблемы оценки эффективного использования рабочей силы и трудового потенциала на промышленных предприятиях.

# 1. РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА

## 1.1. Виды трудовой деятельности персонала

Существует множество видов труда, различаемых по содержанию процессов, выполняемым функциям, формам организации, затратам способностей, получаемым результатам, методам измерения и многим другим признакам.

Трудовые процессы или виды трудовой деятельности, по определяющим их название главным признакам бывают простые и сложные, основные и вспомогательные, умственные и физические, ручные и автоматизированные, регламентированные и творческие, управленческие и исполнительские, производительные и обслуживающие, непрерывные и дискретные, технические и экономические, линейные и функциональные.

Постоянным участником всех трудовых процессов выступает персонал фирм и учреждений.

Для целей анализа видов трудовой деятельности при всем их разнообразии в каждом из них следует выделять в процессе работы различных категорий персонала такие тесно взаимодействующие между собой общие управленческие и исполнительские функции, как обоснование цели, планирование работы, координация персонала, контроль процессов, оценка результатов.

Планирование работы является основой производственной и трудовой деятельности предприятия и его персонала, поскольку без него невозможно рассчитать потребность экономических ресурсов, согласовать работу персонала и отдельных служб, контро-

лизовать текущий ход производства, стимулировать своевременное и качественное выполнение работ.

Координация персонала в современном менеджменте считается важнейшей функцией управления в каждом виде деятельности. В управлении персоналом она позволяет осуществлять рациональную расстановку работников, обеспечивать согласованные действия персонала, а также маневрировать экономическими ресурсами на всех стадиях производства, распределения и потребления товаров и услуг.

Контроль процессов в любой производственной деятельности служит важным средством достижения запланированных целей. На основе учета и анализа фактических и плановых результатов контроль выступает как элемент обратной связи в системе управления трудовыми и производственными процессами.

Любая высокоэффективная деятельность и, прежде всего, процесс производства продукции как на малых, так и на больших предприятиях предполагает непрерывное координирование работы отдельных категорий персонала и трудовых коллективов в целом, поскольку любая трудовая деятельность персонала в процессе производства является по своему существу коллективной или корпоративной работой и требует совместного результативного участия всего промышленно-производственного персонала предприятия.

Совместная трудовая деятельность персонала на промышленном предприятии состоит в том, что одни категории работников обеспечивают бесперебойное поступление производственных ресурсов, другие – их технологическую обработку, третьи – продажу готовой продукции.

Каждый работник предприятия вносит в единый производственный процесс свой индивидуальный труд, который формирует общий конечный результат производства.

На малых предприятиях планирование, организацию и управление своей трудовой деятельностью осуществляют сами работники-исполнители, на крупных – специально выделенные менеджеры различного уровня управления.

Таким образом, функции планирования, организации, контроля и многие другие управленческие виды работы становятся для некоторых категорий персонала основной сферой трудовой деятельности, которую принято считать менеджментом.

Управление как вид трудовой деятельности особой категории персонала, называемой менеджерами, представляет собой интеграционный процесс их воздействия на работу отдельных исполнителей, групп или подразделений предприятия с целью достижения наибольших производственных результатов при ограниченных экономических ресурсах. Руководители должны создавать организационно-экономические условия для плодотворного труда всех работников.

В основу главного положения современного менеджмента о высокой продуктивности труда персонала может быть заложен принцип совмещения или разделения управленческой и исполнительской деятельности.

Чем лучше основные цели организации известны всем работникам и чем больше они имеют экономической свободы в своей трудовой деятельности, тем с большей степенью вероятности стоящие задачи могут быть достигнуты, тем ближе к поставленной цели результат. В практической деятельности такую организацию работы можно считать своего рода самоуправлением персонала.

В общем случае систему управления персоналом на каждом предприятии можно разделить на три категории трудовой деятельности: управление собой и своей работой, управление отдельной группой работников или подразделением предприятия и управление персоналом всей организации.

В соответствии с предлагаемым подходом всякая управленческая деятельность может быть представлена на производстве как система управления людьми и их трудовой деятельностью.

Управление деятельностью складывается из известных общих функций: постановка производственных задач, планирование трудовых процессов, контроль за выполнением заданий, измерение полученных результатов. К управлению людьми относятся такие специфические функции, как определение оптимальной численности работников, подбор и расстановка персонала по рабочим местам и стадиям производства, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, информирование и мотивация работников.

В науке по менеджменту и управлению персоналом принято разделять все виды трудовой деятельности человека на две компоненты.

Первая компонента характеризует регламентированный труд, выполняемый по заданной технологии или схеме, когда исполнитель не вносит в работу никаких элементов новизны, собственного творчества. Типичным примером такой деятельности является выполнение рабочим трудовых операций станочника или сборщика по заранее разработанным технологическим картам или процессам.

Вторая компонента характеризует творческий труд, направленный на создание новых материальных благ или духовных ценностей, а также новых технологий или методов производства. К творческому относится труд предпринимателя, специалиста, изобретателя-рационализатора, научного работника.

В рассмотренной классификации существующих видов трудовой деятельности человека, являющейся наиболее полной с позиций современного менеджмента, до сих пор не учтено конкретного содержания труда различных групп персонала. Поэтому, с учетом

требований теории и практики управления персоналом следует рассмотреть содержание наиболее распространенных видов труда различных категорий работников.

## **1.2. Содержание труда персонала на предприятии**

Содержание труда различных категорий работников характеризуется совокупностью внутренних и внешних факторов, определяющих процесс производства соответствующей продукции или услуг. Все процессы изготовления разнообразной продукции и выполнения услуг предусматривают также взаимодействие технических, экономических и человеческих факторов. Именно поэтому каждый производственный процесс имеет свое конкретное технологическое и трудовое содержание.

Технологический процесс предусматривает целенаправленное изменение формы, размеров и структуры предметов труда, превращение исходных материалов в готовую продукцию. Технологические процессы разрабатываются специалистами-технологами и могут осуществляться как при непосредственном участии человеческого фактора, так и с помощью машин и механизмов. Различные технологические процессы на промышленных предприятиях можно классифицировать по источнику энергии, способу воздействия на предмет труда, степени непрерывности и др.

По источнику энергии технологические процессы следует разделять на активные и пассивные. Активные процессы протекают под воздействием машинной или человеческой энергии на предмет труда. Примерами таких процессов служат станочные или сборочные операции, выполняемые как ручным, так и механизированным способом. Пассивные процессы происходят под воздействием естественных сил природы и не требуют специального участия человека или машины, например, охлаждение ме-

талла после его термической обработки, затвердевание строительного фундамента, осуществление так называемого старения корпусных деталей.

По способу воздействия на предмет труда можно различать механические и аппаратурные технологические процессы.

Механические технологические процессы выполняются с помощью машин или других инструментов, оказывающих воздействие на изменение формы или состояние материалов, например, изменение вида и размеров заготовки под воздействием резцов, сверл, фрез.

При аппаратурных технологических процессах происходит изменение механических или физико-химических свойств предметов под воздействием тепловой энергии, химических реакций, различных излучений. Такие процессы протекают в специальных устройствах или аппаратах – печах, ваннах, сосудах, камерах.

По степени непрерывности технологические процессы бывают прерывные (дискретные) и непрерывные. Большинство работ на предприятиях и в организациях носят прерывный (дискретный) характер и их выполнение может останавливаться на определенный период; непрерывные процессы производятся без остановки.

По виду продукта труда технологические процессы бывают вещественные и информационные, по степени участия человека – трудовые и технические, по затратам способностей – умственные и физические.

Все производственные процессы на предприятиях протекают как совокупность технологических и трудовых процессов, осуществляемых в результате труда руководителей, специалистов и рабочих.

Совокупный трудовой процесс представляет собой взаимодействие всех работников предприятия, занятых выполнением своих производственных функций.

Простой трудовой процесс характеризуется совокупностью трудовых приемов или функций, выполняемых отдельным работником на своем рабочем месте.

Установленные должностные функции, предусмотренные обязанности и соответствующая технология данного производства определяют содержание труда конкретных категорий персонала – от менеджера высшего звена до рабочего, исполнителя заданной работы.

Следовательно, содержание труда каждого работника зависит от того конкретного рабочего места или должности, какие он занимает, и от их экономической роли в общей производственной системе, организационной структуре или функциональном аппарате управления предприятием. Чем полнее определены функции каждого рабочего места или должности на предприятии, тем точнее можно установить круг обязанностей и содержание труда каждой категории работников.

В отечественном менеджменте содержание труда персонала тех или иных категорий зависит от установленных функциональных обязанностей. В состав основных трудовых функций службы управления персоналом предприятия обычно входит комплекс следующих взаимосвязанных видов деятельности:

- определение потребности в работниках различных категорий исходя из стратегии деятельности организации;
- анализ рынка труда и управление полной и эффективной занятостью работников;
- подбор, расстановка и адаптация персонала на производстве;
- планирование карьеры и обеспечение профессионального роста работников;
- создание рациональных условий труда и обеспечение безопасности работы и здоровья персонала;

- анализ использования рабочего времени и фактической занятости персонала, на производстве;
- управление производительностью труда на предприятии и оценка использования ресурсов;
- обоснование структуры доходов персонала, выбор форм и систем оплаты труда;
- участие в проведении тарифных соглашений и в разработке коллективных трудовых договоров;
- разработка и осуществление социальной политики предприятия;
- развитие партнерских отношений между работниками и работодателем, профилактика и устранение трудовых конфликтов;
- создание благоприятной трудовой обстановки для рационального использования умственных, физических и предпринимательских способностей персонала;
- разработка предложений, направленных на повышение качества работы, уровня жизни, закрепление персонала на предприятии.

Содержание основных трудовых функций, выполняемых как в целом службой управления персоналом, так и отдельными сотрудниками, во многом зависит от объемов производства, размеров предприятия, сложности продукции, численности и квалификации персонала, степени автоматизации труда и производства, состояния и места предприятия на рынке и многих других внутренних и внешних факторов.

Из представленного содержания основных трудовых функций службы управления персоналом предприятия следует не только важность, но и сложность выполняемой ею деятельности, связанной с трудом различных категорий работников и требующей учета комплекса экономических, организационных, технических, психофизиологических, правовых, социальных и многих других факто-

ров, обеспечивающих высокий конечный результат всего производства и каждого его работника.

Содержание труда персонала на каждом предприятии должно в наиболее полной степени соответствовать как внутренним факторам производства, так и внешним требованиям рынка. Всякие изменения состояния внешней или внутренней среды должны оказывать гибкое воздействие и на содержание труда работников.

Результаты труда персонала на тех или иных предприятиях могут быть выражены различными показателями, характеризующими трудовые достижения отдельных исполнителей или всего коллектива работников.

Труд персонала как целенаправленную экономическую деятельность всего предприятия или фирмы в конечном виде можно измерить величиной совокупного дохода или общей прибыли.

Результаты труда различных категорий персонала определяются такими известными экономическими показателями, как трудоемкость, или зарплатоемкость продукции, эффективность труда, рентабельность или фондоемкость производства, материалоемкость или капиталоемкость товара, объем производства или продажи продукции, расход ресурсов или потери времени, качество работы или условия труда.

В экономической науке и практике наибольшее распространение для оценки результатов труда персонала в настоящее время получила система так называемых трудовых показателей, характеризующих величину затрат и результатов труда или соотношение между ними на единицу продукции, одного работника. Самыми известными являются показатели производительности труда.

Производительность труда в общем виде характеризуется соотношением объема произведенной продукции и затратами трудовых ресурсов. Данный показатель может определять эффектив-

ность любых экономических ресурсов, например: земли, капитала, оборудования, инструмента, материалов.

Показатель производительности труда служит критерием эффективности не только той или иной трудовой или производственной деятельности, но и всей экономической системы, а также мериллом развития действующей техники и технологии производства, трудового потенциала и человеческого капитала.

Производительность труда на отечественных предприятиях измеряется двумя методами.

Первый метод позволяет определять количество продукции или объем услуг, произведенных в единицу рабочего времени, второй – величину затрат рабочего времени на изготовление единицы продукции или выполнение работы.

При расчете указанных показателей в конкретных производственных условиях представляют интерес вопросы о том, какой вид продукции или услуг включать в объем производства (валовую, проданную, чистую) и как наиболее полно учесть затраты труда (живого, овеществленного)? В условиях рыночной экономики в зависимости от объекта расчетов или применяемых исходных данных следует различать показатели производительности труда не только в материальном производстве, но и в сфере оказания услуг, включая и государственные учреждения, а также по отдельным категориям работников или установленным единицам времени – часовым, дневным.

### **1.3. Формы разделения и кооперации труда**

Под разделением труда понимается разграничение производственной деятельности людей в ходе производства товаров и услуг, которое представляет собой процесс обособления различных видов труда работников и предусматривает специализацию

рабочих мест и персонала на выполнение закрепленных за ними соответствующих функций, работ и операций. Правильное разделение труда позволяет расставлять всех участников производства по рабочим местам с учетом их личных способностей, профессиональных и деловых качеств и тем самым повысить степень удовлетворенности трудом, снизить утомляемость, поднять работоспособность и трудовую отдачу работников. Разделение труда также способствует росту профессиональных навыков, повышению качества работы, увеличению производительности труда, сокращению длительности производственного цикла.

Различают три основных вида разделения труда. Общее разделение труда предусматривает обособление различных видов деятельности в масштабе всей страны, например: промышленное производство и сельское хозяйство, добывающая и обрабатывающая промышленность, сфера производства и услуг и т.д.

Частное разделение труда предусматривает обособление различных видов деятельности внутри отрасли, например: станкостроение, автомобилестроение и т.д.

Единичное разделение труда предусматривает обособление различных видов деятельности в рамках предприятия или его подразделения.

На предприятиях и в организациях существует несколько форм разделения труда: функциональное, профессиональное, технологическое, квалификационное.

Функциональное разделение труда предусматривает обособление на предприятиях отдельных работ и категорий персонала в зависимости от их содержания и функций. Принято выделять по содержанию выполняемых функций и должностных обязанностей несколько видов работ и категорий работников.

Наиболее многочисленную функциональную группу персонала представляют рабочие, выполняющие на предприятии глав-

ную производственную функцию: изготовление продукции, оказание услуг.

Следует также выделять группу основных и вспомогательных рабочих. Первые заняты непосредственно осуществлением основных функций в процессе производства товаров, вторые обеспечивают выполнение таких вспомогательных функций, как наладка и ремонт оборудования, контроль продукции и материалов, транспортировка заготовок и деталей и т.д. По выполняемым функциям выделяют и другие известные на предприятии категории персонала: менеджеры, специалисты, служащие, охрана, младший обслуживающий персонал, ученики.

На современных предприятиях функциональное разделение труда служит основой эффективного использования всех категорий персонала. В ходе осуществления многообразных производственно-технических, организационно-управленческих, планово-экономических и многих других функций в равной степени необходим продуктивный труд всех работников. Специалисты-проектировщики различных категорий создают конструкцию изделия, регламентируют технологию его изготовления, осуществляют организационную подготовку производства, работники заготовительных, обрабатывающих и сборочных цехов производят продукцию, персонал других служб обеспечивает ее продажу на рынке. Часть сотрудников занимается обслуживанием процессов производства и потребления продукции и услуг.

Выполнение работ по тем или иным функциям создает базу для формирования различных профессий и специальностей на предприятии.

Профессиональное разделение труда предполагает обособление внутри каждой функциональной группы работников в зависимости от технологического содержания и вида выполняемых работ различных профессий, специальностей.

Профессия в широком понимании характеризует вид или род трудовой деятельности человека, например: мастер, экономист, менеджер, бухгалтер, станочник, кузнец и т.п.

Состав профессий на том или ином предприятии определяется конструктивно-технологической однородностью выпускаемой продукции, применяемыми методами обработки изделий, существующими формами организации труда и производства.

На машиностроительных предприятиях, например, существуют профессии по механической обработке металлов: токарь, фрезеровщик, шлифовщик, наладчик, оператор.

Перечень профессий периодически пересматривается, под воздействием рынка труда появляются новые, исчезают или изменяются существующие профессии.

Технологическое разделение труда означает расчленение действующих на предприятии производственных процессов на отдельные стадии, передель, фазы и операции, закрепляемые за соответствующими исполнителями.

В соответствии с особенностями технологии производства различают предметное и операционное разделение труда.

Предметное разделение труда предполагает закрепление за рабочим комплекса работ или операций, необходимых для получения готового продукта, предмета или изделия, а операционное основано на выделении отдельных операций и закреплении их за отдельными исполнителями.

Квалификационное разделение труда определяется существующими различиями в сложности и точности выполняемых технологических процессов, а также в уровне профессионального мастерства, производственного опыта и личных способностей работников, это, в свою очередь, предусматривает различные сроки подготовки персонала к выполнению соответствующих функций.

В настоящее время для количественной оценки уровня квалификации персонала различных категорий используется единая тарифная система.

Выбор формы разделения труда персонала на предприятии определяется, прежде всего, типом производства, профилем и сложностью продукции, технологией и организацией производства.

В единичном производстве применяются универсальное оборудование, маршрутная технология и предметное разделение труда, в массовом – специальные станки, операционная технология и узкая специализация рабочих. При обосновании наиболее эффективных форм разделения труда в конкретных условиях производства следует учитывать взаимодействие технических, экономических, психофизиологических и социальных факторов. Комплексный подход к проектированию будет способствовать выбору оптимальных форм разделения труда различных категорий персонала на всех предприятиях. При этом на основе соответствующих критериев должны быть учтены необходимые ограничения по всему комплексу факторов.

Например, в обычных условиях массового производства используется принцип дифференциации технологических операций, а в единичном – концентрации операций. Отсюда следует необходимость точного обоснования оптимальной формы разделения труда в данных условиях при наличии технических, психофизиологических, социальных, экономических и других ограничений.

Технические границы разделения труда обусловлены паспортными или техническими характеристиками применяемого оборудования, стойкостью режущего инструмента, возможностями используемых приспособлений.

Психофизиологические границы разделения труда определяются личными и профессиональными способностями работника, возможностями человеческого организма, уровнем трудовой

нагрузки и физических усилий, требованиями сохранения здоровья и работоспособности, условиями безопасности работы.

Необходимость учета психофизиологических ограничений связана с тем, что высокая степень специализации рабочего вызывает монотонность труда и повышенную утомляемость человека.

По данным специальных исследований, нормальной психофизиологической границей трудовой деятельности можно считать следующие показатели: число элементов в операции – 10, продолжительность повторяющихся операций – 100 сек., повторяемость однообразных приемов и действий – 100 раз/час.

Социальные границы разделения труда характеризуются содержательностью труда, наличием разнообразных и привлекательных работ, возможностями развития творческих способностей человека, роста профессиональной квалификации, повышения заработной платы.

Экономические границы отражают влияние выбранной формы разделения труда на конечные результаты трудовой и производственной деятельности персонала, в частности на величину суммарных затрат трудовых и материальных ресурсов.

Критерием экономической эффективности труда могут служить минимальные затраты живого и овеществленного труда на производство единицы продукции, максимальная производительность труда.

С экономических позиций необходимым требованием является установление границ не только разделения труда, но и совмещения функций, профессий и специальностей.

Совмещение функций, профессий и специальностей способствует рациональному использованию как трудовых ресурсов, так и основных производственных фондов. Совмещение становится возможным в том случае, если исполнитель не полностью загружен на основной работе в течение рабочего дня.

Особым примером совмещения работ можно считать много-станочное обслуживание, когда рабочий-оператор одновременно занят выполнением работ на нескольких станках-агрегатах.

Применение данной формы совмещения функций возможно при условии, что время машинно-автоматической работы на одном станке больше, чем время обслуживания других станков.

Организация труда при многостаночном обслуживании предусматривает четкое технологическое разделение функций многостаночников, а также выявление структуры или соотношения затрат машинного и вспомогательного времени на основе которых можно определить коэффициент занятости рабочего и обосновать рациональную форму разделения труда и совмещения выполняемых исполнителем функций.

Разделение труда на предприятии неразрывно связано с его кооперацией. Чем глубже разделение труда в той или иной организации, тем шире его кооперация, чем больше работников заняты выполнением простых трудовых процессов, тем больше исполнителей необходимо объединить в единый совокупный процесс производства продукции и оказания услуг.

Под кооперацией принято понимать объединение всех категорий персонала для участия в совместной планомерно организованной трудовой деятельности. Кооперация труда осуществляется на всех уровнях управления – от отдельного рабочего места, где могут быть заняты несколько работников, до экономики целой страны или всего мирового хозяйства – и представляет собой систему устойчивых трудовых отношений между отдельными исполнителями или производственными подразделениями в процессе изготовления и продажи продукции.

Примерами кооперации могут служить отдельные рабочие группы (бригады), производственные участки, различные отделы

или службы и само предприятие, объединяющее весь свой персонал для достижения единой экономической цели.

Различают несколько видов производственной кооперации: межцеховая, внутрицеховая, внутри участковая.

Межцеховая кооперация основывается на разделении производственного процесса между цехами и обеспечивает взаимодействие персонала по всем стадиям производства продукции.

Внутрицеховая кооперация объединяет всех работников в решении соответствующих производственных задач. Важнейшая задача внутри участковой кооперации состоит в создании организационных условий для эффективного взаимодействия всех работников в совместной трудовой деятельности.

На большинстве предприятий наиболее распространенными формами кооперации являются производственные бригады, объединяющие в своем составе работников различных категорий.

В зависимости от профессионального состава работников различают специализированные и комплексные бригады.

Специализированные бригады обычно создаются из рабочих однородных профессий и специальностей, работающих по единому наряду-заданию, например, по сборке, монтажу и ремонту оборудования. Комплексные бригады включают в себя рабочих различных профессий, выполняющих законченную технологическую стадию или комплекс единых работ. В таких бригадах создаются необходимые условия для развития творческих способностей и повышения профессиональной квалификации всех работников.

Рациональное разделение и кооперация труда служат организационной основой эффективного использования в рабочем процессе всех экономических ресурсов, повышения результатов труда отдельных работников и профессиональных групп.

Как свидетельствует мировой опыт, технологические и организационные нововведения последних лет направлены на проектирование и развитие групповых форм организации и стимулирования труда.

#### **1.4. Дисциплина труда и трудовой распорядок**

В эффективной системе управления персоналом весьма важными организационными факторами служат технологическая и трудовая дисциплина, а также трудовой распорядок рабочего дня работников. Дисциплина труда на предприятии предусматривает обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, установленным Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, трудовым договором и соглашениями, локальными нормативными актами организации. Руководители предприятий и подразделений обязаны создать условия, необходимые для соблюдения всеми работниками требуемой дисциплины труда.

Дисциплина – понятие комплексное. В широком смысле дисциплина служит одним из важнейших организующих и управляющих факторов жизни людей и всякой деятельности предприятия. Дисциплина создает также правовую основу единства трудовой деятельности персонала. Существуют различные виды дисциплины: государственная, производственная, трудовая, технологическая, общественная и др.

Рассмотрим место и роль трудовой дисциплины в системе управления персоналом. В правовом отношении дисциплина труда – это обязательное для всех работников организации подчинение определенному порядку, отвечающему сложившимся нормам и правилам, моральным и экономическим требованиям, а также

принятому на предприятии коллективному договору и заключенным трудовым соглашениям. Понятие дисциплины в этом смысле означает, во-первых, наличие определенных правил и норм поведения персонала, во-вторых, необходимый контроль руководителей за их практическим соблюдением. Правила поведения людей на производстве, определяющие ту или иную дисциплину, тот или иной уровень взаимоотношений работников и руководителей, вырабатываются и устанавливаются на основе существующих федеральных законов и других нормативных требований.

На предприятиях основными мотивами к соблюдению трудовой дисциплины служат осознанная внутренняя необходимость работника, экономическое побуждение к продуктивному труду. Каждый из означенных мотивов имеет свое собственное содержание. Внутренняя потребность к труду проявляется через личные потребности и интересы к труду; это высший тип социально-трудовых взаимоотношений работника на производстве, представляющий собой своего рода самодисциплину.

Дисциплина труда на предприятии охватывает все стороны производственно-хозяйственной деятельности работников, непосредственно включая в себя трудовую, технологическую и производственную дисциплины, тесно связанные между собой и имеющие свое специфическое содержание.

Трудовая дисциплина требует от всех участников производства точного соблюдения установленного распорядка работы: своевременного начала и окончания работы, установленного времени перерывов на отдых, точного выполнения всех закрепленных за работником обязанностей, безусловного выполнения всех распоряжений и указаний руководящего персонала.

Технологическая дисциплина заключается в четком соблюдении технологических режимов работы оборудования, установлен-

ной последовательности выполнения технологических операций, запроектированных приемов и способов обработки деталей, и сборки готовых изделий.

Производственная дисциплина основана на своевременном выполнении нормированных производственных заданий каждым работником и всеми подразделениями, соблюдении правил охраны труда и техники безопасности, полном обеспечении всех работников необходимыми материалами, инструментом и технологической оснасткой. Производственная дисциплина характеризует все стороны деятельности предприятия: экономическую, плановую, организационную, управленческую, финансовую.

Требования к дисциплине труда на предприятии одинаковы как для руководителей, так и для исполнителей. Одним из критериев состояния дисциплины труда служит экономический результат отдельного работника и всего производственного коллектива, который определяется объемом и качеством произведенной продукции или выполняемых услуг. Для рабочего таким результатом могут служить производительность труда, качество продукции. Уровень дисциплины труда руководителя характеризуется результатом деятельности всего предприятия: величиной прибыли, объемом продаж продукции на рынке, финансовой устойчивостью.

Трудовая дисциплина представляет собой в любой организации основу технологической и производственной дисциплины, поскольку конечные производственные показатели непосредственно зависят от выполнения каждым работником в отдельности и всеми производственными подразделениями в целом своих трудовых функций, а также от согласованности социально-трудовых отношений в организации и соблюдения правил трудового распорядка всем персоналом.

Трудовой распорядок на каждом предприятии определяется действующими внутренними правилами, которые являются ло-

кальным нормативным актом, регламентирующим в соответствии с федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации.

Правила внутреннего трудового распорядка организации утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников и являются приложением к коллективному договору. В соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка все работники должны строго соблюдать установленный порядок выполнения работ, своевременно и тщательно выполнять порученные задания, проявлять инициативу, не допускать брака и добиваться качественных показателей. Правила внутреннего трудового распорядка обязывают руководителей предприятий обеспечить рациональную организацию трудовых, технологических и производственных процессов, исправное состояние рабочих машин и технологического оборудования, инструментов, материалов, а также соблюдать Трудовой кодекс РФ, федеральные законы и все действующие нормативные и правовые акты.

Соблюдение трудовой дисциплины всеми категориями персонала как работниками-исполнителями, так и руководителями-менеджерами способствует совершенствованию социальных отношений на предприятии и повышению эффективности экономической деятельности всей организации.

## **2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **2.1. Научные направления организации труда**

На всех предприятиях составной частью организации производства является организация труда. Всякий процесс труда служит подсистемой всех процессов и систем организации производства в реальном пространстве и времени. Рациональная организация производственных систем может быть построена только на основе самых совершенных подсистем организации трудовых процессов.

Важнейшим признаком совершенной организации трудовых и производственных процессов в условиях рыночных экономических отношений может служить устойчивое платежеспособное положение предприятий, обеспечивающее не только производство и продажу продукции, но и дальнейшее развитие трудового и производственного потенциала.

Рационально организованный труд является трудом высокопроизводительным и высокоэффективным. Результаты труда в конечном счете определяют не только трудовую отдачу персонала, но и эффективность развития той или иной организационной или экономической системы в целом.

Любой процесс труда включает три основных и тесно взаимодействующих между собой элемента: собственно труд, предметы труда и средства труда.

С организационных позиций процесс труда представляет собой соединение указанных разрозненных производственных или

экономических факторов в единую систему, называемую трудовым процессом.

Комплексная система организации труда и производства включает следующие десять подсистем организации и управления трудом:

- Разделение и кооперация труда.
- Расположение и обслуживание рабочих мест.
- Проектирование трудовых процессов.
- Обоснование трудовых нормативов и норм.
- Нормализация условий и интенсивности труда.
- Освоение трудовых процессов и норм труда.
- Экономическая оценка затрат и результатов труда.
- Соблюдение трудовой и производственной дисциплины и регламента работ.
- Мотивация и стимулирование продуктивности труда.
- Разработка системы управления трудовыми процессами.

Проблема совершенствования организации трудовых процессов в современном производстве является приоритетной.

Рассмотрим такие основные научные направления совершенствования организации труда, как нормирование труда, формы его разделения и кооперации, методы его оптимизации на предприятиях.

Нормы труда (нормы выработки, времени, обслуживания) устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда.

Нормы труда могут быть пересмотрены по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда.

Достижение высокого уровня выработки продукции, оказания услуг отдельными работниками за счет применения по их инициа-

тиве новых приемов труда и совершенствования рабочих мест не является основанием для пересмотра ранее установленных норм труда.

О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за два месяца.

Работодатель для выполнения работниками норм выработки обязан обеспечить нормальные условия труда:

- исправное состояние помещений, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования;
- своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией;
- надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;
- условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства.

## **2.2. Проектирование трудовых процессов**

Проектирование трудовых процессов тесно связано с прогрессивной технологией и организацией производства и должно базироваться на использовании научного анализа и экономической оценки разрабатываемых вариантов, для чего следует разработать научные основы расчленения и взаимосвязи технологических и трудовых процессов.

Производственные процессы расчленяются на множество трудовых и технологических операций. Рациональное разделение труда по технологическим признакам может служить базой для научно обоснованного расчленения выполняемых операций на отдельные трудовые элементы и приемы.

Каждый производственный процесс состоит из основных, вспомогательных и обслуживающих процессов. Основной процесс, в свою очередь, может состоять из многочисленных частных процессов, имеющих различную структуру, форму организации и характер выполнения.

Так, например, изготовление составной части любого изделия представляет собой простой технологический процесс.

Важнейшим составным элементом всякого производственного процесса является технологическая операция, представляющая собой законченную часть технологического процесса, которая выполняется на одном рабочем месте.

Технологическая операция определяет методы обработки предмета труда, необходимое оборудование и оснастку, требуемую квалификацию рабочего и другие организационные и технические факторы процесса труда.

Поэтому правильно спроектированная технологическая операция служит не только надежной основой научного разделения труда, но и объектом рациональной организации труда и планирования производства.

В соответствии с Единой системой технологической подготовки производства каждую операцию необходимо подразделять на установки, переходы, позиции и другие составные элементы, определяющие структуру и содержание трудовых процессов.

При проектировании новых работ и технологических процессов, выполняемых на стадии механической обработки, степень членения каждой технологической операции на установки, переходы и другие элементы в большинстве случаев должна определяться типом производства, детальностью разработки технологического процесса, применяемыми моделями станков, конструкцией инструмента, выбранными режимами обработки и другими техническими и организационными факторами, которые обычно поддаются

ся точному учету и служат основой для проектирования трудовых процессов.

В современном производстве все трудовые процессы принято подразделять на движения и приемы. Трудовое движение характеризует однократное целенаправленное перемещение рабочих органов человека – рук и ног – к взаимодействующим в процессе труда предметам. Границей трудового движения являются моменты начала и окончания перемещения рук или ног рабочего к различным предметам. Трудовое движение может сопровождаться поворотом головы или корпуса. Именно поэтому следует различать основные и вспомогательные трудовые движения. Основные – это перемещение рук или ног, вспомогательные – это движения глаз, головы или корпуса, сопутствующие основным рабочим движениям.

По содержанию трудовые движения могут быть простыми или сложными. Всякое трудовое движение берет начало из исходной позиции и завершается прикосновением рук или ног к предметам труда. Все вспомогательные движения в большинстве своем перекрываются основными трудовыми движениями. Трудовое движение является исходным универсальным элементом, характеризующим перемещение рук, ног или корпуса рабочего при выполнении трудового процесса в различных производственных условиях.

Трудовой прием объединяет законченную часть технологического или вспомогательного перехода, состоящую из совокупности трудовых движений и действий рабочего и характеризующуюся единством целевого назначения, непрерывностью выполнения и неизменностью взаимодействующих объектов. Трудовые приемы могут быть основными и вспомогательными, простыми и сложными. Совокупность трудовых приемов образует группу или комплекс приемов, например: «установить и снять деталь», в который

входят трудовые приемы «установить заготовку» перед обработкой и «снять деталь» после обработки.

Таким образом, предлагаемая структура и характеристика основных элементов трудовой операции позволяют иметь единые принципы расчленения трудового процесса на составные части, дают возможность установить границы отдельных трудовых, технологических и производственных процессов.

В соответствии с действующими рекомендациями при проектировании трудовых процессов следует учитывать ограничения по допустимым сочетаниям движений, их траектории, скорости, темпу, затратам энергии. Критерием оптимальности трудовых процессов является минимум затрат рабочего времени  $t_p(X)$  на выполнение трудовых приемов.

Если при проектировании трудовых процессов определяются не только состав трудовых движений, их темп и скорость, но и наиболее эффективное технологическое оснащение рабочего места, то варианты (X) должны сопоставляться по критерию минимальной стоимости машино-минуты работы станка.

К общим принципам проектирования рациональных трудовых процессов относятся следующие:

- экономия движений, требующая применения только необходимых, наиболее коротких и наименее утомительных трудовых движений, устранения лишних трудовых действий;
- непрерывность движений, предусматривающая выполнение трудовых процессов без перерывов и простоев;
- совмещение движений, предполагающее одновременное участие различных органов рабочего – рук, ног и корпуса – в выполнении трудовых действий;
- естественность движений, основанная на наиболее полном учете важнейших антропометрических данных человека и биомеханики движений;

- стабильность движений, означающая необходимость доведения трудовых движений до уровня автоматизма выполнения работы;

- нормализация интенсивности движений, характеризующая соответствие затрат нормальному уровню интенсивности труда и допустимому темпу работы;

- высокая работоспособность человека, заключающаяся в достижении высокой производительности труда в течение длительного периода работы.

К основным особенностям проектирования трудовых процессов можно отнести такие, как принцип учета рабочей позы оператора, массы перемещаемых предметов, траектории трудовых движений.

Выбор оптимальных трудовых процессов должен предусматривать метод регламентации выполняемых действий, установление их последовательности и способов осуществления. Проектирование трудовых процессов служит основой установления норм труда на их выполнение.

### **2.3. Нормативы в организации труда персонала**

Нормирование труда служит основой организации, планирования и управления производством. Под нормированием понимается научное обоснование затрат труда на выполнение различных работ. При нормировании труда рабочих, специалистов и руководителей находят применение следующие виды норм: времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормированные задания.

Нормы времени устанавливают необходимые затраты труда на выполнение заданной работы в определенных производственных условиях. В их состав включаются следующие нормируемые

элементы затрат рабочего времени на изготовление единицы продукции:

$$N_{вр} = t_{шт.-кал} = t_{п.з} + t_{опер} + t_{пер.},$$

$$t_{опер} = t_{осн.} + t_{всп.},$$

$$t_{пер.} = t_{обс.} + t_{отл.} + t_{пер.тех.},$$

где  $t_{шт.-кал.}$  – штучно-калькуляционное время, мин;

$t_{п.з}$  – подготовительно-заключительное время, мин;

$t_{опер.}$  – оперативное время, мин;

$t_{осн.}$  – основное время, мин;

$t_{всп.}$  – вспомогательное время, мин;

$t_{пер.}$  – время перерывов, мин;

$t_{обс}$  – время обслуживания рабочего места, мин;

$t_{отл.}$  – время на отдых и личные надобности, мин;

$t_{пер.тех.}$  – время перерывов, предусмотренных организацией производственного процесса.

Штучно-калькуляционное время рассчитывается при обработке партии деталей, которая называется партией запуска. Норма времени представляет собой штучное время на выполнение единицы работы:

$$t_{шт.} = t_{опер.} + t_{пер.}$$

Норма выработки определяет количество единиц продукции, которое должно быть сделано в течение соответствующего рабочего периода, и рассчитывается по формуле:

$$N_{выр.} = T_{пер.} / t_{шт.},$$

где  $T_{пер.}$  – продолжительность нормируемого периода (час, смена, месяц).

Норма обслуживания устанавливает количество единиц технологического оборудования, производственной площади или других нормативных показателей, закрепляемых за одним работни-

ком. За смену она определяется отношением продолжительности рабочей смены к норме времени на обслуживание одного производственного параметра:

$$N_{\text{обсл.}} = T_{\text{см.}}/t_{\text{обсл.}},$$

где  $T_{\text{см}}$  – продолжительность рабочей смены, мин.;

$t_{\text{обсл.}}$  – норма времени на обслуживание одного производственного параметра, мин.

Норма численности определяет требуемое количество работников на выполнение планируемого объема работы за нормируемый период. Численность персонала за смену будет равна отношению общей трудоемкости выполняемых за смену работ к продолжительности смены:

$$N_{\text{числ.}} = \tau/T_{\text{см.}},$$

где  $\tau$  – общая трудоемкость планируемых на смену работ, н/час.

Норма управляемости устанавливает количество подчиненных работников, приходящихся на одного руководителя. Величина нормы управляемости рассчитывается отношением продолжительности рабочей смены к затратам времени на управление одним подчиненным работником:

$$N_{\text{упр.}} = T_{\text{см.}}/t_{\text{упр.}},$$

где  $t_{\text{упр.}}$  – затраты времени руководителя на управление одним подчиненным работником в среднем за смену, мин.

Нормированное задание определяет планируемый объем и номенклатуру работ, которые необходимо выполнить за определенный рабочий период. В общем случае величина нормируемого производственного задания зависит от нормы выработки в смену, численности рабочей группы и продолжительности периода работы:

$$N_{\text{пз}} = N_{\text{выр.}} \cdot Ч_{\text{г.}} \cdot Д_{\text{раб.}},$$

где  $N_{\text{выр}}$  – норма выработки на одного работника в смену, шт.;

$Ч_{\text{гг}}$  – численность рабочей группы, чел.;

$D_{\text{раб}}$  – количество рабочих дней в планируемом периоде, дни.

Таким образом, расчетной базой всех трудовых норм являются нормы времени, характеризующие продолжительность выполнения различных работ.

Нормы и нормативы должны: быть научно обоснованными и прогрессивными, реальными и стабильными, объективными и динамичными. Данным требованиям максимально соответствуют нормативы и нормы, разработанные на основе научного анализа и проектирования содержания выполняемых работ.

Метод научного обоснования норм труда позволяет учитывать комплекс технических, организационных, экономических, социальных и многих других факторов, оказывающих наибольшее влияние на величину разрабатываемых нормативов и норм. По существу, этот метод позволяет в каждом конкретном случае находить оптимальное значение той или иной нормы при различных вариантах комбинирования используемых ресурсов.

Сущностью научного обоснования нормы трудовых затрат является выбор ее оптимального значения и определяющих характеристик технологического процесса и других производственных ограничений. В связи с тем, что все задачи организации труда и производства в конечном счете сводятся к получению высоких результатов, основными ограничениями являются затраты различных ресурсов.

При обосновании норм обслуживания и численности, форм разделения и кооперации труда основным результатом производства в общем виде является выполнение программы выпуска продукции или обеспечение планируемого уровня использования производственной мощности. Объем выпуска продукции в значительной мере определяет специализацию рабочих мест и систему

их обслуживания, а поэтому данный показатель служит одним из ограничений и при установлении норм.

При планировании и организации производства все ограничения в задачах оптимизации норм труда можно разделить на четыре группы. Первая группа ограничений определяется планируемым объемом производства. Вторая группа ограничений обусловлена участием человека в процессе труда и характеризует допустимые санитарно-гигиенические, психофизиологические, социальные и правовые условия труда. Третья группа ограничений включает технические характеристики средств производства. Четвертая группа ограничений определяет организационно-технические и планово-управленческие условия производства, регламентирующие занятость производственных ресурсов, количество оборудования, численность персонала.

Рассмотренная система ограничений определяет область допустимых значений норм затрат ресурсов, а также оптимальные нормы их расходования при существующей степени ограничений. В общем случае оптимальными или научно обоснованными являются такие из допустимых вариантов норм и условий их использования, при которых достигается максимальный экономический результат.

Аналитически расчетный метод основан на расчленении выполняемых работ и расходуемых ресурсов на составные элементы, анализе условий и состава работ и ресурсов, проектировании рациональных вариантов использования предметов труда, средств производства и рабочей силы и расчете потребности соответствующих ресурсов для конкретных условий предприятия.

Аналитически исследовательский метод применяется для обоснования необходимых норм в условиях действующего производства на основе проведения наблюдений и экспериментов, например, хронометража. По полученным данным разрабатывают-

ся соответствующие нормы. Данный метод позволяет собирать более широкую информацию для разработки и корректировки норм и нормативов. Применяемые на предприятиях так называемые экспериментальные нормативы, по методу их установления также относятся к аналитически-исследовательским.

Экспериментальный или опытный метод разработки норм труда заключается в определении затрат труда на основе данных специальных научных или экспериментальных обследований, проводимых в производственных условиях. На производстве «опытными» считаются также нормы, установленные на основе опыта мастеров, менеджеров, технологов или других специалистов.

Отчетно-статистический метод заключается в том, что нормы затрат трудовых ресурсов устанавливаются на основе отчетных или статистических данных за прошедший период. Основой таких норм обычно служат сложившиеся за отчетный период средние фактические затраты труда. Следовательно, данный метод устанавливает нормы без расчленения, анализа и проектирования работы. По своему содержанию данный метод является суммарным и позволяет, в отличие от аналитического, определять приближенные нормы затрат и результатов труда в целом на всю работу или деталь.

Содержание методики установления норм времени на предприятиях в основном зависит от тех производственных условий, в которых выполняется данная технологическая операция. Для каждого типа производства существует определенная технико-нормировочная характеристика, которая служит базой для выбора и способа нормирования труда.

Массовое и крупносерийное производство характеризуется следующими особенностями:

- технологический процесс устойчив и детально разработан по операциям и переходам;

- за каждым рабочим местом на длительный период закреплена одна и та же технологическая операция или деталь;
- рабочие места оснащены специальными приспособлениями, инструментами и средствами контроля качества изделий;
- рабочие специализируются на выполнении определенных операций;
- применяются поточные методы организации производства.

В серийном производстве, где технологический процесс разрабатывается с меньшей детализацией, в течение рабочей смены имеет место переналадка оборудования. Норма времени определяется с учетом подготовительно-заключительного времени:

$$t_{шт-к} = t_{п.з.}/n + t_{шт},$$

В серийном производстве рассчитывается также и норма времени на партию деталей:

$$T_{пар.} = t_{шт} \cdot n + t_{п.з.}$$

Для мелкосерийного и единичного производства характерны выполнение разнообразных работ, наличие маршрутной технологии, преобладание универсального оборудования и т.п. Нормы времени на операцию устанавливаются на основе укрупненных нормативов и типовых норм, разработанных в полном соответствии с типовыми технологическими процессами изготовления наиболее характерных для данного производства изделий.

## **2.4. Организация и обслуживание рабочих мест**

Любой производственный процесс протекает в пространстве и времени. Поэтому основой организации производства является оптимальная совокупность рабочих мест и технологических про-

цессов, выполняемых различными работниками, которые должны быть согласованы.

Анализ организации рабочих мест тесно связан с разработкой системы управления персоналом, которая включает следующие основные направления:

- 1) описание рабочего места, включая содержание рабочего процесса, обязанности работника, сведения об условиях труда;
- 2) спецификация рабочего процесса, содержащая должностные требования, характеристики работника, необходимые для выполнения данного процесса;
- 3) проект рабочего места;
- 4) подбор и прием на работу сотрудников, обеспечивающих максимальную трудовую отдачу;
- 5) оценка результативности труда, основанная на сравнении фактической и плановой производительности;
- 6) подготовка кадров и совершенствование их квалификации;
- 7) планирование карьеры и продвижение по службе, перемещение работников с одной должности на другую, совмещение операций и функций;
- 8) оплата труда, связанная с навыками, условиями работы;
- 9) безопасность труда, расположение рабочих мест, соблюдение определенных стандартов.

В системе организации труда и производства на предприятиях важнейшим звеном является рабочее место, которое объединяет в первичную производственную систему все основные элементы любого процесса труда: рабочую силу, предмет труда и средства производства.

Рабочее место представляет собой зону трудовой деятельности человека или часть производственной площади, оснащенную необходимым оборудованием, приспособлениями, инструментами и материалами для выполнения предусмотренных технологией

работ или операций. Все рабочие места должны быть связаны между собой действующими на предприятии едиными технологическими или производственными процессами. Необходимое для осуществления того или иного трудового или технологического процессов количество рабочих мест зависит от содержания и объема выполняемых работ, уровня квалификации и способностей исполнителя, применяемых форм разделения и кооперации труда.

В зависимости от принятых форм организации труда и количества исполнителей рабочие места бывают индивидуальные и коллективные или групповые. На первом занят один работник, на втором – группа исполнителей, выполняющих одну работу или операцию. Рабочие места также подразделяются по таким признакам, как профессия исполнителей – станочное, слесарное; тип производства – единичное, серийное, массовое; вид производственных процессов – основное, вспомогательное; уровень механизации – автоматизированное, механизированное, ручное; количество технологического оборудования – одностаночное, многостаночное; условия работы – нормальные, неблагоприятные.

Каждое рабочее место должно быть оснащено полным комплектом необходимого основного и вспомогательного оборудования, режущего и мерительного инструмента, приспособлениями и материалами. К основному оборудованию относятся станки, машины и механизмы, с помощью которых обеспечивается механическое воздействие на предмет труда, к вспомогательному – различные устройства и приборы, обеспечивающие осуществление основных технологических процессов. Технологическая оснастка включает разнообразный инструмент и приспособления для закрепления и обработки деталей. К организационной оснастке относятся все средства для размещения и хранения заготовок, инструментов, изделий, технической документации.

Производственное пространство, занимаемое рабочим местом, включает рабочую и вспомогательную зоны. Рабочая зона – это часть производственного трехмерного пространства (длина  $L$ , ширина  $B$ , высота  $H$ ), ограниченного крайними точками досягаемости рук и ног работника. Основное положение исполнителя может смещаться в процессе работы на несколько метров от условного центра рабочего места, что требует соответствующего расширения рабочей зоны. Здесь располагаются все орудия труда, постоянно используемые работником в процессе его производственной деятельности. На вспомогательной площади располагаются все остальные предметы оснащения рабочего места и производственные запасы материала и заготовок, а также незавершенного производства деталей и готовой продукции.

Рациональная организация каждого рабочего места предусматривает его соответствующее проектирование, планировку и обслуживание. Проектирование заключается в разработке организационно-технической документации, содержащей обоснование и расчет основных характеристик рабочего места, схему расположения в пространстве основных элементов процесса труда, карту организации трудового процесса. Все проектные решения должны предусматривать создание на рабочем месте благоприятных организационно-технических, санитарно-гигиенических, психофизиологических условий труда, способствующих достижению максимальной работоспособности человека и безопасности работы.

Важным этапом проектирования рабочего места является его планировка. Различают общую планировку, предусматривающую его схематическое размещение в проектируемом подразделении предприятия, а также частную, которая заключается в разработке схемы рационального размещения всех элементов на конкретном рабочем месте. Планировка рабочего места производится в определенной последовательности:

- уточняются параметры производственного пространства, в котором предполагается разместить, проектируемое рабочее место (размер и конфигурация площади, наличие колонн и проездов);

- на схему наносятся условные изображения основного оборудования с учетом его размеров и требуемых расстояний;

- исходя из конструкции оборудования и прилагаемых усилий выбирается основная рабочая поза исполнителя;

- анализируется содержание труда с учетом взаимодействия основных факторов, продолжительности и частоты повторения отдельных работ;

- проводится планировка рабочей зоны, уточняется схема расположения оборудования, рабочего-исполнителя и предметов труда;

- выполняется схема расположения вспомогательного оборудования и организационной оснастки;

- анализируются маршруты движения предметов труда и перемещения рабочего в процессе выполнения работы;

- рассчитывается необходимая производственная площадь для организации рабочего места;

- уточняется привязка всех элементов рабочего места и корректируются принятые проектные решения.

Все действующие рабочие места подлежат аттестации на их соответствие существующим требованиям к технико-технологическому, организационно-экономическому и социально-трудовому уровню.

По каждому из означенных уровней анализируются несколько основных показателей, например: производительность оборудования, трудоемкость работы, интенсивность труда. На основании проводимого сопоставления фактических показателей с их типовыми или эталонными значениями может быть установлена одна из трех оценок: 1,0 – соответствует нормативному уровню, 0,5 – не

соответствует, но может быть доведена до требуемого уровня, 0 – не соответствует и подлежит ликвидации.

Интегральная оценка состояния рабочего места определяется как среднеарифметическое значение трех групповых факторов.

Аттестация рабочих мест является важной составной частью программы совершенствования организации и управления трудом на каждом предприятии.

### ***Контрольные вопросы к главе 2***

1. Что означает организация труда на действующих предприятиях? Какие факторы она объединяет в единую систему?

2. Какую организацию труда можно считать рациональной? Какие требования она предъявляет?

3. Какое значение в организации труда имеют нормы и нормативы? Каково отношение к нормам труда на предприятиях?

4. Что понимается под разделением труда? Какие виды разделения труда вы знаете?

5. Что предусматривает функциональное разделение труда? Для каких категорий персонала оно является необходимым?

6. Что предполагает профессиональное разделение труда? Какие профессии и специальности существуют?

7. Что означает технологическое разделение труда? Чем отличается предметное разделение от операционного?

8. Какими факторами устанавливаются границы оптимального разделения труда? Чем определяются психофизиологические границы?

9. Что подразумевает совмещение профессий и функций на производстве? Когда оно применяется?

## **3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **3.1. Организационная структура службы управления**

На каждом предприятии управление персоналом осуществляется всеми звеньями управляющей системы путем целенаправленного и непрерывного воздействия на отдельных работников. Все существующие между персоналом связи выражаются в виде функций управления.

Система управления персоналом на предприятии должна быть хорошо приспособлена как к внешнему окружению, так и к своей внутренней среде. Всякая система управления персоналом направлена на рациональное использование на предприятии имеющихся ограниченных материальных, людских и иных ресурсов. Для осуществления своей деятельности предприятие обеспечивает самоорганизацию путем выделения подразделений и служб в отдельные подсистемы.

В составе каждой системы или подсистемы можно выделить следующие взаимодействующие между собой факторы или элементы:

- работники, принимающие участие в осуществлении основных задач организации;
- средства и предметы труда, имеющиеся в распоряжении данного предприятия;
- информация и коммуникации, устанавливающие связи между людьми и предметами их деятельности.

Состав выделяемых в управлении подсистем, количество их звеньев и порядок взаимодействия могут быть различными. Все элементы управления системы должны быть взаимосвязаны между собой и функционировать в соответствии с существующими принципами разделения и кооперации труда персонала, сложностью и объемом выпускаемой продукции, квалификацией и численностью работников. В управлении предприятием и организацией обычно выделяются такие линейные функции, как руководство всем производством, основными цехами и производственными участками. На каждом предприятии принято также выделять функциональные службы: управление персоналом, маркетингом, проектированием, производством, финансами.

Функциональная характеристика управления является основой для определения его организационной структуры. Структура управления – это принятая форма разделения труда в системе управления персоналом, закрепляющая соответствующие управленческие функции за отдельными службами и работниками. Персонал управления включает работников, выполняющих определенные функции управления в своем подразделении в соответствии с должностными обязанностями. В современном менеджменте принято выделять руководителей-менеджеров высшего, среднего и низового уровня управления, специалистов различных категорий и вспомогательный персонал. Группа работников управления образует соответствующий управленческий орган. Органы управления различаются по их положению в структуре управления как вышестоящие, нижестоящие и равноправные. Совокупность всех функций и органов управления определяет организационную структуру системы управления персоналом и производством.

Организационная структура службы управления персоналом представляет собой упорядоченную совокупность кадровых орга-

нов, обеспечивающих управление деятельностью работников, их взаимодействие, соподчинение и взаимоотношения в процессе производства продукции. Все органы управления, должны четко выполнять закрепленные за ними и строго регламентированные управленческие функции. Организационная структура включает звенья управления на каждом его уровне, устанавливает взаимное расположение, связи и подчиненность этих звеньев, определяет цели, задачи, права и обязанности каждого звена, перечень и объем выполняемых функций, характеризует численность и профессионально-квалификационный состав персонала.

Основные связи и отношения между элементами структуры управления могут быть двух типов: вертикальные – связи подчинения и руководства, горизонтальные – связи отношений и кооперации равноправных элементов. Вертикальные связи, в свою очередь, могут быть линейными и функциональными. Линейные связи предусматривают обязательное подчинение по всем вопросам управления, например, директор – начальник цеха – мастер – рабочий; функциональные – предполагают подчинение по определенной группе кадровых проблем, например: подбор, обучение, расстановка, оценка, мотивация.

Важной характеристикой основных связей является масштаб управляемости, определяемый количеством подчиненных работников или звеньев одному руководителю. Для установления масштаба горизонтальных связей используется показатель общего количества работников или звеньев, с которыми происходят необходимые контакты в процессе управления. Для построения структуры управления необходимо знать все функции соответствующей управленческой системы. При этом важно не допустить, чтобы решение одних и тех же вопросов оказалось в ведении разных органов.

На предприятиях руководство кадровой работой является обязанностью всех менеджеров высшего, среднего и низового уровней управления, а также руководителей всех функциональных служб и отделов. Управление персоналом и производством осуществляют специальные управленческие органы, построенные по следующим типам организационных структур: линейной, функциональной, комбинированной.

Линейная структура управления персоналом имеет наиболее простые формы связи между субъектом и объектами управления. При линейной структуре управления во главе каждого подразделения стоит один руководитель, выполняющий все управленческие функции. Каждый сотрудник отдела и организации в целом непосредственно подчиняется только указанному руководителю. Линейная схема управления персоналом на предприятии представлена на рис. 1.



Рисунок 1. Линейная структура управления персоналом

Основными преимуществами линейной структуры управления персоналом служат получение заданий и распоряжений работником от своего непосредственного руководителя, полная ответственность каждого руководителя за результаты работы своих подчиненных, обеспечение сверху донизу единства руководства персоналом. Одним из существенных недостатков линейной

структуры управления считается то, что каждый руководитель должен обладать многосторонними знаниями о всех управляемых объектах, что в условиях динамичного развития производства трудноосуществимо.

Функциональная структура управления персоналом способствует повышению эффективности управления персоналом за счет привлечения более квалифицированных специалистов-управленцев в конкретной сфере своей деятельности. При указанной структуре органы управления создаются по отдельным функциям: маркетинг, планирование, проектирование, менеджмент, финансирование. На рис. 2 представлена функциональная структура управления персоналом на предприятии.



Рисунок 2. Функциональная структура управления персоналом

Функциональная структура является более гибкой, легко реагирует на новые требования по расширению производства продукции путем создания новых производственных подразделений и функциональных служб. Однако такая схема управления часто приводит к нарушению единства распорядительства и снижению ответственности исполнителей за качество и сроки выполнения работы, поскольку отдельный исполнитель может получать различные задания от своих функциональных служб. Поэтому при

функциональной системе управления существует необходимость в согласовании принимаемых решений со всеми управленческими звеньями.

Линейно-функциональная или комбинированная структура управления представляет собой сочетание двух рассмотренных нами систем. При линейно-функциональном управлении у линейного руководителя появляется так называемый штаб, состоящий из различных функциональных органов или отдельных специалистов, соответствующих конкретной функции управления. Линейно-функциональная или штабная структура управления персоналом на предприятии представлена на рис.3.



Рисунок 3. Линейно-функциональная структура управления персоналом

Линейно-функциональное управление предполагает расширение состава используемых специалистов в штабах управления. В связи с этим обстоятельством данным системам присущи недостатки, связанные с увеличением численности управленческого персонала, оторванностью аппарата управления от производства, увеличением расходов на содержание управленческих служб. Тем не менее в современном производстве линейное управление, не подкрепленное функциональным, применяется достаточно редко.

### **3.2. Правовое обеспечение системы управления**

Свободная экономическая деятельность людей предполагает ее правовое регулирование на основе наделения всех органов управления, включая и систему управления персоналом на предприятии, необходимыми властными полномочиями. Основные права персонала в сфере трудовой деятельности регулируются Конституцией РФ и существующими федеральными законами, имеющими верховенство на всей экономической территории.

Более двадцати статей Конституции РФ посвящены регулированию человеческих отношений в условиях рыночной экономики.

Статьей, непосредственно посвященной труду и отдыху персонала, определено следующее:

1. Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию.

Принудительный труд запрещен.

Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы.

Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку.

Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.

Каждый обязывается платить законно установленные налоги и сборы.

Конституция РФ имеет высшую юридическую силу, прямое действие и применяется на всей ее территории. Законы и иные правовые акты, принимаемые органами государственной власти, не должны противоречить Конституции Российской Федерации. В современных условиях регулирование социально-экономической и хозяйственно-коммерческой деятельности осуществляется на основе действующих: Гражданского кодекса РФ, Трудового кодекса РФ и Налогового кодекса РФ.

В ГК РФ регулируются основные права и ответственность физических и юридических лиц в сфере производственной и предпринимательской деятельности. Все граждане (физические лица) и юридические лица приобретают и осуществляют свои права своей волей и в своем интересе; они свободны в установлении своих прав и обязанностей на основе договора и в определении любых, не противоречащих законодательству условий договора. Гражданские права могут быть ограничены на основании федерального закона и только в той мере, в которой это необходимо в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства.

В ТК РФ изложены основные начала трудового законодательства, целью которого являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей, а также правовое регулирование трудовых отношений в различных сферах деятельности.

В НК РФ раскрывается сущность и содержание действующих налоговых отношений, являющихся основным регулятором денежных потоков между производителями и потребителями, между государством и предприятиями, между работодателями и персоналом. Существующая в РФ система налогообложения предусматри-

вает применение трех видов налогов: федеральных, региональных и местных.

Федеральными признаются налоги, установленные действующим НК РФ и обязательные к уплате на всей территории нашей страны, к которым относятся следующие:

- налог на добавленную стоимость;
- акцизы;
- налог на доходы физических лиц;
- налог на прибыль организаций;
- налог на добычу полезных ископаемых;
- налог на наследование или дарение;
- сборы за пользование объектами животного мира и за пользование объектами водных биологических ресурсов;
- государственная пошлина.

Региональными считаются установленные НК РФ налоги, обязательные к уплате на территории соответствующих субъектов (регионов) РФ, к которым относятся следующие:

- налог на имущество организаций;
- налог на игорный бизнес;
- транспортный налог.

Местные налоги и сборы устанавливаются представительными органами местного самоуправления и являются обязательными к уплате на территории соответствующих муниципальных образований. К местным налогам относятся следующие:

- земельный налог;
- налог на имущество физических лиц;
- единый налог на вмененный доход.

В соответствии с действующим НК РФ налог считается установленным лишь в том случае, когда определены налогоплательщики и следующие основные элементы налогообложения: объект

налогообложения; налоговая база, налоговый период; налоговая ставка; порядок исчисления налога; порядок уплаты налога.

В необходимых случаях при установлении налога НК РФ предусматриваются возможные налоговые льготы и основания для их использования налогоплательщиком.

Таким образом, регулирование социально-экономических отношений на отечественных предприятиях осуществляется в соответствии с Конституцией РФ, ГК РФ, ТК РФ и НК РФ, федеральными законами, указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, законами и нормативными актами субъектов и органов местного самоуправления, а также локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права. В системе управления персоналом на предприятии, помимо перечисленных правовых актов, широко используются локальные внутрифирменные нормативные акты:

- организационно-статусные документы, включающие устав организации, который служит юридическим актом, оформляющим образование предприятия и определяющим его статус, отношения собственности, организационную структуру, собственников, основные функции, порядок распределения прибыли, взаимоотношения с государством, процедуру реорганизации и ликвидации;

- организационно-распорядительные документы, содержащие приказы, которые служат правовым актом, издаваемым руководителем организации или ее структурного подразделения, для реализации управленческих задач;

- организационно-нормативные документы, представляющие собой различные инструкции, в которых определяются основные правила, регулирующие специальные стороны деятельности и отношения работников и должностных лиц;

- организационно-договорные документы, включающие договоры, контракты, доверенности и другие виды соглашений двух или большего количества лиц, направленных на установление, изменение или прекращение правоотношений;

- информационно-справочные документы, содержащие протоколы, акты и другие письменные материалы, фиксирующие ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях, заседаниях и других формах работы коллегиальных органов.

Правовые средства и способы воздействия на работников составляют основу управления персоналом на предприятии.

### **3.3. Информационное обеспечение управления персоналом**

Управление персоналом представляет собой систему воздействия на работников и через них – на различные подсистемы, объекты и элементы производства с целью получения необходимых результатов при наиболее эффективном использовании ограниченных экономических ресурсов. Главным содержанием управленческой деятельности является принятие и осуществление руководителем необходимых решений. Для выработки и принятия правильных управленческих решений каждому руководителю необходимо знать четкие цели и задачи предстоящих действий, иметь соответствующие производственные ресурсы для их достижения, знать, какими методами можно перевести объект в новое состояние. Иначе говоря, любому руководителю необходимо обладать обширной информацией для эффективного управления своим подразделением или организацией. Наиболее полное представление о состоянии управляемого объекта и тенденциях его развития может

быть достигнуто на основе систематического получения экономической информации, ее обработки и анализа.

Управленческую информацию можно представить, как целенаправленное сообщение от субъекта к объекту управления, от управляющей системы к управляемой, имеющее свою цель предусмотренное изменение состояния управляемого объекта.

Управление производственно-коммерческой деятельностью предприятия требует достоверной, оперативной и достаточной для принятия правильных решений информации. В информационной системе предприятия используется как внешняя, так и внутренняя информация.

Внешняя информация учитывает требования потребителей, включает плановые показатели, данные о спросе на выпускаемую продукцию. Внутренняя информация отражает состояние производства, состав кадров, наличие производственной мощности, резервы рабочих мест.

Всякая информационная система тесно взаимодействует с системой управления организацией. По своей структуре информационная система, в отличие от управленческой, всегда одинакова. Ее статичность определяется тем, что при любых объектах производства, при любой технике управления и при различном составе персонала необходимо обеспечить сбор, передачу и переработку информации. Изменения объема информации и ее содержания не влияют на структуру информационной системы, а только изменяют количественную сторону выполняемого процесса, применяемые средства обработки поступающей информации.

В зависимости от цели вся информация может быть подразделена на три вида: требующая определенного решения, вызывающая действие и нейтральная, принимаемая к сведению работника.

Информация, требующая принятия определенных решений и их исполнения, идет обычно от руководителей к своим подчинен-

ным, от управляющей системы к управляемой, от субъекта управления к объекту, рабочим местам. Всякая входная информация требует различной обработки, анализа и изменений и тем самым превращается в выходную информацию, которая служит для выполнения своей главной функции: принятия руководящих, управленческих решений.

Процесс передачи, обработки и использования различных исходных данных в управлении принято называть движением информации. Движение информации начинается от субъекта к объекту управления и после ее обработки появляется необходимое управленческое решение, ведущее к возникновению какого-либо действия или противодействия. Поток информации обычно проходит внутри замкнутой системы, имеющей в соответствии с основными функциями данного подразделения заранее определенную цель, и образует систему управления деятельностью персонала.

В системе управления персоналом существует пять основных управленческих функций: планирование, организация, регулирование, учет и контроль. Осуществление любой из этих функций связано с использованием разнообразной информации как предмета и продукта управленческого труда.

Работа персонала с информацией включает в себя сбор, передачу, хранение, поиск, обработку, анализ, принятие управленческих решений. В связи с выходом в «Интернет» все более сложным видом деятельности персонала становится хранение информации, требующее применения современных технических средств, а также специальной подготовки персонала. Сказанное означает, что в самой сфере управления производством образуются особые управленческие подразделения, продуктом деятельности которых является не производство материальных благ, а выполнение тех или иных услуг, необходимых для обеспечения развития как самого производства, так и персонала.

Таким образом, каждому руководителю и каждому работнику, являющимся одновременно как субъектом, так и объектом управления, необходима различная информация для принятия правильных и эффективных решений по совершенствованию деятельности своих подчиненных и своей собственной работы. Помимо рассмотренных видов информации, к персоналу также должны поступать конкретные данные из своей управляющей и управляемой системы. С учетом основных источников ее получения на рабочем месте всю эту информацию можно назвать входной и выходной, внешней и внутренней. Первая поступает сверху от прямого руководителя или субъекта управления и может быть названа верхней, вторая – непосредственно от своего рабочего места, которую можно считать внутренней или нижней. Любому работнику нужна своя, конкретная информация, представляющая собой основу трудовой, технологической, управленческой и прочих видов деятельности персонала на предприятии. Так, для экономиста-менеджера нужна разнообразная информация об издержках на выпускаемую продукцию и оказываемые услуги: постоянных, переменных, альтернативных, маржинальных, фактических и др., а для рабочего-станочника необходимы многие технологические сведения: характеристика материала детали, режимы обработки, паспортные данные станка, нормы штучного времени, сложность работы, расценки на операцию.

Помимо рассмотренных видов открытой информации предприятия применяют так называемую закрытую информацию, содержащую коммерческую тайну и иные конфиденциальные сведения. Определение перечня сведений, составляющих коммерческую тайну, входит в компетенцию предприятия, государство определяет лишь перечень сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну, например: данные о численности, составе работаю-

щих, их заработной плате и условиях труда, а также о наличии свободных рабочих мест.

Все работники предприятия в зависимости от занимаемой должности и выполняемых функций по приказу руководителя должны быть разделены на носителей коммерческой тайны и всех иных сотрудников. Всякая информация требует организации соответствующего хранения и защиты на предприятиях всех форм собственности. Своевременное и полное обеспечение персонала предприятия необходимой информацией является важным условием высокоэффективной деятельности каждого работника и всего производственного коллектива.

### ***Контрольные вопросы к главе 3***

1. В чем заключается самоорганизация системы управления персоналом? Каким образом она достигается?
2. Какие элементы взаимодействуют в каждой системе управления персоналом? Какие из них являются главными?
3. Что представляет собой структура управления? Какую связь она имеет с управленческими функциями?
4. Что понимается под организационной структурой службы управления? Каков ее состав?
5. Какие важнейшие функции службы управления персоналом вы знаете? Кто ее возглавляет на предприятии?
6. Чем характеризуется линейная структура управления персоналом? Между какими звеньями действует линейная связь?
7. Что понимается под функциональной структурой управления? Как создаются органы управления в данной системе?
8. Как образуется линейно-функциональная структура управления? В чем ее преимущество?

9. В каких условиях применяется бесцеховая структура управления? Что она собой представляет?

10. Какие современные структуры управления существуют в условиях рынка? Что означает продуктивная структура?

11. Какими законами регулируются основные права персонала в сфере трудовой деятельности? Какие из них имеют верховенство?

12. Какие статьи Конституции Российской Федерации посвящены регулированию человеческих отношений? Какой вид труда запрещается?

13. Какие основные права предоставлены работникам Трудовым кодексом Российской Федерации? Каковы обязанности работников?

14. Какой налог выплачивают работники согласно Налоговому кодексу Российской Федерации?

15. Какие локальные нормативные акты используют предприятия? Что регламентируют организационно-статусные документы?

16. Что понимается под информацией в управлении персоналом? Какова схема передачи информации?

17. Как классифицируется информация в системе управления? В чем состоит назначение входной информации?

18. Как подразделяется информация в зависимости от цели управления? Что понимается под нейтральной информацией?

19. Какие информационные функции управления персоналом существуют? В чем заключаются внешние функции?

20. Какая информация должна поступать к высшему руководству? Каким требованиям она должна отвечать?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бугаков, В.М. Управление персоналом: учебное пособие / В.М. Бугаков, В.П. Бычков, В.Н. Гончаров; под ред. В.П. Бычкова. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.

2. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.

3. Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.

4. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.

5. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.

6. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – Москва: Проспект, 2012. – 64 с.

7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 229 с.

8. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – Москва: Проспект, 2013. – 72 с.

9. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – Москва: Дашков и К, 2016. – 280 с.

10. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2014. – 513 с.

11. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – Москва: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

*Учебное издание*

***Глухов Виктор Павлович,  
Скиба Марина Валерьевна***

## **ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Учебное пособие*

Редактор И. П. Ведмидская  
Компьютерная верстка И. П. Ведмидской

Подписано в печать 10.12.2021. Формат 60×84 1/16.  
Бумага офсетная. Печ. л. 4,0.  
Тираж 25 экз. Заказ . Арт. – 23(РЗУ)/2021.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)  
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

---

Издательство Самарского университета.  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

