

# ОРГАНИЗАЦИЯ, НОРМИРОВАНИЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Учебно-практическое пособие

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

**А. Я. Кибанова**

**Коллектив авторов**  
**Управление персоналом:**  
**теория и практика.**  
**Организация, нормирование и**  
**регламентация труда персонала**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=21538522](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21538522)*

*2014*

*ISBN 9785392151660*

**Аннотация**

Раскрываются сущность и содержание, функции и элементы организации труда персонала на предприятии, характеризуются научные подходы к организации труда, приводятся методики и примеры организации труда по различным направлениям. Значительное внимание уделено методическим и практическим вопросам нормирования труда: раскрыта сущность нормирования труда; показаны классификация норм и нормативов, классификация затрат рабочего времени; дана характеристика методов исследования затрат рабочего времени и методов нормирования труда; на конкретных примерах продемонстрированы современные методики нормирования труда. Подробно раскрываются методические и практические вопросы организации управленческого труда: рассмотрены

технологии индивидуального планирования рабочего времени руководителей и специалистов, охарактеризована техника личной работы руководителя (специалиста), даны рекомендации по организации, планировке и оснащению рабочих мест руководителей и специалистов. Завершается глава рассмотрением теории и практики регламентации труда, приведен пример разработки регламента.

# Содержание

1. СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ, ФУНКЦИИ И ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ	7
Конец ознакомительного фрагмента.	23

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

**Управление персоналом:  
теория и практика  
Организация,  
нормирование и  
регламентация  
труда персонала**

*Учебно-практическое пособие*

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



**ebooks@prospekt.org**

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

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

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

*водства и друг с другом, образующая определенный порядок осуществления трудового процесса.*

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

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

Решение перечисленных задач составляет содержание ор-

ганизации труда на предприятии, ее элементы представлены на рис. 1.



*Рис. 1. Содержание организации труда на предприятии*

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

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

**Экономическая задача НОТ** состоит в создании усло-

вий для целесообразного использования техники, материалов и сырья, что обеспечивает экономию живого и овеществленного труда на производство единицы продукции.

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

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

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

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

*Оптимизирующая функция* проявляется в обеспечении полного соответствия уровня организации труда прогрессивному уровню технического вооружения производства, в

достижении научной обоснованности норм труда и его интенсивности, в обеспечении соответствия уровня оплаты труда его конечным результатам.

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

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

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

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

Под **формами организации труда** понимаются ее разновидности в зависимости от того, как решаются вопросы планирования, учета, оплаты труда, его разделения и коопе-

рации, управления в коллективе и др.

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

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

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

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

Важным элементом организации труда является **разделение труда – обособление видов трудовой деятельности**

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

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

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

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

Различают следующие формы разделения труда на предприятиях:

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

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

- *технологическое разделение труда* – по фазам, видам работ, изделиям, узлам, деталям, технологическим операциям. Оно определяет расстановку работников в соответствии с технологией производства и в значительной степени влияет на уровень содержательности труда. При узкой специализации в работе появляется монотонность, при слишком широкой специализации повышается вероятность некачествен-

ного выполнения работ. Ответственная задача организации труда состоит в нахождении оптимального уровня технологического разделения труда:

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

*Таблица 1*

**Функциональное разделение труда в сфере управления персоналом банка**

**Функции СУП**

**Отделы и должностные лица банка**

**СУП**

**ПЭУ**

**ОСО**

**СП**

**ЮУ**

**СовП**

### III

1. Разработка политик и процедур в области управления персоналом

У

—

—

—

—

О

Р

2. Подбор и расстановка кадров

О

С

—

У

—

С

Р

3. Составление плана потребности в персонале

О

С

—

П

—

С

Р

4. Кадровое делопроизводство

О

—

—

—

С

С

Р

5. Изучение причин текучести кадров, другая аналитика персонала

У

П

П

П

—

О

—

## 6. Организация обучения персонала

О

С

—

П

—

С

Р

## 7. Работа по профессиональному продвижению кадров (развитие)

О

С

—

П

—

С

Р

8. Создание трудовой мотивации персонала

П, У

У

У

П, У

С

О, С

Р

## 9. Управление внутренними коммуникациями

У

—

О

П

—

—

—

## 10. Организация корпоративных мероприятий

У

С

О

—

—

С

Р

*Условные обозначения:*

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

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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