

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Пензенский государственный университет» (ПГУ)

---

С. В. Тактарова, С. С. Солдатова

## ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА НА РЕЖИМНЫХ ОБЪЕКТАХ

Рекомендовано редакционно-издательским советом ФГОУ ВО  
«Пензенский государственный университет» в качестве учебного  
пособия для обучающихся высших учебных заведений  
по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»,  
специализация «Экономика и организация производства  
на режимных объектах», по дисциплине С1.1.34  
«Организация труда на режимных объектах»

Пенза  
Издательство ПГУ  
2020

УДК 331  
ББК 65.242  
Т15

Р е ц е н з е н т ы :

доктор экономических наук, доцент,  
декан экономического факультета  
Пензенского государственного аграрного университета  
*И. А. Бондин;*

доктор экономических наук, профессор кафедры  
«Экономическая теория и международные отношения»  
Пензенского государственного университета  
*В. А. Скворцова*

**Тактарова, С. В.**

Т15      Организация труда на режимных объектах : учеб. пособие / С. В. Тактарова, С. С. Солдатова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. – 182 с.

ISBN 978-5-907262-47-8

Рассмотрены основные темы по курсу, особое внимание уделено оценке результативности и эффективности использования трудовых ресурсов в производственно-коммерческой деятельности режимного предприятия. Представлены задания для проведения семинарских занятий, по каждой теме приведены контрольные вопросы, позволяющие закрепить изученный материал и проверить степень формирования ключевых компетенций у обучающихся.

Издание подготовлено в соответствии с учебной программой дисциплины «Организация труда на режимных объектах» на кафедре «Менеджмент и экономическая безопасность» ПГУ и предназначено для обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность», специализация «Экономика и организация производства на режимных объектах».

**УДК 331  
ББК 65.242**

**ISBN 978-5-907262-47-8**

© Пензенский государственный  
университет, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА.....	6
Тема 1. Предмет, методы и задачи курса «Организация труда на режимных объектах».....	6
Тема 2. Трудовой процесс и его составные части. Разделение и кооперация труда.....	16
Тема 3. Организация, аттестация и рационализация рабочих мест.....	31
Тема 4. Способы изучения трудовых процессов.....	47
Тема 5. Организация и нормирование труда. Содержание и задачи процесса нормирования труда на предприятии.....	57
Тема 6. Производительность и эффективность труда.....	65
Тема 7. Мотивация труда и дисциплина как способ повышения качества труда.....	75
Тема 8. Организация оплаты труда на предприятии.....	86
Тема 9. Особенности организации труда руководящих кадров.....	102
ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ В ФОРМЕ СЕМИНАРА.....	114
Тема 1. Трудовой процесс и его составные части. Разделение и кооперация труда.....	114
Тема 2. Организация, аттестация и рационализация рабочих мест.....	116
Тема 3. Способы изучения трудовых процессов.....	118
Тема 4. Организация и нормирование труда. Содержание и задачи нормирования труда.....	120
Тема 5. Производительность труда. Методы повышения производительности труда на предприятии.....	122
Тема 6. Мотивация труда и дисциплина как способ повышения качества труда.....	124
Тема 7. Оплата труда. Формы и системы оплаты труда. Методы расчета заработной платы.....	127
Тема 8. Особенности организации, нормирования и оплаты труда руководящих кадров.....	130
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	132
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	133
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Глоссарий.....	138
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Тестовые задания.....	166

# ВВЕДЕНИЕ

В современных социально-экономических условиях изучение вопросов и решение проблем высокоэффективной организации труда на производственном предприятии нацелены на поиск новых способов и методов урегулирования сложных взаимоотношений работодателя и работника. Принципы свободной экономики, широко применяемые в сфере трудовых взаимоотношений, привели к гипертрофированному социальному неравенству в российском обществе, к искажению и нарушению основных законов экономики. Таким образом, на сегодняшний день перед хозяйствующим субъектом остро стоит вопрос модернизации и развития методологических подходов в сфере организации труда с учетом современных экономических и социальных проблем.

Учебная дисциплина «Организация труда на режимных объектах» является важной составной частью общепрофессиональной и специальной экономической подготовки экономистов, так как изучает основы управления трудовыми ресурсами организации, относящейся к категории «режимный объект». Специфика производственно-коммерческой деятельности режимного объекта, сопряженная с обязательными дополнительными мерами безопасности на данных объектах (Указ Президента РФ от 1998 г. № 61 и Постановление Правительства от 1998 г. № 655), с установлением ряда ограничений и запретов на ведение хозяйственной деятельности, требует дополнительных знаний в сфере экономики и управления трудовыми ресурсами предприятия.

Цель дисциплины «Организация труда на режимных объектах» заключается в формировании у обучающихся теоретических знаний и практических навыков и умений по владению современными методами и инструментами управления персоналом режимного объекта. Изучение данной дисциплины нацелено на получение комплексных знаний, формировании у обучающихся умений в таких важных сферах экономики и организации производственной деятельности режимного объекта, как:

- рациональное разделение и кооперация труда сотрудников на режимных предприятиях;
- проектирование трудовых процессов и обоснование оптимальных норм затрат труда;
- соединение и координация трудовых ресурсов, средств и предметов труда в едином производственном процессе на режимном предприятии;

- создание комфортных условий труда, оптимизация и нормализация интенсивности труда на рабочем месте;
- мотивация и стимулирование высокоэффективного труда всех категорий персонала на режимном предприятии;
- повышение эффективности процесса организации и нормирования труда сотрудников режимного предприятия, функционирующего в сложных рыночных условиях;
- обеспечение экономической безопасности режимного объекта посредством формирования и развития высокоэффективной системы управления трудовыми ресурсами, нацеленной на рациональное использование его кадрового потенциала.

Данное учебное пособие «Организация труда на режимных объектах», подготовленное с учетом требований Федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС ВО), раскрывает содержание следующих компетенций:

- ОК-8: способность принимать оптимальные организационно-управленческие решения;
- ПК-5: способность осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, учетно-отчетной документации, нормативов затрат и соответствующих предложений по реализации разработанных проектов, планов, программ;
- ПК-42: способность планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов;
- ПСК-3: способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов.

Структурно-логическая схема учебного пособия содержит две части. В первой части рассмотрены теоретические основы организации труда на режимном предприятии в современных социально-экономических условиях; во второй части представлены задания для проведения практических работ в форме семинаров, а также темы для докладов и рефератов.

Предлагаемое учебное пособие поможет изучить и закрепить теоретические знания по курсу «Организация труда на режимных объектах», сформировать необходимый набор знаний и компетенций в сфере управления режимным объектом.

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

## Тема 1

### ПРЕДМЕТ, МЕТОДЫ И ЗАДАЧИ КУРСА «ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА НА РЕЖИМНЫХ ОБЪЕКТАХ»

1. Организация труда: элементы, составляющие систему организации труда. Цели, задачи, принципы организации труда.
2. Специфика управления трудовыми ресурсами и функции организации труда.
3. Роль организации труда в общей результативности производственно-экономической деятельности организации.

#### **1. Организация труда: элементы, составляющие систему организации труда. Цели, задачи, принципы организации труда**

Современный уровень развития экономики предполагает использование большого количества производительных сил, опирающихся на совместную трудовую деятельность людей. При этом сама организация труда представляется как упорядоченная система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом в едином производственном процессе, нацеленном на построение в определенном установленном порядке и последовательном осуществлении трудового процесса, направленного на создание материальных или нематериальных благ.

**Объектом организации труда** является трудовой процесс.

В качестве **предмета организации труда** выступают организационные отношения, возникающие в процессе труда, формирующие систему организации труда в рамках отдельного коллектива и обеспечивающие определенное протекание трудовых процессов, функционирование рабочей силы, а также их совершенствование на основе определения необходимых затрат конкретного труда в определенных организационно-технических условиях, разработки и внедрения организационных нововведений в систему управления трудовыми отношениями.

Таким образом, **организация труда** – это система мер, обеспечивающих наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов для повышения производительности труда на предприятии и мотивации работников на качественный труд. В соответствии с данным определением организация труда включает ряд направлений деятельности управленческой деятельности:

- разработку рациональных форм разделения и кооперации труда, включающую распределение работников по объединенным в определенную систему трудовым функциям и рабочим местам;

- управление уровнем нормирования труда, морального и материального его стимулирования с учетом количества и качества труда, установление величины затрат рабочего времени, необходимых для выполнения определенного объема работы;

- организацию процесса труда, обеспечивающую создание и обслуживание рабочих мест, с целью устранения потерь рабочего времени, обеспечение благоприятных условий труда и рациональных режимов труда и отдыха;

- рационализацию трудовых процессов, внедрение оптимальных приемов и методов труда;

- построение эффективной системы мотивации работников и оплаты труда, включающей формирование современных компенсационных пакетов, которые соответствуют структуре мотивов, стимулов и потребностей работников, а также отвечают требованиям работодателя к количественным показателям и уровню качества труда сотрудника организации.

**Цель организации труда как управленческой деятельности** – создание организационных условий, необходимых для достижения высокой социально-экономической результативности трудовой деятельности работников предприятия. Реализация данной цели требует решения целого комплекса организационно-управленческих задач, подразделяемых на экономические, социальные, производственные, технико-технологические, психофизиологические и т.д.

В соответствии с вышесказанным **организация труда** – это система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование рабочей силы, которая включает соответствующую расстановку людей в процессе производства, разделение и кооперацию труда, приемы и методы, нормирование и стимулирование труда, организацию рабочих мест и их обслуживание, создание необходимых условий труда.

**Научная организация труда (НОТ)** – это организация труда, основанная на достижениях науки и передового опыта, систематически внедряемых в производство, позволяющая наиболее эффективно соединять технику и людей в едином производственном процессе и обеспечивающая повышение производительности труда и сохранение здоровья человека.

**Основные принципы (положения) НОТ:**

– принцип научности: для получения объективных данных об организации труда проводят научное исследование и подробный анализ всех трудовых процессов;

– принцип системности: процесс организации труда должен рассматриваться одновременно как явление, имеющее сложную внутреннюю структуру, образованную из взаимосвязанных элементов; и как явление, представляющее собой часть общей структуры управления объектом, состоящей из многочисленных элементов, имеющей внешние связи, фактор влияния и зависимости;

– принцип комплексности: при принятии управленческих решений в сфере организации труда должны быть одновременно решены различные вопросы и проблемы в сферах экономики, производства, управления и т.д. Таким образом, комплексный подход в организации труда – это всесторонний подход с точки зрения многих наук, занимающихся вопросами функционирования человека в производственной среде, в трудовом процессе;

– принцип оптимальности: из всех предложенных вариантов организации труда должен быть выбран рациональный, как с точки зрения работника (отдельной личности), так и с позиции трудового коллектива и собственника предприятия;

– принцип экономической эффективности: организация и управление трудом на предприятии должны осуществляться с наименьшими затратами ресурсов, но не в ущерб экономическому развитию субъекта, результативности его функционирования. При этом необходимо учитывать, что одни и те же вопросы организации труда можно решить различными способами, с разными затратами ресурсов и получить на выходе неоднозначный результат. Принцип экономичности – это соотношение запланированных результатов с затратами, необходимыми для достижения данных результатов, оптимальное сочетание затраты/результаты, стремление к минимизации затрат при одновременной максимизации экономических результатов;

– принцип гуманности: все разработанные мероприятия по организации труда должны способствовать сохранению жизни и



здоровья человека, учитывать психофизиологические и личностные потребности человека (работника), социальные и общегражданские требования к методам и средствам организации труда. Гуманизация труда – важнейшее требование к эффективной организации труда на предприятии, зачастую чтобы его соблюсти, необходимо поступиться иногда и принципом экономической целесообразности. Например, обязанность организаций и предприятий оплачивать отчисления на социальные нужды (обязательные отчисления предприятий во внебюджетные социальные фонды за своих работников) с экономической точки зрения увеличивают совокупные затраты и, следовательно, удорожают себестоимость производства продукции, работ, услуг.

**Задачи организации труда на предприятии** подразделяются на такие основные группы, как:

1) организационные и технико-технологические: проектирование цехов; разработка новых технологических процессов; конструирование оборудования и оснастки; определение порядка и последовательности выполнения работ; создание условий для высокоэффективной, непрерывной работы исполнителей; обеспечение полной и равномерной загрузки производственного оборудования и работников; установление индивидуальной и коллективной ответственности за результаты производственно-хозяйственной деятельности; создание эффективной системы нормирования, стимулирования и мотивации труда;

2) экономические: создание экономически эффективной системы взаимосвязи трудовых ресурсов (человека) со средствами производства, которая обеспечивает максимальную производительность труда, минимальную себестоимость продукции, высокую рентабельность производства посредством рационального использования совокупного фонда рабочего времени, снижения трудоемкости производства, его автоматизации и повышения качества всех производственных процессов;

3) психофизиологические: оздоровление трудового коллектива, создание комфортных условий труда, устранение лишних затрат времени и энергии работников, обеспечение их психологической совместимости и соответствия их психофизиологических характеристик особенностям трудовой деятельности, т.е. все, что позволит обеспечить высокую и устойчивую работоспособность человека в течение длительного периода времени, сохранить его здоровья и благополучие;

4) социальные: повышение содержательности и привлекательности труда, создание условий для профессионального и личностного развития работников, повышение их квалификации и расширение профессионального профиля, обеспечение благоприятных условий для реализации трудовой карьеры и роста благосостояния работников.

## **2. Специфика управления трудовыми ресурсами и функции организации труда**

### ***Функции организации труда:***

1) трудосберегающая (ресурсосберегающая) проявляется в экономии рабочего времени, устранении бесполезного труда и сведении к минимуму простоя в трудовом процессе, экономии сырья и материалов при ликвидации (или минимизации) бракованной продукции, в том числе брака в заготовках и деталях;

2) оптимизирующая проявляется в обеспечении соответствия затрат труда передовому опыту технического оснащения производственных процессов, сведения до минимума доли ручного труда, механизации и автоматизации производственных процессов;

3) трудоощающая заключается в создании безопасных условий труда для жизни и здоровья персонала, установлении рациональных режимов труда и отдыха, в облегчении тяжести труда;

4) функция повышения общей культуры на производстве проявляется посредством создания привлекательной производственной среды, формирования благоприятного рабочего климата, уважительного отношения сотрудников друг к другу, повышения престижа и профессиональной гордости работников предприятия за собственный труд.

Современная теория и практика организации труда на предприятии тесно связаны с концепцией **«качества трудовой жизни»**. Сущность данной концепции заключается в определении совокупности показателей, характеризующих хорошие организационные, социальные и психологические условия труда, а также оценке степени их влияния на конечные экономические результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

***Качество трудовой жизни*** – степень удовлетворения личных потребностей и интересов работника посредством труда в конкретной организации. При этом уровень качества трудовой жизни

является индикатором благосостояния человека, а также показателем реализации интеллектуального потенциала и профессиональных амбиций личности.

**Удовлетворенность трудом** – совокупное воздействие на работника компонентов трудовой мотивации, включающее следующие факторы:

- уровень организации трудового процесса и условия труда;
- величину заработка, размер премий и поощрений;
- общественное признание достигнутых личностью результатов, оценку его личного вклада в общий результат работы;
- возможности для самовыражения и самоутверждения личности.

Существует совокупность качественных показателей, имеющих различные природу, способы оценки и глубину воздействия на личность человека. Принято считать, что для успешного планирования и контроля показателей качества трудовой жизни данные показатели должны быть сгруппированы по определенным подсистемам работы с персоналом.

**На качество трудовой жизни влияют следующие факторы:**

1) *трудовой коллектив* характеризует некоторую социальную группу, в которой находится работник, при этом качество трудовой жизни будет характеризоваться психологическим климатом в коллективе; отношениями как непосредственно в ходе трудового процесса, так и личностными; участием сотрудников в управлении и принятии управленческих решений; соблюдением регламентирующих документов (устав, положения, должностные инструкции, приказы и т.д.); количеством стрессовых ситуаций на работе; мотивацией сотрудников к качественному труду;

2) *оплата труда* является важнейшим мотивационным стимулом к труду, так как от ее величины во многом зависят качество жизни работника, его социальный статус и психофизиологическое самочувствие «удовлетворенность собственной жизнью»;

3) *рабочее место* также относится к важным критериям оценки качества трудовой жизни, поскольку грамотно и комфортно оборудованное рабочее место во многом способствует сохранению жизни и здоровья работника в ходе трудового процесса, а такие факторы, как дизайн рабочего помещения, современная оргтехника и мебель, наличие кондиционера и комнаты отдыха, приводят к поддержанию хорошего настроения у работника в течение рабочего дня и повышению его производительности труда;

4) *руководство предприятия* – это целая группа социально-психологических показателей, влияющих на качество трудовой жизни человека, от уровня взаимопонимания работника с руководителем предприятия и/или непосредственным начальником отдела во многом зависят все остальные показатели качества трудовой жизни;

5) *служебная карьера* определяет возможность человека к саморазвитию и самовыражению, при этом важно, чтобы реальная карьера совпадала с внутренними потребностями и желанием человека к профессиональному росту и продвижению;

б) *социальные гарантии и блага* – это некоторая система социального обеспечения человека, предоставляющая ему возможности улучшить собственные социально-бытовые условия жизни (предоставление оплачиваемого отпуска, оплата больничных листов, дополнительное медицинское страхование, выплата гарантированных социальных пособий, страхование жизни сотрудников от несчастных случаев, различные компенсации за использование транспорта в служебных целях, предоставление квартиры или общежития для проживания, предоставление путевок на санаторно-курортное лечение и т.д.).

Таким образом, качество трудовой жизни является важнейшим стимулом роста удовлетворенности сотрудника собственным трудом и, следовательно, повышения производительности труда на предприятиях.

### **3. Роль организации труда в общей результативности производственно-экономической деятельности организации**

*Главная цель организации труда* – систематически улучшать организацию живого труда, приводить ее формы и методы в соответствие существующему уровню техники и технологии на данном предприятии.

Содержание процесса организации труда на предприятии формируется совокупностью организационных отношений и взаимосвязей между работниками и средствами производства, работниками внутри трудового коллектива. Данные отношения и взаимосвязи обеспечивают определенный порядок протекания трудового процесса на предприятии и экономическую эффективность трудовой деятельности его сотрудников.

Основные направления организации труда на современном предприятии:

1. Разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда (подбор, расстановка, перемещение работников в рамках предприятия, структурных подразделений, служб, отделов).

2. Определение наиболее рациональных форм и размеров трудовых коллективов, оптимизация численности сотрудников отделов, служб, подразделений.

3. Нормирование труда, разработка и внедрение режимов труда и отдыха (внутрисменных, суточных, недельных, ежемесячных, годовых) в целях создания комфортных условий труда и поддержания здоровья членов трудового коллектива.

4. Планировка, оснащение и обслуживание рабочих мест на основных и вспомогательных производственных участках, улучшение санитарно-гигиенических, психофизиологических, эстетических условий труда всех сотрудников предприятия.

5. Совершенствование системы оплаты труда, внедрение передовых методов расчета заработной платы за отработанное время, разработка и применение рациональных механизмов стимулирования и мотивации труда.

6. Подготовка кадров, повышение профессиональной квалификации, совершенствование профессионального мастерства, повышение общего уровня корпоративной культуры и развитие каждой личности в отдельности (особенно лиц, занимающих ответственные должности и выполняющих руководящие функции).

7. Укрепление дисциплины труда (совершенствование норм и правил поведения работников в процессе коллективного труда) в целях создания необходимых организационных и экономических условий для нормальной высокопроизводительной работы, формирования сознательного отношения в коллективе к труду с помощью методов убеждения, воспитания, поощрения за добросовестный труд и дисциплинарных взысканий в случаях недобросовестного выполнения работником своих трудовых обязательств.

### **Оценка результативности (эффективности) процесса совершенствования организации труда**

Организация труда имеет экономическую и социальную направленность и, соответственно, дает экономический и социальный эффекты.

**Экономический эффект** достигается за счет совершенствования организации трудовых процессов, ведущего к экономии рабочего времени, повышению качества продукции и работ, лучшему использованию оборудования, экономии сырья, материалов, энергии.

**Социальный эффект** проявляется в повышении работоспособности людей, сохранении их здоровья, в повышении удовлетворенности трудом, и в конечном итоге социальный эффект также отражается в совокупном экономическом результате (рост или снижение прибыли) производственно-коммерческой деятельности предприятия.

**Основными показателями экономической эффективности** мероприятий по совершенствованию организации труда, определяющими целесообразность их внедрения, являются рост производительности труда; годовой экономический эффект. Наряду с основными показателями используются также такие показатели, как высвобождение численности персонала; экономия рабочего времени; прирост объемов производства (работ); прирост дохода (прибыли) на рубль затрат; экономия по отдельным статьям затрат в издержках производства (деятельности); фактический срок окупаемости инвестиций.

Модернизация действующей системы организации труда, внедрение новых методов, средств, форм организации трудовых процессов требуют от руководства предприятия дополнительных затрат, связанных с единовременным процессом разработки и внедрения соответствующих мероприятий. Например, к категории таких затрат принято относить:

- затраты на научно-исследовательские и проектные работы;
- стоимость требуемой для реализации мероприятия технологической и организационной оснастки, методической и нормативной документации;
- затраты на выполнение подготовительных работ, связанных с процессом перехода от «старой» к «новой» системе организации труда;
- затраты на материальное поощрение, стимулирующее работников к переходу на новую организацию труда;
- единовременные затраты на оплату консультационных и юридических услуг сторонних организаций.

Так как экономическая эффективность определяется величиной снижения затрат труда, экономией материальных и финансо-

вых ресурсов, что в конечном итоге выражается в снижении издержек производства, в росте прибыли предприятия, то расчет экономической эффективности процесса совершенствования системы организации труда проводится путем сопоставления трудовых, материальных и финансовых затрат «до» и «после» реализации комплекса запланированных мероприятий.

Более подробно вопрос оценки и анализа эффективности организации труда на предприятии будет рассмотрен в теме 6.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое организация труда? Назовите цели и задачи организации труда.
2. Расскажите, что является объектом и предметом организации труда.
3. Что такое научная организация труда? Перечислите основные принципы научной организации труда.
4. Назовите основные функции организации труда.
5. В чем заключается специфика управления трудовыми ресурсами на современном предприятии?
6. Что такое концепция качества трудовой жизни? Поясните сущность данной концепции.
7. Какие показатели оценивают качество трудовой жизни?
8. Какова роль организации труда в общей результативности деятельности предприятия?
9. Перечислите основные направления организации труда на предприятии. Поясните цели и задачи.
10. Что такое экономический эффект от совершенствования организации труда? Объясните, по каким критериям оцениваются экономический эффект и эффективность процесса совершенствования организации труда.

## Тема 2

# ТРУДОВОЙ ПРОЦЕСС И ЕГО СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ. РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА

1. Труд как важнейший социально-экономический процесс.
2. Классификация трудовых процессов. Методы и формы разделения труда.
3. Кооперация труда: сущность, цели, задачи, формы.
4. Значение рационального разделения и кооперации труда для повышения производительности труда.

### 1. Труд как важнейший социально-экономический процесс

Труд является важнейшей составляющей социально-экономических процессов в жизнедеятельности человека и общества в целом.

Понятие «*труд*» имеет несколько значений:

- 1) целесообразная деятельность человека, направленная на создание с помощью орудий производства материальных и духовных ценностей, необходимых для жизни людей;
- 2) работа, занятие;
- 3) усилие, направленное к достижению чего-нибудь;
- 4) результат деятельности, работы.

В экономической литературе широко распространенным является определение труда (по К. Марксу): *труд* – это процесс, совершающийся между человеком и природой, т.е. целесообразная деятельность человека, в процессе которой он своей собственной деятельностью опосредствует, регулирует и контролирует обмен веществ между собой и природой, создает необходимые потребительные стоимости.

### Элементы труда

*Рабочая сила* – это совокупность физических и духовных способностей человека, которые используются им в процессе труда. Следовательно, рабочая сила – это способность к труду, совокупность свойств, характеристик человека, необходимых ему для осуществления какой-либо трудовой деятельности и используемых



им в ходе данной трудовой деятельности. Также под рабочей силой подразумеваются работники (трудовые ресурсы), занятые в народном хозяйстве. Таким образом, рабочая сила является главной производительной силой общества.

**Средства производства** – это совокупность средств и предметов труда, используемых в производственно-хозяйственной деятельности предприятия для создания товаров и услуг.

**Предмет труда** – это вещественный фактор, который составляет материальную основу будущего продукта. Предметы труда подразделяются на *сырье* – естественные природы ресурсы (первичные предметы труда) – и на *материалы*, которые сами по себе являются результатом труда человека (вторичные предметы труда).

**Средства труда** – это все то, с помощью чего люди воздействуют на предметы труда. Другими словами, средства труда – это орудия труда (машины, приборы, оборудование, инструменты и т.д.), с помощью которых человек воздействует на предметы труда, а также другие средства труда (производственные здания, сооружения, коммуникации и т.п.).

Таким образом, **процесс труда** есть процесс объединения и потребления рабочей силы, предметов и средств труда в целях создания новых потребительных стоимостей. Процесс труда осуществляется в определенной среде, которая характеризуется различными условиями труда, при этом в данном процессе человек осуществляет заранее намеченные изменения в предмете труда для того, чтобы получить запланированный нужный результат (продукт труда).

Труд – это деятельность человека, обладающая следующими свойствами:

1) **осознанность действий** означает, что, прежде чем начать трудиться, человек создает в своем сознании проект, мысленно представляет себе результат труда;

2) **целесообразность действий** – вторым этапом в трудовой деятельности является создание некоторой модели действий (выбор необходимых производственных ресурсов, технологий и т.д., необходимых для производства запланированной продукции в определенном количестве и желаемого качества), и на третьем этапе начинается само непосредственное осуществление труда;

3) **результативность и общественная полезность действий** означают, что трудовая деятельность завершается определенным общественно полезным результатом. Люди производят блага не

в одиночку, не изолированно друг от друга, а сообща, объединившись в трудовые коллективы. При этом блага производятся как для отдельной личности, так и для общества в целом;

4) *энергозатратность действий* проявляется в том, что на осуществление трудовой деятельности затрачивается определенная физическая и умственная энергия человека.

**Характеристики человека как субъекта труда:** трудовая деятельность человека основана на его дееспособности, работоспособности и трудоспособности.

**Дееспособность** характеризует деятельность человека с качественной стороны. В процессе труда человек способен создавать материальные и духовные ценности, ставя перед собой различные цели и достигая их различными способами, при этом разнообразии форм, методов и средств осуществления данного процесса тесно связано со сложным устройством человеческого организма. Таким образом, **дееспособность** – это способность человека к различным видам целесообразной деятельности, способность реализовывать их бесконечное разнообразие.

**Работоспособность** характеризует количественную сторону трудовой деятельности человека. Работоспособность не является постоянной величиной, а меняется в разные периоды рабочего времени (день, сутки, неделя) под воздействием целого ряда факторов (характер работы, стаж и опыт работника, его профессиональное мастерство и навыки и др.). Для большинства работ в течение рабочего дня характерна типичная кривая работоспособности, имеющая три фазы: фазу вработываемости (в начале рабочего дня), фазу устойчивой работоспособности и фазу утомления (в конце рабочего дня).

**Трудоспособность** отражает возможности человека к труду. Общепринято, что если человек в состоянии работать, он трудоспособен, а потеря трудоспособности (полная или частичная) означает, что человек не в силах выполнять работу, работа противопоказана ему по состоянию здоровья. Показатели трудоспособности человека сильно изменяются в течение жизни: абсолютная беспомощность (нетрудоспособность) в раннем детстве – приобретение знаний, умений и трудовых навыков в течение взрослой жизни – потеря (частичная или полная) трудоспособности в преклонном возрасте.

Классификация видов труда, раскрывающая содержание и характер труда, представлена в табл. 1.

## Виды труда и их характеристика

Классификационный признак	Вид труда и его характеристика
1	2
В зависимости от содержания труда	<p>1. Умственный и физический труд. Умственный труд объединяет работы, связанные с приемом и передачей информации, требующие активизации процессов мышления, внимания, памяти. Умственный труд заключается в переработке и анализе большого объема разнообразной информации, и, как следствие этого, – мобилизации памяти и внимания, частоте стрессовых ситуаций. Физическим трудом называют выполнение человеком энергетических функций в системе «человек – орудие труда». Физическая работа требует значительной мышечной активности.</p> <p>2. Простой и сложный труд. Простой труд – это труд работника, не имеющего профессиональной подготовки и квалификации. В данном типе труда преобладает исполнительская функция. Сложный труд – это труд квалифицированного работника, обладающего определенной профессией. Сложный труд связан с издержками на обучение, подготовку и переподготовку квалифицированных работников. В нем в разной степени могут преобладать логическая, исполнительская, контрольная и регулирующие функции труда.</p> <p>3. Функциональный и профессиональный труд. Функциональный труд – это труд, различающийся составом и характером выполняемых функций (производственный, инженерный, управленческий, образовательный и т.д.). Внутри каждой из групп труд различается по отдельным профессиям и специальностям (например, инженер-технолог, инженер-конструктор, инженер-программист). Таким образом, функциональный труд характеризуется определенным набором трудовых функций, характерных для конкретного вида трудовой деятельности. Профессиональный труд является конкретизацией функционального труда, образующего широкую профессиональную структуру.</p> <p>4. Репродуктивный и творческий труд. Репродуктивный труд отличается стандартностью воспроизводимых трудовых функций, его результат заранее известен и не несет в себе ничего нового. Творческий труд свойственен не каждому работнику, он обусловлен как уровнем образования и квалификации работника, так и способностью к новациям</p>

1	2
<p>В зависимости от характера труда</p>	<p>1. Конкретный и абстрактный труд.                      Конкретный труд – это труд конкретного работника, преобразующего предмет природы с целью придания ему определенной полезности и создающего потребительскую стоимость. Абстрактный труд – это соизмеримый конкретный труд, он абстрагируется от качественной разнородности различных функциональных видов труда и создает стоимость товара.</p> <p>2. Индивидуальный и коллективный труд.                      Индивидуальный труд – это труд отдельно взятого работника либо самостоятельного производителя. Коллективный труд – это труд коллектива, подразделения предприятия, который характеризует форму кооперации труда работников.</p> <p>3. Частный и общественный труд.                      Частный труд всегда является частью общественного труда, поскольку носит общественный характер и его результаты приравниваются друг к другу по стоимости.</p> <p>4. Наемный труд и самозанятость.                      Наемный труд имеет место тогда, когда человек нанимается по трудовому договору к собственнику средств производства выполнять определенный набор трудовых функций в обмен на заработную плату. Самозанятость предполагает ситуацию, когда сам собственник средств производства создает для себя рабочее место</p>
<p>В зависимости от результатов труда</p>	<p>1. Живой и прошлый труд.                      Живой труд – это труд работника, который затрачивается им в данный момент времени. Прошлый труд воплощается в таких элементах процесса труда, как предметы и средства труда.</p> <p>2. Производительный и непроизводительный труд.                      Результатом производительного труда являются натурально-вещественные блага, а результатом непроизводительного труда – социальные и духовные блага, имеющие не меньшую ценность и полезность для общества</p>
<p>По условиям труда</p>	<p>1. Стационарный и передвижной труд.                      2. Легкий, средней тяжести и тяжелый труд.                      3. Свободный и регламентированный труд</p>
<p>По методам привлечения людей к труду</p>	<p>1. Труд по прямому принуждению, когда человек включается в трудовой процесс по прямому принуждению (рабство).                      2. Труд по экономическому принуждению, а именно, чтобы заработать необходимые средства к существованию. Такой труд характерен для подавляющей массы людей.</p>

1	2
	3. Добровольный, свободный труд является потребностью человека в реализации собственного трудового потенциала на благо общества вне зависимости от вознаграждения, например волонтерство. Иногда для осуществления подобной работы люди используют собственные средства, например, создают благотворительные, общественные фонды
По используемым элементам труда и степени участия человека в трудовом процессе	<p>1. Ручной труд, который осуществляется или полностью вручную, или с помощью ручных орудий труда.</p> <p>2. Механизированный труд, который выполняется с помощью механизированных орудий труда, а функции человека сводятся к закрепить-открепить деталь, включить-выключить станок и т.д.</p> <p>3. Машинный труд – основная работа прделывается машиной, управляемой работником без непосредственного приложения им физических усилий для изменения формы, размеров, внешнего вида предмета труда. Работник вручную выполняет лишь элементы вспомогательной работы по управлению машиной и ее питанию.</p> <p>4. Автоматизированный труд – элементы основной работы полностью автоматизированы, а элементы вспомогательной работы автоматизированы либо полностью, либо частично. Работник контролирует правильность и стабильность настройки оборудования и его загрузку часто через компьютер</p>

## 2. Классификация трудовых процессов. Методы и формы разделения труда

Организация труда начинается с его разделения, которое представляет собой выделение видов деятельности работников, установление функций, соподчиненности, трудовых обязанностей, сферы действия для каждого работника, а также для структурных подразделений, цехов, отделов, служб.

**Разделение труда на предприятии** – это разграничение трудовой деятельности работающих в процессе совместного труда, а также их специализация на выполнение определенной части совместной работы.

В зависимости от рода и разновидности работ разделение труда на предприятии производится по следующим группам:

функциональное, профессиональное, квалификационное и технологическое.

1. *Функциональное разделение труда* – подразделение всего комплекса работ по отношению к производственному процессу на ряд функций в зависимости от степени и характера участия в производственном процессе различных работников. Функциональное разделение труда в реальных условиях выступает как разделение работников по отдельным четырем важнейшим функциям: основной труд, вспомогательный труд, обслуживающий труд, управленческий труд. Функциональное разделение труда предполагает деление персонала на функционально однородные группы (основные рабочие, вспомогательные рабочие, служащие, ИТР, ученики, охрана...).

2. *Профессиональное и квалификационное разделение* состоит в делении работников по профессиям и специальностям. Под профессией понимается род деятельности человека, владеющего определенными теоретическими знаниями и практическими навыками, полученными в результате профессиональной подготовки. Специальность – это разновидность профессии, более узкая ее часть, специализация работника в рамках профессии. Квалификация – степень и уровень профессиональной подготовки работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения определенной работы. Также квалификация – это характеристика определенного вида работы, устанавливаемая в зависимости от ее сложности, точности и ответственности.

3. *Технологическое разделение труда* – это подразделение всех видов работ на группы в зависимости от технологии их выполнения. Разделение производственного процесса осуществляется по стадиям, фазам, видам работ и операциям. Наиболее крупным является деление технологического процесса на стадии, что обуславливает деление цехов на заготовительные, обрабатывающие, сборочные.

Технологическое разделение труда предполагает расстановку работников по видам работ и производственным операциям в зависимости от технологии производства, содержания и особенностей выполнения работ. Широко распространены четыре разновидности разделения труда:

1) предметное разделение труда предполагает закрепление за исполнителем выполнения определенных работ, связанных с изготовлением готового изделия;

2) подетальное разделение труда состоит в закреплении за работниками производственных операций по изготовлению детали;

3) пооперационное разделение нацелено на то, что работник выполняет только одну или несколько технологических операций;

4) разделение по видам работ – когда ни одна из перечисленных разновидностей технологического разделения не подходит в реальных производственных условиях (например, сварочные работы, испытания на прочность и надежность, контроль качества и др.).

Также разделение труда на предприятии происходит по «территориальному» признаку между подразделениями и внутри каждого подразделения. При этом все вышеуказанные формы разделения труда существуют одновременно.

### **3. Кооперация труда: сущность, цели, задачи, формы**

*Кооперация труда* – это система производственной взаимосвязи работников при осуществлении трудового процесса на предприятии. Кооперация труда неразрывно связана с разделением труда, так как расстановка сотрудников по рабочим местам должна осуществляться по принципу целесообразности и обязательно должна быть направлена на обеспечение эффективного взаимодействия работников друг с другом; рационализацию маршрутов перемещения предметов труда; экономию трудовых затрат; сокращение длительности производственного цикла.

*Кооперация труда* представляет собой процесс объединения отдельных исполнителей, установления взаимосвязей между ними для достижения общей цели развития производства. С функциональной точки зрения кооперация труда – это установление производственных связей (во времени и пространстве) между различными трудовыми процессами (выделенными в результате разделения труда), что обеспечивает непрерывность, ритмичность, синхронность производства.

*Преимущества кооперации*: непрерывность и ритмичность производственного процесса; сокращение длительности производственного цикла; возможность эффективнее использовать трудовые ресурсы предприятия и потенциал отдельных работников.

*Масштабы кооперации труда зависят от таких факторов, как:*

- а) глубина разделения труда (чем глубже разделение труда, тем шире его кооперация);
- б) уровень развития техники и технологий;
- в) организационный тип производства;
- г) формы разделения труда;
- д) формы организации производства.

***Принципы рациональной кооперации труда на предприятии:***

1. Плановость и пропорциональность затрат труда на производство продукции в целях сокращения длительности производственного цикла и роста деловой активности предприятия.

2. Обеспечение рациональной взаимосвязи между работниками в процессе труда, оптимальной их расстановки, основанное на разделении труда в целях экономии затрат труда (снижение трудоемкости производства).

3. Обеспечение надежных и постоянных взаимосвязей между работниками для поддержания непрерывности производственного процесса и обеспечения работников необходимым фронтом работ.

Уровни кооперации труда зависят от специфики каждого подразделения, входящего в организационную структуру предприятия. Например, для производственных предприятий характерны три уровня кооперации труда:

1) *межцеховая кооперация* заключается в установлении планомерных производственных связей между отдельными цехами предприятия;

2) *внутрицеховая кооперация* состоит в установлении производственных связей между работниками специализированных участков в пределах одного цеха, при этом данные связи устанавливаются в зависимости от формы разделения труда, существующей в цехе (технологической или предметной);

3) *внутрибригадная кооперация* предполагает установление планомерных производственных связей между отдельными исполнителями, объединенными в отдельные бригады.

***Формы кооперации труда*** представляют собой определенные разновидности трудовых процессов и определяются особенностями кооперации отдельных элементов организации непосредственно производственного процесса. Общепринято выделять три формы кооперации труда:

1) *технологическая кооперация труда* основана на принципе деления процесса изготовления продукции на различные техноло-



гические стадии, которые осуществляются в отдельных цехах (подразделениях);

2) *предметная кооперация труда* существует, когда завершающим этапом изготовления продукции является ее сборка. Предметная кооперация труда должна обеспечивать слаженность работы цехов, поставляющих комплектующие, детали, сборочные узлы в сборочный цех;

3) *функциональная кооперация труда* обусловлена характером функций, которые выполняют те или иные вспомогательные и обслуживающие подразделения предприятия (энергетическая служба, транспортное хозяйство, складское хозяйство и др.).

В зависимости от способа установления объема работ и учета результатов их выполнения выделяют следующие **виды кооперации труда**:

а) *индивидуальная кооперация* предусматривает определение нормированного задания, оценку результата выполненной работы, расчет заработной платы для каждого работника в отдельности;

б) *коллективная кооперация* предполагает установление задания, учет результатов труда для конкретного коллектива в целом (отдел, производственный участок, бригада), при этом фонд заработной платы начисляется на весь коллектив, а затем распределяется между его сотрудниками в зависимости от трудового вклада каждого.

Наиболее тесная кооперация членов трудового коллектива достигается при ***бригадной форме организации труда***. Бригадная форма создает экономические предпосылки для высокопроизводительного труда на основе внутрибригадной кооперации труда, приводящей к уменьшению потерь рабочего времени, повышению коэффициента полезного использования производственной мощности оборудования, к увеличению заинтересованности каждого члена бригады в конечном результате труда, к сплоченности коллектива на основе производственных интересов и развитию взаимопомощи в труде.

Уровень разделения труда на предприятии, объем совмещаемых по другим профессиям и специальностям работ, общая численность сотрудников, их уровень квалификации и профессионального мастерства – все это по совокупности позволяет создавать бригады:

а) с полным разделением труда, где каждый рабочий выполняет только свою операцию;

б) с частичным разделением труда, где отдельные работники периодически выполняют работы, не соответствующие их основной специальности;

в) с полной взаимозаменяемостью, где каждый член бригады осваивает операции, входящие в часть производственного процесса, закрепленного за бригадой.

Таким образом, выделяют специализированные и универсальные бригады. Характерными особенностями *специализированных бригад* является объединение работников одной профессии, но разного уровня квалификации для выполнения определенного перечня работ (специализация на определенной работе: сварщики, каменщики, электрики и др.). *Универсальные бригады* состоят из работников разных профессий, они способны выполнять разнопрофильные работы (например, бригада по внутренней отделке помещений), спектр выполняемых работ у данных бригад весьма широк.

#### **4. Значение рационального разделения и кооперации труда для повышения производительности труда**

Принятие управленческих решений в вопросе установления рациональных форм разделения и кооперации труда, совершенствования этих форм, выбора наиболее эффективных методов организации трудовых процессов во многом зависит от отраслевой специфики производства.

Развитие коллективных форм организации трудового процесса и стимулирования качественного труда опирается на применение методов, основанных на использовании психофизиологических особенностей восприятия людьми той или иной производственной обстановки, а также с учетом социально-психологических факторов данной среды (половозрастной состав коллектива, ценностные ориентации работников, совокупность их потребностей, интересов, предпочтений, мотивов поведения).

Экономическое значение процесса разделения и кооперации труда состоит в получении главного результата – повышение производительности труда в производственном подразделении (цехе) и на предприятии в целом.

***Преимущества специализированного труда перед трудом универсальным:***

– возможность более удачно подобрать исполнителя для выполнения работы, требующей определенных индивидуальных качеств, знаний, умений и навыков;

– сокращается срок подготовки работника для выполнения ограниченного круга должностных обязанностей;

– работник быстрее достигает мастерства, необходимой скорости, точности работы вследствие выполнения ограниченной номенклатуры производственных операций в течение длительного времени;

– создаются предпосылки для более полной механизации и автоматизации труда;

– возникают возможности для улучшения организации рабочего места, оснащения его специализированным оборудованием и инструментом, оснасткой.

Все вышеперечисленные факторы по своей совокупности способствуют росту производительности труда. В качестве недостатка специализированного труда можно выделить следующее: снижается содержательность труда, возникают монотонность и «надоедливость» работы. Таким образом, переход к полной специализации трудового процесса ведет к тому, что рост производительности труда прекращается из-за накопления негативных моментов узкоспециализированного труда (пропадает интерес к работе, накапливается психологическая и физическая утомляемость, увеличивается текучесть персонала и т.д.).

Важными направлениями в развитии рациональных форм и видов разделения и кооперации труда на производственном предприятии являются:

1. **Совмещение профессий (функций) и должностей** – сущность данного процесса заключается в том, что работник в течение рабочего дня наряду со своей основной работой выполняет дополнительную работу, отнесенную, как правило, к смежной профессии. Совмещение профессий и функций не следует путать с работой по совместительству. **Совместительство** – это работа во внеурочное время, т.е. после окончания времени основной работы.

Возможность и экономическая целесообразность совмещения профессий определяются следующими предпосылками и условиями: наличием у работников неиспользованного рабочего времени; несовпадением совмещаемых работ во времени; технологической и функциональной общностью совмещаемых работ, тесной их взаимосвязью друг с другом; отсутствием отрицательного влияния

совмещаемых работ на точность и качество их выполнения; теоретической и практической подготовленностью работника к совмещению работ.

Совмещение профессий и функций развивается по следующим направлениям:

– совмещение разнородных профессий, предопределяемых использованием многопрофильного технологического оборудования;

– совмещение основной работы с работой по техническому обслуживанию своего оборудования;

– совмещение основной работы с хозяйственным обслуживанием рабочего места;

– совмещение разнородных, но взаимосвязанных работ вспомогательного характера;

– укрупнение чрезмерно раздробленных операций, повышение разнообразия и содержательности труда.

**2. *Расширение зон обслуживания*** – при данном виде совмещения происходит совмещение должностных обязанностей в рамках одной профессии (например, наладчик оборудования несет ответственность за оборудование двух цехов одновременно, что позволяет оптимизировать численность работников). Расширение зон обслуживания позволяет осуществлять сокращение рабочих ставок и, таким образом, оптимизировать затраты по фонду заработной платы.

**3. *Многостаночное (многоагрегатное) обслуживание*** – рабочий одновременно обслуживает несколько станков (агрегатов), при этом ручную работу на одном станке он выполняет в течение машинно-автоматического времени работы другого станка. Основное условие использования многостаночного обслуживания состоит в том, что машинно-автоматическое время каждого станка должно быть больше или равно тому времени, в течение которого рабочий занят обслуживанием всех остальных станков.

В теории и практике кооперации труда существует утверждение о том, что кооперация труда – высокорезультативный процесс, характеризующийся показателями роста производительности труда и экономическим эффектом.

Многовариантность получения экономического эффекта в виде роста объема выпуска продукции при изменении масштабов кооперации труда предопределяется рядом факторов и условий: характер и мощность производственного оборудования, техноло-

гии производства, технические характеристики производственного процесса, организационные и социально-экономические отношения между участниками производственного процесса и т.д.

В хозяйственной практике возможны три варианта развития событий в данном вопросе:

1) при расширении масштабов кооперации и одновременном увеличении факторов производства экономический эффект возрастает. Выгоды современного крупного производства связаны с возможностью применить в производственном процессе сложные дорогие машинные комплексы, автоматизированные линии, робототехнику и инновационное оборудование, что позволяет значительно сократить производственный цикл, нарастить объемы выпуска продукции, сократить затраты на единицу продукции (себестоимость производства). Увеличение размеров производства создает дополнительные возможности для расширения номенклатуры выпуска, создания побочных продуктов, цехов по переработке отходов производства и др.;

2) возможно возникновение ситуации, когда темпы роста численности работников опережают темп роста производительности их труда. В данном случае экономический эффект от расширения кооперации труда остается неизменным или даже отрицательным;

3) неограниченное увеличение масштабов разделения или излишней кооперации труда может тормозить рост эффективности производства. Функционирование гигантского холдинга или очень крупного предприятия с экономической точки зрения становится неэффективной вследствие роста управленческих расходов, затрат на внутрипроизводственную транспортировку сырья, материалов или комплектующих. Управление предприятием-гигантом сталкивается с проблемой бюрократизации организационно-управленческих процессов, что само по себе влечет дополнительные затраты.

Поэтому на практике укрупнять рамки кооперации труда или развивать специализацию трудовых процессов? – каждое предприятие решает самостоятельно.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое труд? Перечислите основные элементы труда.
2. Что такое трудовой процесс? Поясните, по каким признакам и на какие виды классифицируются трудовые процессы.

3. Расскажите о сущности разделения труда на предприятии. Уточните цели и задачи данного процесса.

4. Какие формы разделения труда существуют? Поясните суть функционального, профессионального, квалификационного и технологического разделения труда.

5. Что такое кооперация труда? Перечислите цели и задачи. Уточните, в чем заключаются основные преимущества кооперации труда.

6. Расскажите о принципах рациональной кооперации труда на современном предприятии.

7. Какие формы кооперации труда существуют? Поясните суть технологической, предметной, функциональной коопераций труда.

8. Расскажите о бригадной форме организации труда. Уточните сущность специализированных и универсальных бригад.

9. Объясните экономическое значение рационального разделения и кооперации труда для предприятия.

10. Расскажите о форме разделения и кооперации труда в виде совмещения профессий и должностей, расширения зоны обслуживания, многостаночного обслуживания. Уточните, в чем принципиальное отличие совмещения профессий и работы по совместительству.

## Тема 3

# ОРГАНИЗАЦИЯ, АТТЕСТАЦИЯ И РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ

1. Организация рабочих мест: виды, планировка, оборудование и обслуживание рабочих мест.
2. Специальная оценка условий труда (аттестация рабочих мест).
3. Адаптация персонала: цели, задачи, способы.

### 1. Организация рабочих мест: виды рабочих мест, планировка, оборудование и обслуживание рабочих мест

*Рабочее место* – это ограниченная часть территории, оснащенная необходимыми средствами производства, на которой совершается трудовая деятельность работника или группы объединенных одним заданием работников. Рабочее место считается первичным звеном структуры предприятия. Организация рабочего места непосредственно формирует обстановку, в которой постоянно находится работник на производстве, что влияет на его самочувствие, настроение, работоспособность и в конечном итоге на производительность труда.

Рабочие места отличаются друг от друга по большому количеству признаков. Классификация рабочих мест представлена в табл. 2.

*Таблица 2*

**Классификация рабочих мест**

Классификационный признак	Вид рабочего места
1	2
По функциональному признаку (в зависимости от функций, которые выполняет работник)	Рабочие места руководителей, специалистов, прочих служащих, МОП, охраны и т.д.
По профессиональному признаку (в зависимости от профессии работника)	Рабочие места сварщика, фрезеровщика, токаря, слесаря-наладчика, экономиста, юриста, кассира и т.д.

1	2
По роли в производственном процессе	Рабочие места основного и вспомогательного производств
По типу производства	Рабочие места массового, серийного и единичного производств
По степени специализации	Специализированные рабочие места – выполняется ограниченный круг работ на специальном оборудовании. Универсальные рабочие места используются для широкого круга работ на универсальном оборудовании
По уровню механизации трудового процесса	Рабочие места для ручных, механизированных, машинно-ручных работ. Рабочие места машинные, полуавтоматизированные, автоматизированные и аппаратурные
По количеству основного технологического оборудования	Рабочие места могут быть без оборудования, одностаночными, многостаночными
По месту нахождения	Рабочие места в помещении, на открытом воздухе, на высоте, под землей, под водой
По числу исполнителей	Индивидуальные рабочие места. Коллективные рабочие места
По числу рабочих смен	Одно-, двух-, трех- и четырехсменные
По степени подвижности	Стационарные рабочие места. Передвижные рабочие места
По условиям труда	Рабочие места с нормальными условиями. Рабочие места с тяжелым физическим трудом. Рабочие места с вредными условиями труда. Рабочие места с особо тяжелым физическим трудом. Рабочие места с особо вредными условиями. Рабочие места с высокой нервно-психической напряженностью
По времени использования	Постоянные рабочие места. Рабочие места временные, в том числе сезонные
По характеру использования	Функционирующие рабочие места. Нефункционирующие рабочие места, в том числе вакантные, резервные

**Оснащение рабочих мест** – это обеспечение рабочего места всеми необходимыми средствами труда, создание работнику комфортных условий для эффективного выполнения своих профессиональных обязанностей.



**Типичными основными видами оснащения являются:** основное технологическое оборудование; вспомогательное оборудование; технологическая оснастка и инструмент; рабочая документация и специальная литература; средства освещения; средства сигнализации; рабочая тара; средства безопасности и средства для поддержания на рабочем месте нормального микроклимата; производственный инвентарь; хозяйственные средства.

Средства оснащения подразделяются на постоянные и временные. **Постоянные предметы оснащения** целесообразно вносить в описи оснащения, которые следует иметь на рабочем месте. **Временные средства оснащения** размещаются на рабочем месте для выполнения разовых работ, для решения какой-либо производственной задачи или исправления (корректировки) случайно возникшей неблагоприятной ситуации на рабочем месте.

**Требования к элементам оснащения рабочих мест:**

1) основное и вспомогательное оборудование должно обеспечивать удобство его обслуживания, наладки и ремонта, безопасность эксплуатации и ремонта, удобство и легкость управления и т.д.;

2) технологическая оснастка должна соответствовать требованиям технологии производства по своему составу и количеству. Целесообразно использовать унифицированные образцы технологической оснастки, что удешевляет и ускоряет ее производство, восстановление, ремонт;

3) организационная оснастка призвана обеспечивать эффективное выполнение работником своих обязанностей. При выборе рабочей мебели необходимо считаться с антропометрическими данными и полом работников, иметь регулируемые по высоте сиденья и регулируемые по углу наклона спинки сидений;

4) необходимо обеспечить достаточный уровень общего освещения, специальное освещение рабочей поверхности или пространства, контраст между рабочими элементами и фоном, отсутствие слепящего действия света и отраженной блескости;

5) выбор средств связи и сигнализации определяется спецификой рабочего места;

6) рабочая тара может существенно облегчить труд и учет выпущенной продукции. Тара должна быть легкой и прочной, позволять быстро укладывать и извлекать предметы, способствовать высвобождению работника от излишних затрат энергии в течение рабочей смены.

**Планировка рабочих мест** как составная часть их организации является чисто организационной задачей, при этом принято различать планировку внешнюю и внутреннюю.

1. **Внешняя планировка рабочего места** заключается в установлении его местоположения по отношению к смежным рабочим местам в подразделении, к рабочему месту руководителя, к проходам, переходам, проездам, подъездам транспортных средств (погрузчиков, конвейерных линий, монорельсовых транспортных средств, кран-балки и др.). Проектирование внешней планировки целесообразно проводить сразу для всех рабочих мест, входящих в подразделение (производственный цех). В качестве исходных данных для такой планировки служат размер производственной площади, количество и габариты технологического оборудования, численность персонала цеха.

*Цели и задачи внутренней планировки рабочего места:*

- экономное использование производственных площадей;
- рациональная взаимосвязь между смежными рабочими местами, а также с рабочим местом непосредственного руководителя;
- сокращение расстояний переходов рабочих и минимизация расстояний транспортировки предметов труда;
- изоляция рабочего места с вредными и особо вредными условиями труда от остальных рабочих мест в цехе;
- обеспечение безопасности труда каждого рабочего места цеха.

2. **Внутренняя планировка рабочего места** означает размещение на его площади всех предметов оснащения, их рациональную компоновку, создание безопасных и комфортных условий труда работника.

*При внутренней планировке решаются следующие задачи:*

- обеспечение минимальных затрат рабочего времени на выполнение производственных операций, закрепленных за данным рабочим местом;
- минимизация физиологических усилий и нервно-психической напряженности работника в течение рабочей смены;
- обеспечение хорошего визуального обзора в активной рабочей зоне всех частей оборудования, приборов, механизмов, что способствует удобству выполнения как самой работы, так и обслуживания оборудования;
- оптимизация маршрутов передвижения работника по рабочему месту;

- рационализация рабочей позы (положения) работника;
- обеспечение безопасности труда.

**Этапы проведения организационных работ при внутренней планировке:**

- 1) определить местоположение основного и вспомогательного оборудования и тары;
- 2) установить местоположение исполнителя в процессе труда по отношению к оборудованию (определить его рабочую позу);
- 3) скомпоновать на основном оборудовании средства информации и органы управления;
- 4) установить средства безопасности;
- 5) установить организационную оснастку;
- 6) разместить предметы технологической оснастки, рабочую документацию, справочную и специальную литературу;
- 7) установить средства местного освещения, связи, сигнализации, разместить хозяйственные средства.

При планировке рабочего места должны учитываться возможность сравнительно быстрого и легкого изменения в составе и компоновке оборудования, обеспечиваться удобство и скорость процесса демонтажа оборудования, предусматриваться возможность модернизации рабочего места.

**Организация обслуживания рабочих мест** является одним из основных элементов организации труда на предприятии. Учитывая, что организация рабочего места – это формирование производственной среды для работника, создание вещественного окружения человека на рабочем месте, организация обслуживания рабочего представляет собой установление системы взаимодействия работника, занятого трудом на определенном рабочем месте, с другими членами трудового коллектива, которые призваны обеспечить его бесперебойную и качественную работу.

Структура обслуживания рабочих мест образуется из следующих элементов:

- 1) обслуживание средств труда, предполагающее ремонт и межремонтное обслуживание основного и вспомогательного оборудования, хранение, выдачу и поддержание в работоспособном состоянии технологической и организационной оснастки, транспортное обеспечение работ по ремонту оборудования и др.;
- 2) обслуживание предметов труда, состоящее из работ по обеспечению рабочих мест сырьем, материалами, полуфабрикатами, по комплектованию, хранению и транспортировке их, по про-

ведению входного контроля качества материалов, сырья, получаемых со стороны, и т.д.;

3) обслуживание работника, предполагающее проведение мероприятий по охране труда и технике безопасности, обеспечение нормальных санитарно-гигиенических условий на рабочем месте, организацию горячего питания и т.п.

Виды, методы и способы обслуживания каждого рабочего места обосновываются и соответствующим образом организуются исходя из нужд и потребностей производственной системы и специфики технологического процесса.

#### ***Принципы организации обслуживания рабочих мест:***

1) *системность* – принцип заключается в том, что организация обслуживания должна быть продумана досконально, не должно быть пренебрежительного отношения ни к одному фактору, влияющему на процесс соблюдения технологии производства и обеспечения безопасных условий труда. Таким образом, при системном подходе работа по обслуживанию рабочих мест подчинена потребностям данных рабочих мест;

2) *комплексность* – проработка организации обслуживания означает ее всесторонний охват всех вопросов обслуживания по всем производственным функциям, согласованность по времени всех видов обслуживания рабочего места;

3) *плановость* – обслуживание является частью внутрипроизводственного планирования. Техническое обслуживание необходимо проводить заблаговременно, регулярно, в строго определенные нормативные промежутки времени;

4) *предупредительность* – своевременное и регулярное обслуживание (особенно средств производства) не допускает сбоев, срывов и остановки производства из-за несвоевременного выполнения работ по обслуживанию рабочего места. Таким образом, смысл предупредительности выполнения работ по организации и реализации обслуживания рабочего места заключается в расчетах ресурсов работы оборудования и отдельных его частей, в расчетах запасов сырья, материалов и заготовок на рабочем месте, в определении графика работы и отдыха работника и т.д.;

5) *своевременность* состоит в строгом соблюдении установленного регламента обслуживания, т.е. все должно делаться вовремя, в установленный срок, с затратами определенного количества материальных и нематериальных ресурсов. От своевременности

организации обслуживания рабочего места зависит четкость выполнения основной работы;

б) *надежность* – данное качество достигается системой дублирования, подстраховки на случай непредвиденных нарушений в выполнении функций обслуживания;

7) *оперативность* заключается в способности системы обслуживания быстро реагировать на непредвиденные сбои в обслуживании и устранять недостатки;

8) *экономичность* – данный принцип обеспечивается использованием наиболее совершенных технологий обслуживания и установлением величины трудовых и материальных затрат на основе научно обоснованных нормативов для расчета таких затрат.

#### ***Системы организации обслуживания:***

а) *децентрализованная система*: функции обслуживания выполняются либо самим работником на каждом рабочем месте, либо специальными вспомогательными работниками (бригадами), имеющимися в каждом производственном подразделении (цехе);

б) *централизованная система*: обслуживание осуществляется силами специального вспомогательного персонала, относящегося в штатно-должностной структуре к специальным подразделениям (ремонтно-механический цех, электротехнический цех, инструментальное хозяйство и др.);

в) *смешанная система*: одна часть функций обслуживания осуществляется централизованно, а другая часть – децентрализованно, все зависит от специфики, сложности, уникальности работ по техническому обслуживанию. Как правило, мелкий ремонт и техническое обслуживание являются внутрицеховым делом, а инструментальное обеспечение, капитальный ремонт и модернизация оборудования осуществляются централизованными подразделениями.

Критериями для выбора оптимальной и экономически выгодной системы обслуживания рабочих мест являются минимум затрат рабочего времени и материальных расходов на обслуживание; уровень качества оказываемых услуг по обслуживанию рабочего места.

#### ***Формы организации обслуживания рабочих мест:***

а) дежурное (обслуживание по вызову, по заявке);

б) планово-предупредительное (обслуживание по планам-графикам);

в) стандартное (обслуживание проводится в строго регламентированном порядке по стандартным расписаниям и утвержденным планам).

Разработку организации обслуживания рабочих мест целесообразно проводить в следующей последовательности:

1) устанавливаются состав и объем работ по обслуживанию в целом для подразделения;

2) выделяются работы по обслуживанию, которые целесообразно передать работникам данного подразделения, а другие работы уйдут на централизованное обслуживание;

3) рассчитываются нормы затрат труда работников, занятых обслуживанием рабочих мест, исходя их состава и объема запланированных работ;

4) устанавливаются формы обслуживания и разрабатываются условия их применения, рассчитываются физические нормы обслуживания, определяются регламенты обслуживания;

5) проектируется организация стационарных и передвижных рабочих мест вспомогательных работников, которые будут привлечены к выполнению запланированных работ по обслуживанию.

Практика показывает, что недостатки в организации обслуживания рабочих мест являются причиной примерно 50–70 % всех внутрисменных потерь рабочего времени, так как чем более совершенна система обслуживания рабочего места, тем более эффективнее используется рабочее время на данном месте и рационально протекает процесс труда и, соответственно, сам процесс производства.

## **2. Специальная оценка условий труда (аттестация рабочих мест)**

Правовой основой для аттестации рабочих мест является Федеральный закон «О специальной оценке условий труда» от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ, который устанавливает правила, по которым работодатели должны проводить данную процедуру. В настоящее время в законодательных актах такое понятие, как «аттестация рабочих мест», не применяется, его заменили 1 января 2014 г. на «специальную оценку условий труда», но в практике словосочетание «аттестация рабочих мест» по-прежнему широко распространено.

По своей сути эти два понятия идентичны, так как подразумевают проведение специального комплекса мероприятий, направленного на выявление вредных и опасных для человека факторов на его рабочем месте.

**Аттестация рабочих мест по условиям труда** – система анализа и оценки рабочих мест для проведения оздоровительных мероприятий, ознакомления работающих с условиями труда, сертификации производственных объектов, подтверждения или отмены права предоставления компенсаций и льгот работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и опасными условиями труда.

**Специальная оценка условий труда (СОУТ)** – это единый комплекс процедур, выполняемых последовательно и направленных на выявление и оценку уровня влияния опасных и вредных факторов производственной среды в ходе трудового процесса на сотрудников.

Аттестация рабочих мест носит обязательный характер для работодателя. Результаты СОУТ могут быть использованы:

- для планирования и проведения мероприятий по охране труда в соответствии с действующими нормативными правовыми документами;
- сертификации работ по охране труда на предприятии;
- обоснования предоставления доплат, льгот и компенсаций работникам, занятым на тяжелых работах и работах с вредными, опасными условиями труда;
- включения в трудовой контракт условий труда работников и ознакомления работающих с условиями труда на рабочих местах;
- составления статистической отчетности о состоянии условий труда, льготах и компенсациях за работу с вредными и опасными условиями труда;
- применения административно-экономических санкций к виновным должностным лицам в связи с нарушением законодательства об охране труда на предприятии.

**Периодичность аттестации рабочих мест:**

- а) плановое проведение СОУТ – 1 раз каждые 5 лет;
- б) внеплановое проведение по мере возникновения необходимости в следующих случаях: появление новых рабочих мест, возникновение несчастного случая или профзаболевания в связи с воздействием опасных факторов; изменение в технологическом процессе; предписание инспекторов Государственной трудовой

инспекции или по предложению представительного органа работников. Законом установлен предельный срок от 6 до 12 месяцев на проведение внеплановой СОУТ (в зависимости от причины, ее повлекшей).

Порядок аттестации рабочих мест предполагает проведение следующих мероприятий:

1) издание приказа о проведении аттестации, в котором назначаются комиссия и сроки проведения;

2) определяется список рабочих мест, подлежащих СОУТ, при этом необходимо учитывать периодичность аттестации рабочих мест (проверке подлежат рабочие места, срок предыдущей оценки которых истекает в ближайшее время);

3) проводятся непосредственная работа по изучению документации, замеры и взятие проб для лабораторных анализов;

4) оформляется отчет (карта аттестации и сводная ведомость СОУТ), в котором анализируются и оцениваются все проведенные мероприятия, делается вывод о безопасности рабочего места с присвоением определенного класса. Если в результате СОУТ выявлены отклонения от предельных значений, то в обязательном порядке в карте аттестации указываются рекомендации и предписания на исправление ситуации так, чтобы рабочее место соответствовало требованиям законодательства.

***Аттестация рабочих мест проводится по трем направлениям:***

а) гигиеническая оценка условий труда по факторам вредности и опасности, тяжести и напряженности трудового процесса;

б) оценка травмобезопасности рабочих мест;

в) оценка обеспеченности работников средствами индивидуальной защиты.

Основным выводом по результатам СОУТ является заключение о том, что:

– ***рабочее место аттестовано*** при выполнении требований; отсутствуют опасные и вредные факторы или их фактические значения соответствуют оптимальным или допустимым значениям; выполнены требования по травмобезопасности и обеспеченности средствами индивидуальной защиты;

– ***рабочее место признано условно аттестованным***, если фактические значения опасных и вредных производственных факторов превышают существующие гигиенические нормативы; требования по травмобезопасности и обеспеченности средствами



индивидуальной защиты не соответствуют нормам; условия труда относятся к вредным;

– **рабочее место не аттестовано**, если условия труда отнесены к 4-му классу (опасные) и подлежит немедленной ликвидации или переоснащению.

Документы аттестации рабочих мест по условиям труда являются материалами строгой отчетности и подлежат хранению в течение 45 лет; за сокрытие, искажение, порчу данных документов несет ответственность соответствующее должностное лицо (табл. 3).

Таблица 3

### Ответственность за нарушения СОУТ

Нарушение	Вид ответственности
В случае если работодатель уклоняется от проведения спецоценки или нарушает ее процедуру	Административная ответственность (штраф): – для сотрудников, ответственных за проверку, – 5–10 тыс. руб. либо предупреждение; – для ИП – 5–10 тыс. руб.; – для юридических лиц – 60–80 тыс. руб.
Если проверка прошла, но отчетные данные не поданы вовремя	Административная ответственность (штраф): – для сотрудников, ответственных за проверку, – 20–50 тыс. руб. или лишение полномочий на 1–3 года; – для ИП – 30–50 тыс. руб.; – для юридических лиц – 100–200 тыс. руб.
Если непроведение СОУТ повлекло смерть сотрудника на предприятии или ухудшение его здоровья	Уголовная ответственность: гендиректор предприятия и специалист по охране труда привлекаются к уголовной ответственности. В УК РФ (ст. 143) прописаны наказания: денежный штраф (400 тыс. руб. и более) или до 1 года тюремного заключения – при нанесении существенного вреда здоровью работника; до 4 лет тюремного заключения – если нарушение повлекло смерть работника; до 5 лет тюремного заключения – если нарушение повлекло смерть двух работников и более
Повторное и последующее отступления от правил проведения СОУТ	Уголовная ответственность: – для сотрудников, ответственных за проверку, – 30–40 тыс. руб. или лишение полномочий до 3 лет; – для ИП – 30–40 тыс. руб. либо прекращение работы на срок до 3 мес.; – для юридических лиц – 100–200 тыс. руб. либо прекращение работы на тот же срок, как в случае с ИП

### **3. Адаптация персонала: цели, задачи, способы**

Одной из ярких проблем организации труда на предприятии является управление трудовой адаптацией. При приеме новых работников возникает необходимость взаимодействия человека и организации на условиях приспособления личности к корпоративным правилам, принятым в данной организации. Таким образом, происходит постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

**Адаптация персонала** – процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.

**Трудовая адаптация** – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в которой личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптирующими системами. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения.

#### ***Цели адаптации персонала:***

– положительное отношение к работе, удовлетворенность работой;

– экономия времени руководителя и сотрудников на «взаимное приспособление» при условии проведения адаптации строго по разработанной форме, программе;

– сокращение текучести персонала, так как при грамотно проведенной адаптации у «новичков» отсутствуют дискомфортное состояние и ощущение ненужности в коллективе, а следовательно, нет желания покинуть данную работу;

– уменьшение издержек на этапе введения в должность, так как «новичок» работает менее эффективно в процессе адаптации на новом рабочем месте;

– снижение психосоциальной неопределенности, стрессовой ситуации у новых работников, когда они чувствуют заинтересованность трудового коллектива в своей личности.

Для проведения эффективной адаптации персонала в организации необходимо использовать *специально разработанную программу адаптации*, которая состоит из общего и специализированного разделов:

1) общая часть касается в целом всей компании и затрагивает следующие направления:

– общие сведения о предприятии (приоритеты развития, цели, проблемы, традиции, нормы, виды деятельности, организационная структура, информация о высшем руководстве, внутренние правила и нормы);

– информация о системе оплаты труда и социальных гарантиях;

– охрана труда и техника безопасности (правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; места оказания первой медицинской помощи и т.д.);

– организация социального быта на предприятии (питание; отдых; служебный транспорт и др.);

2) специализированный раздел – информация данного раздела охватывает вопросы, связанные конкретно с работой отдела, в котором будет работать «новичок», его рабочим местом:

– функции отдела (цели, организация и структура; взаимоотношения с другими подразделениями, состав и руководство отдела);

– права, обязанности и ответственность работника (детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими работами в отделе и организации в целом; длительность рабочего дня и его распорядок; требования к качеству выполняемой работы);

– внутренние правила и предписания (правила, характерные только для данного вида работы и конкретного подразделения; правила техники безопасности; питание; курение или запрет на курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время и др.).

***Адаптация идет по трем направлениям:***

1) *организационная адаптация* – процесс приспособления личности к организации, направленный на усвоение работником норм и правил внутреннего распорядка;

2) *социально-психологическая адаптация* – процесс вхождения человека в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений в данной социальной группе;

3) *профессиональная адаптация* – процесс усвоения профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения новых должностных обязанностей (табл. 4).

Таблица 4

**Виды адаптации персонала в организации**

Классификационный признак	Виды адаптации
По отношениям субъект-объект	Активная – когда человек стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее, в том числе и те нормы, ценности и положения, которые он должен освоить. Другими словами, человек желает изменить среду, к которой он должен сам адаптироваться; пассивная – когда человек не стремится к такому воздействию и изменению
По воздействию на работника	Прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника, т.е., адаптируясь к высокоразвитой среде, сам вынужден развиваться, совершенствовать свое профессиональное мастерство, повышать уровень знаний и культуры; регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной, с низкой производительностью труда)
По уровню прохождения	Первичная – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии; вторичная – при последующей смене сферы деятельности в рамках предприятия, при должностном повышении, при переходе из одного подразделения в другое
По направлениям деятельности	Производственная; непроизводственная

***Процесс адаптации состоит из четырех этапов:***

Этап 1. Оценка уровня профессиональной подготовки нового сотрудника, его знаний, умений, навыков.

Этап 2. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Этап 3. Действенная адаптация – этот этап заключается в приспособлении нового сотрудника к работе, налаживаются взаимоотношения с коллегами в трудовом коллективе, осуществляются оценка и анализ результатов трудовой деятельности с целью выра-

ботки корректирующих мероприятий, поиска компромиссного решения в спорных, неоднозначных ситуациях.

Этап 4. Функционирование – завершающий процесс адаптации, характеризующийся постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, этот этап наступает после 1 года работы нового сотрудника на рабочем месте. Если процесс адаптации организован грамотно и эффективно, то он может завершиться по истечении уже 3–4 месяцев от момента приема на работу.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением, и т.п.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое рабочее место? Охарактеризуйте основные виды рабочих. Уточните, по каким признакам осуществляется классификация рабочих мест.

2. Расскажите, в чем заключается сущность процесса «оснащение рабочих мест». Перечислите основные виды оснащения рабочего места.

3. Какие виды планировки рабочих мест вы знаете? Уточните цели и задачи внутренней и внешней планировки рабочего места.

4. Что такое организация обслуживания рабочих мест? Перечислите, какие элементы образуют структуру процесса обслуживания рабочих мест.

5. Расскажите о существующих на предприятиях системах организации обслуживания рабочих мест. Уточните цели, задачи, методы децентрализованной и централизованной систем.

6. Какие формы организации обслуживания рабочих мест наиболее распространены в практике промышленных предприятий?

7. Что такое специальная оценка условий труда на предприятии? Уточните цели, задачи системы анализа и оценки рабочих мест.

8. Расскажите, что является нормативной базой проведения процедуры оценки условий труда? Какова периодичность аттестации рабочих мест?

9. Перечислите основные этапы, определяющие порядок аттестации рабочих мест. Уточните направления проведения процедуры аттестации рабочих мест.

10. Что такое адаптация персонала? Расскажите, какие виды адаптации персонала применяются на современных предприятиях. Уточните основные направления и этапы реализации процесса адаптации нового сотрудника.

## Тема 4

# СПОСОБЫ ИЗУЧЕНИЯ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ

1. Понятие рабочего времени: виды рабочего времени, классификация затрат рабочего времени.

2. Аудит трудовых процессов: цели, задачи, направления, этапы и методы проведения аудита в сфере трудовых отношений.

### 1. Понятие рабочего времени: виды рабочего времени, классификация затрат рабочего времени

*Рабочее время* – это время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять свои обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени (простои; перерывы для принятия пищи и др.). Рабочим является также время сверх установленной продолжительности в случаях, предусмотренных законодательством. Данное определение узаконено в статье 91 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ).

Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником. Учет производится в *Табеле учета использования рабочего времени и расчета заработной платы* (форма № Т-12).

Нормы продолжительности рабочего времени установлены законодательством, основной мерой рабочего времени является *рабочая неделя*.

ТК РФ различает три вида рабочего времени: нормальное; сокращенное; неполное.

*Нормальная продолжительность рабочего времени* – не более 40 ч в неделю.

*Сокращенная продолжительность рабочего времени* устанавливается для следующих категорий:

- для работников моложе 16 лет – не более 24 ч в неделю;
- для работников в возрасте от 16 до 18 лет – не более 35 ч в неделю;
- для инвалидов I или II группы – не более 35 ч в неделю;

– для лиц, занятых на работах с вредными или опасными условиями, – не более 36 ч в неделю;

– для медицинских и фармацевтических работников – не более 39 ч в неделю с сохранением полной оплаты труда.

**Неполное рабочее время** включает как неполный рабочий день, так и неполную рабочую неделю, при этом (в отличие от сокращенного рабочего времени) неполное рабочее время является только частью нормальной продолжительности рабочего времени, поэтому оплата труда производится пропорционально отработанному времени, а при сдельной оплате – в зависимости от выработки. Согласно ТК РФ, неполное рабочее время устанавливается по соглашению сторон трудового договора. Работодатель обязан установить неполный рабочий день (или неполную рабочую неделю) по просьбе: беременных женщин; одного из родителей (опекуна, попечителя), имеющего ребенка в возрасте до 14 лет (или ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет); любого лица, осуществляющего уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением.

Продолжительность рабочего времени учащихся общеобразовательных учреждений в возрасте до 18 лет, работающих в свободное от учебы время, не может превышать половины нормы, установленной для лиц соответствующего возраста, т.е. для учащихся до 16 лет – не более 12 ч, а от 16 до 18 лет – 18 ч в неделю.

**Сверхурочная работа** – это работа, выполняемая работником по инициативе работодателя за пределами установленной продолжительности рабочего времени. Привлечение к сверхурочным работам допускается с письменного *согласия работника в следующих случаях*:

– при необходимости закончить начатую работу, которая вследствие непредвиденной задержки по техническим условиям производства не могла быть закончена в течение рабочей смены;

– если незавершенная работа может повлечь за собой порчу, гибель имущества организации или создать угрозу жизни и здоровью людей;

– при проведении работ по ремонту и восстановлению механизмов, оборудования, сооружений в тех случаях, когда их неисправность может вызвать простой в производственном процессе;

– для продолжения работы при неявке рабочего-сменщика, если по ходу технологического процесса не допускается перерыв в работе (круглосуточное производство, система круглосуточного обслуживания или контроля).



В отдельных случаях возможно привлечение к сверхурочной работе *без согласия работника*:

– при проведении работ, необходимых для предотвращения катастрофы, производственной аварии либо устранения их последствий;

– при проведении общественно необходимых работ по устранению непредвиденных обстоятельств (аварий), нарушающих бесперебойное функционирование систем водоснабжения, газоснабжения, отопления, освещения, канализации, транспорта, связи;

– при выполнении работ, необходимость которых обусловлена введением чрезвычайного или военного положения, а также в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь и здоровье населения или его отдельной группы.

**Режим рабочего времени** – распределение времени работы в течение конкретного календарного периода (дня, недели, года).

Режим рабочего времени должен учитывать (ТК РФ, ст. 100):

– продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику, неполная рабочая неделя);

– работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников;

– продолжительность ежедневной работы (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней,

Особенности режима рабочего времени и времени отдыха работников устанавливаются коллективным договором и правилами внутреннего трудового распорядка организации в соответствии с ТК РФ.

Таким образом, рабочий день, рабочая смена и рабочая неделя – это измерители рабочего времени, отражающие трудовой режим на предприятии.

**ТК РФ выделяет следующие режимы рабочего времени:**

– обычный режим работы (односменный) – ст. 100 ТК РФ;

– режим ненормированного рабочего дня (особый) – ст. 101 ТК РФ;

– режим гибкого рабочего времени – ст. 102 ТК РФ;

– режим сменной работы – ст. 103 ТК РФ;

– режим рабочего времени, разделенного на части (раздробленного рабочего дня), – ст. 105 ТК РФ.

**Рабочий день** – это установленное законом рабочее время в течение суток.

**Рабочая смена** – это часть рабочего дня, другими словами, это промежуток времени, по истечении которого сменяются работающие, занятые в одном и том же технологическом процессе. Производство может работать в одну, две, три или четыре смены. Работа одного сотрудника в течение двух смен подряд запрещается законом!

**Длительность рабочей смены** – это установленная графиком сменности продолжительность рабочего времени для группы работников и его чередование с другими сменами в течение рабочей недели. Продолжительность смен по графику устанавливается так, чтобы каждый работник в течение календарной недели или месяца отработал установленную ему норму рабочего времени (нормального или сокращенного).

При работе в **режиме гибкого рабочего времени** начало, завершение и продолжительность рабочего дня (смены) определяются по соглашению сторон. Скользящие (гибкие графики) работы устанавливаются в интересах работника по соглашению сторон трудового договора, при этом существует нюанс: в середине дня работник с таким графиком обязан быть на работе, а время начала и окончания его работы определяется по соглашению сторон.

**Режим раздробленного рабочего дня** характеризуется тем, что рабочий день разбивается на несколько периодов в зависимости от характера и особенностей работы (ст. 105 ТК РФ). Данный режим в основном распространен в организациях, где темпы работы, их интенсивность не одинаковы в течение рабочего дня или в течение рабочей недели. Разделение рабочего дня на части допускается работодателем на основании локального нормативного акта, принятого им с учетом мнения трудового коллектива, при этом работник должен отработать за неделю, месяц положенное количество рабочих часов.

**Вахтовый метод работы** – это особая форма осуществления трудового процесса вне места постоянного проживания работников, когда не может быть обеспечено ежедневное их возвращение к месту постоянного проживания. Продолжительность вахты – от 1 до 3 месяцев, рабочая смена может длиться ежедневно 12 ч подряд, время отдыха также включается в общее время рабочей вахты, время в пути на вахту и обратно к дому также включается в общее время. Еще одна особенность такого режима работы: вахтовая сме-

на не может уехать до прибытия другой смены. К работе в режиме «вахта» нельзя привлекать несовершеннолетних, беременных женщин и женщин, имеющих детей до трехлетнего возраста (ст. 298 ТК РФ).

Из всего выше сказанного следует, что **рабочее время** – это время участия человека в трудовой деятельности в организации, измеряемое продолжительностью рабочего дня, недели, месяца или года.

**Классификация затрат рабочего времени** – это группировка затрат рабочего времени в родственные группы, обладающие общими признаками, с целью изучения структуры и разработки оптимального баланса затрат рабочего времени, выявления нерациональных затрат рабочего времени, определения возможного повышения производительности труда.

Совокупные затраты рабочего времени подразделяются на две группы:

1) **время работы** – это период, в течение которого производятся трудовые действия, связанные с выполнением работы; данное время включает три элемента: подготовительно-заключительное, оперативное и время обслуживания рабочего места:

а) подготовительно-заключительным называется время, необходимое на подготовку к выполнению производственного задания (затраты времени на получение задания, проведение инструктажа по технике безопасности, сдачу смены и т.д.);

б) оперативное время – продолжительность выполнения основной и вспомогательной работы, при этом время основной работы затрачивается на непосредственное воздействие орудий труда на предмет труда, а время вспомогательной работы – на действия, связанные с выполнением вспомогательных операций, необходимых для выполнения основной производственной работы;

в) время обслуживания рабочего места – это время, необходимое на уход за машинами (агрегатами), замену затупившихся инструментов, подналадку станков, а также затраты времени на уборку рабочего места в конце смены;

2) **время перерывов в работе** подразделяется на время регламентированных и время нерегламентированных перерывов в работе:

а) регламентированные перерывы включают:

– время на отдых и личные надобности рабочего, которое устанавливается для поддержания нормальной работоспособности человека, длительность данных перерывов зависит от условий труда;

– время перерывов, обусловленных технологией и организацией производственного процесса, его длительность зависит от специфики технологического процесса;

б) нерегламентированные перерывы в работе связаны с нарушением нормального течения производственного процесса. Причинами их возникновения являются недостатки и сбои в организации как непосредственно процесса производства, выход из рабочего состояния производственного оборудования, нарушения подачи электроэнергии, воды, пара и т.д., так и нарушения трудовой дисциплины со стороны работников (опоздания, самовольные отлучки с рабочего места, преждевременный уход).

Таким образом, все рабочее время исполнителя можно подразделить на две группы: *производительные затраты рабочего времени*, которые включают время работы по выполнению производственного задания, время выполнения случайной работы и время регламентированных перерывов в работе; *потери рабочего времени*, которые состоят из непроизводительной работы и времени нерегламентированных перерывов в работе.

### **Аудит трудовых процессов: цели, задачи, направления, этапы и методы проведения аудита в сфере трудовых отношений**

*Аудит трудовой деятельности* – это проверка соответствия кадрового потенциала предприятия целям и стратегии развития организации; диагностика причин возникновения проблем в производственно-коммерческой деятельности предприятия по вине персонала; выявление резервов роста эффективности труда; выработка рекомендаций для корректировки методов и средств управления трудовыми процессами на предприятии.

Наиболее глубоко процессы, связанные с контролем и анализом трудовой деятельности, раскрывает понятие «*аудит в социально-трудовой сфере*» – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и экспертизы эффективности деятельности организации по управлению собственным персоналом и регулированию социально-трудовых отношений.

*Цели аудита трудовой деятельности*: оценка эффективности трудовой деятельности и сферы трудовых отношений, оценка соответствия методов, средств и способов регулирования трудовых

взаимоотношений на предприятии законодательным и нормативным актам РФ.

***Задачи аудита в социально-трудовой сфере предприятия:***

- выявление и решение проблем в социально-трудовой сфере;
- обеспечение соответствия стратегии и политики управления персоналом стратегическим целям развития предприятия;
- формирование эффективных методов управления персоналом и сокращение затрат на управление кадрами;
- оценка эффективности трудовой деятельности сотрудников (как каждого в отдельности, так и в целом по предприятию), поиск способов повышения производительности труда и рационализация методов управления персоналом.

***Основные направления аудита социально-трудовой сферы:***

1) *организационно-технологическое направление* связано с проверкой документации, подтверждающей легитимность работы; анализом показателей эффективности, рациональности использования трудовых ресурсов предприятия; анализом корректности и эффективности существующей в организации системы оплаты труда; оценкой показателей движения кадров; анализом системы охраны труда и т.д.;

2) *экономическое направление* аудита связано с изучением состояния и динамики показателей производительности труда; оценкой уровня общих и удельных издержек на рабочую силу, расходов на социальные выплаты; анализом и оптимизацией затрат предприятия на содержание собственной социальной инфраструктуры;

3) *социально-психологическое направление* ориентировано на оценку качества социально-трудовых отношений, характера мотивации работников, степени сочетания их личных и коллективных интересов; поиск направлений развития партнерских отношений между работодателями и работниками, активизацию участия персонала в общественной жизни предприятия и др.

***Виды аудита социально-трудовой сферы:***

1) *аудит соответствия* оценивает, насколько совпадают результаты фактической трудовой деятельности с запланированными показателями и нормами. Данный вид аудита предполагает:

- анализ штатного расписания (количественные и качественные показатели штата);
- оценку соответствия должностных инструкций квалификационным качествам по каждому рабочему месту;

– проверку соответствия условий труда и техники безопасности законодательным нормам и правилам;

– оценку качества трудовых отношений и анализ психологической совместимости работников;

– оценку качества процедур подбора и найма персонала, рациональность взаимодействия со службами трудоустройства, учебными заведениями, биржей труда;

2) *аудит эффективности управления трудовой деятельностью* предполагает проверку совпадения применяемых методов управления основным стратегическим целям развития предприятия, а также соответствия достигнутых результатов в сфере труда тем затратам, которые сопутствовали достижению этих результатов. Данный вид аудита предполагает проверку:

– соответствия достигнутых результатов запланированным целям, расчет показателей экономической эффективности труда;

– эффективности процедур, методов и средств внутреннего контроля трудовой деятельности, анализ затрат на проведение аудита социально-трудовой сферы;

– установления возможности оптимизации и повышения качества процедур управления персоналом, в том числе за счет новых информационных технологий;

3) *стратегический аудит* нацелен на оценку возможностей развития персонала и рост кадрового потенциала предприятия. Данный вид аудита предполагает:

– проверку наличия кадрового резерва, оценку уровня его профессиональной подготовки и выявление потенциала на будущее;

– оценку результатов профессиональной и служебной деятельности сотрудников, анализ их трудовой активности, инициативности и творческих способностей;

– анализ эффективности функционирования на предприятии системы подбора, обучения и повышения квалификации персонала, оценку существующих учебных программ, анализ процедур аттестаций и проведения квалификационных экзаменов, осуществляемых собственными силами организации.

В процессе аудита могут устанавливаться как качественные критерии, так и количественные контрольные показатели. Пример таких критериев приведен в табл. 5.

Аудит трудовой деятельности может проводиться собственными силами предприятия (внутренний аудит) или с помощью сторонней специализированной организацией (внешний аудит).

## Оценочные критерии для аудита трудовой сферы

Направление проверки	Критерий оценки
Соответствие кадровой политики целям и стратегии предприятия	а) четкость организационной стратегии и поставленных целей; б) непротиворечивость целей и способов их достижения между собой и главной стратегической цели организации; в) степень соответствия стратегии фирмы выбранной политике в управлении персоналом
Оценка качества основных документов, регламентирующих работу персонала и работу кадровой службы	а) соответствие Трудовому кодексу РФ; б) четкость и полнота основных требований и задач, определяющих работу персонала и кадровой службы; в) удобство использования документов в практике управления персоналом
Оценка основных формальных правил и процедур, управляющих персоналом предприятия	а) трудовые показатели работников; б) удовлетворенность персонала соответствующими правилами и процедурами; в) соответствие правил и процедур ТК РФ; г) ощущение связи правил и процедур с рыночными успехами компании
Оценка элементов корпоративной культуры	а) уровень сотрудничества между работниками и руководством компании; б) личная и общественная приверженность сотрудников своей работе и целям развития предприятия; в) имидж предприятия в глазах сотрудников, профессиональная гордость работников за результаты своего труда
Оценка качества работы по управлению персоналом	а) качество трудовой и исполнительской дисциплины; б) удовлетворенность персонала своей работой, отсутствие жалоб, других проявлений недовольства; в) показатели, характеризующие производительность труда на предприятии, и другие характеристики качества трудового процесса; г) уровень совпадения личных интересов работника и корпоративных интересов организации

**Внутренний аудит** – это регламентированная локальными нормативными актами и осуществляемая внутри организации специальным подразделением (службой внутреннего аудита персонала, отделом кадров) деятельность, нацеленная на проведение независимой, объективной оценки результатов работы персонала. Цель

внутреннего аудита – поиск способов улучшения трудовой деятельности на предприятии и повышения эффективности труда. Также в функции подобного специального подразделения входит: оказание помощи всем службам и отделам предприятия по подбору, оценке и грамотной расстановке персонала; консультирование руководства предприятия по вопросам разработки кадровой политики и документов, регламентирующих работу персонала.

**Внешний аудит** проводится аудиторской фирмой (или индивидуальным аудитором) на основании договора о предоставлении платных консалтинговых услуг. Цель данного аудита: дать объективную оценку деятельности организации в сфере труда; провести анализ состояния отчетности и документации в сфере управления персоналом; разработать рекомендации по улучшению работы персонала.

### **Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте понятие «рабочее время». Уточните, что такое нормальное, сокращенное и неполное рабочее время.
2. Какие правила предоставления права работнику на неполный и сокращенный рабочий день существуют?
3. Раскройте понятие «режим рабочего времени». Уточните, какие показатели включает режим рабочего времени.
4. Определите специфику работы в режиме гибкого рабочего времени и в режиме раздробленного рабочего дня.
5. Расскажите о вахтовом методе работы. В чем заключается специфика определения продолжительности рабочего времени при работе в режиме «вахта»?
6. Раскройте классификацию затрат рабочего времени. Определите состав времени работы и времени перерывов.
7. Что такое аудит в социально-трудовой сфере? Уточните цели и задачи данного процесса.
8. Определите основные направления аудита социально-трудовой сферы предприятия.
9. Перечислите виды аудита в социально-трудовой сфере. Уточните принципиальные отличия внутреннего и внешнего аудита.
10. Какие оценочные критерии используются при проведении аудита трудовой сферы предприятия?



## Тема 5

# ОРГАНИЗАЦИЯ И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА. СОДЕРЖАНИЕ И ЗАДАЧИ ПРОЦЕССА НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Сущность и содержание нормирования труда.
2. Система норм и нормативов по труду. Методики определения затрат рабочего времени. Критерии оценки условий труда.
3. Повышение эффективности процесса нормирования труда на предприятии.

### 1. Сущность и содержание нормирования труда

Нормирование труда как область экономической, инженерной и социальной деятельности на предприятии – это система средств и методов установления меры труда, необходимой для объективной оценки его эффективности и адекватного уровня его оплаты. Нормирование труда необходимо для выявления и реализации резервов снижения затрат на производство продукции на основе изучения и планирования затрат труда.

Таким образом, *нормирование труда* – это процесс установления нормативно обоснованных затрат времени на выполнение единицы конкретной работы.

*Норма труда* – мера труда как абсолютное количество совокупного рабочего времени, необходимого для производства единицы определенного вида продукта или выполнения определенной работы на конкретном предприятии. Нормы труда устанавливаются с помощью методов нормирования исходя из организационно-технических условий производства.

*Целью нормирования труда на предприятии* является обеспечение эффективного использования производственного и трудового потенциала организации для выпуска конкурентоспособной продукции.

*Требования к рациональной организации и реализации процесса нормирования труда:*

- а) максимально возможное расширение сферы нормирования труда, охват всех категорий работающих, максимальное число работ и трудовых функций;

б) научная обоснованность и высокое качество применяемых норм и нормативов, учитывающих все организационно-технические, экономические, психофизиологические и социальные факторы, с целью обеспечения объективности измерения и оценки трудовых затрат;

в) гуманизация норм труда, т.е. обеспечение нормальной интенсивности труда работников с целью сохранения их работоспособности, здоровья и устойчивого психофизического состояния.

***Процесс установления норм состоит из следующих этапов:***

1) анализ производственного процесса и выбор оптимального варианта технологии производства для рациональной организации труда;

2) проектирование режимов работы оборудования и определение оптимальных режимов труда (определение режима работы и отдыха), определение системы обслуживания рабочих мест, выбор методов обеспечения комфортных условий труда на каждом рабочем месте;

3) расчет норм труда в соответствии с особенностями технологического и трудового процессов;

4) внедрение норм и нормативов в практическую деятельность, разработка корректирующих мероприятий (если есть в этом производственная необходимость) по мере изменения организационно-технических условий производства, замена устаревших или ошибочно установленных норм труда;

5) совершенствование нормирования труда через реализацию механизма проведения систематического анализа состояния норм труда на предприятии.

***Принципы нормирования труда:***

1) принцип эффективности предполагает установление норм труда, при которых необходимые производственные результаты достигаются с минимальными суммарными затратами трудовых, материальных, энергетических ресурсов;

2) принцип комплексности выражает необходимость учета взаимосвязи технических, экономических, психологических, социальных и правовых факторов, влияющих на нормы труда;

3) принцип системности означает, что нормы труда должны соответствовать конечным результатам производства, а также учитывать затраты всех видов ресурсов по ходу производственного процесса;

4) принцип объективности выражает необходимость создания для всех работников предприятия равных возможностей для выполнения норм труда, что само по себе будет обеспечивать справедливость в социально-трудовой сфере;

5) принцип конкретности означает, что нормы труда должны быть четкими, выраженными количественной мерой, и соответствовать техническим условиям и типу производства, а также учитывать другие объективные факторы, влияющие на точность и достоверность расчетов затрат труда;

6) принцип динамичности выражает объективную необходимость изменения форм, методов и способов организации труда на предприятии при изменении производственных условий, что естественно влечет потребность в корректировке норм труда;

7) принцип легитимности выражает необходимость строго соблюдать законодательство и правовые акты в сфере трудовых отношений при установлении и использовании норм труда.

Выделяют несколько групп **факторов, влияющих на процесс нормирования**:

1) технические факторы – к ним относятся параметры технологического процесса производства; состав и технические характеристики основного и вспомогательного оборудования, инструмента, приспособлений, оснастки; технические требования к качеству продукции и др.;

2) экономические факторы включают характеристики объема продукции, уровень производственных затрат, показатели производительности труда, энергоемкость и материалоемкость производства, уровень средней заработной платы и т.д.;

3) психофизиологические факторы объединяют многообразные показатели, характеризующие влияние трудового процесса на организм работника (затраты энергии на труд, количество стрессовых ситуаций, возникающих в процессе труда, степень утомляемости работника в течение рабочей смены, опасность и вредность труда и т.д.);

4) социальные факторы характеризуют содержательность труда, его разнообразие, наличие в нем творческих элементов, возможность для самовыражения и инициативности работника в ходе трудового процесса.

**Основные элементы, определяющие содержание процесса нормирования труда:**

- анализ производственных возможностей рабочего места;
- анализ, подбор рациональных методов и приемов труда;

– проектирование состава, регламента, последовательности выполнения трудовых процессов, распределение фронта работы между подразделениями и исполнителями;

– техническое, экономическое, психофизиологическое и социальное обоснование норм труда и выбор оптимальных значений норм.

## **2. Система норм и нормативов по труду. Методики определения затрат рабочего времени. Критерии оценки условий труда**

*Нормы труда* – совокупность предписаний, правил, установленных мер, регламентирующих трудовую деятельность.

При нормировании труда на предприятиях применяются следующие виды норм труда:

1) *нормы времени* – это количество рабочего времени, необходимое для выполнения одной единицы трудовой деятельности (производственной операции) одним рабочим или группой рабочих соответствующей численности и квалификации. Норма времени исчисляется в человеко-часах, человеко-минутах или человеко-секундах. Для определения нормы времени необходимо проанализировать состав затрат рабочего времени для выполнения данной работы по следующим элементам:

– основное время, в течение которого происходит изменение форм, размеров, физико-химических свойств и состояния предмета труда (т.е. непосредственно изготовление заготовок, деталей, сборка изделия), длительность основного времени определяется условиями техпроцесса;

– подготовительно-заключительное время – временной интервал, в течение которого осуществляется подготовка исполнителя и средств технологического оснащения к выполнению технологической операции (получение задания, ознакомление с работой, наладка оборудования, установка инструмента и специального приспособления, сдача выполненной работы в конце смены, протирка и смазка оборудования);

– вспомогательное время – это часть рабочего времени, затрачиваемая на выполнение различных действий, обеспечивающих бесперебойность протекания элементов работы, относящихся к основному времени (установка и снятие заготовки или детали, пуск и остановка оборудования, переключение режимов обработки в процессе выполнения операции и др.);

– время на обслуживание рабочего места затрачивается работником на поддержание рабочего места в чистоте и аккуратности;

– регламентированное время на отдых и личные надобности рабочего зависит от условий труда и определяется в процентах от оперативного времени;

2) **нормы выработки** – это количество натуральных единиц продукции, которое должно быть изготовлено в единицу времени при определенных организационно-технических условиях одним или группой рабочих соответствующей квалификации;

3) **нормы обслуживания** – это установленное количество единиц оборудования, которое должно обслуживаться одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации при определенных организационно-технических условиях в течение смены;

4) **нормы управляемости** – это оптимальное число работников, деятельностью которых может качественно управлять один руководитель;

5) **норма численности** – это установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных функций (объема работ) в определенных организационно-технических условиях.

Выбор определенного вида норм труда зависит от условий производства, характера трудового процесса, численности персонала, уровня их квалификации и ряда других факторов. Однако основными показателями являются *нормы времени*, именно они заложены и в основу расчета норм выработки, обслуживания и численности.

**Разработка обоснованных норм труда осуществляется следующими методами:**

1) **аналитически-исследовательский метод**: затраты рабочего времени по каждому элементу нормируемой операции определяют на основе анализа данных, полученных в результате наблюдения за выполнением этой операции непосредственно на рабочем месте.

Цель наблюдений – совершенствование организации труда, разработка норм и нормативов, которые служат исходной базой для проверки действующих норм и нормативов, выявления непроизводительных затрат рабочего времени или ошибок в нормировании. Наблюдения могут проводиться методом непосредственных замеров и методом моментных наблюдений: *хронометраж* – метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий; *фотография рабочего дня* –

вид изучения рабочего времени наблюдением и измерением всех без исключения затрат на протяжении рабочего дня;

2) *аналитически-расчетный метод*: затраты рабочего времени на нормируемую операцию определяют по нормативам, разработанным ранее на основе хронометража, с помощью математических расчетов, исходя из установленных оптимальных режимов работы технологического оборудования. Данный метод позволяет установить технически обоснованные нормы на начальном этапе производства, однако следует учитывать, что нормы, установленные по имеющимся справочным материалам, не всегда соответствуют фактическим затратам времени;

3) *опытно-статистический метод*: нормы времени определяются на основании личного опыта нормировщика или мастера цеха с учетом фактических потребностей и условий технологического процесса. Это самый простой метод, не требующий сложных математических расчетов, но наименее достоверный.

**Технически обоснованная норма** – это норма, установленная в результате инженерно-экономических расчетов на основе проектирования технологического процесса и рациональной организации труда, предусматривающая эффективное использование производственного оборудования и трудовых ресурсов.

Другими словами, технически обоснованная норма является эталоном высокоорганизованного производства, при котором трудовой процесс организуется и планируется в единстве с техникой и технологией. Такие нормы обосновываются не только с технической стороны, но и с экономической, психофизиологической и социальной точек зрения. Технически обоснованные нормы характеризуют рациональную организацию технологического процесса; правильную организацию труда; оптимальные условия труда на рабочем месте; эффективность труда.

### **3. Повышение эффективности процесса нормирования труда на предприятии**

Нормы времени и выработки лежат в основе натурального метода измерения эффективности трудовых процессов на предприятии, так как они закладываются (как исходные данные) при исчислении показателей производительности труда как отдельного рабочего места, так и рабочих бригад, участков, подразделений предприятия.

Влияние результатов нормирования на повышение результативности труда на предприятии проявляется в улучшении использования рабочего времени и совершенствовании структуры его затрат (сокращении доли непроизводительных затрат).

Повышение производительности труда обеспечивается за счет оптимизации (сокращения в рамках, не нарушающих технологию производства) основного и вспомогательного времени

**Пути сокращения основного времени:** автоматизация основного технологического процесса; оптимизация части техпроцесса по изготовлению заготовок; повышение качества первичных заготовок, что уменьшает впоследствии время на их обработку; рациональный выбор инструмента и спецоснастки, а также оптимальная планировка рабочего места; поиск других факторов, способствующих сокращению времени отдельных технологических операций.

**Пути сокращения вспомогательного времени:** непосредственное сокращение затрат времени на установку-закрепление-открепление-снятие заготовки или детали на станке; автоматизация процесса зажима заготовки; увеличение скорости холостых перемещений; уменьшение затрат времени на управление оборудованием и приспособлениями; уменьшение времени, затрачиваемого на контроль за ходом технологического процесса, за счет оснащения станков измерительными устройствами, приборами цифровой индикации, автоматизации процесса диагностики состояния станка и инструментов.

**Все мероприятия по совершенствованию нормирования труда можно сгруппировать по следующим направлениям:**

1) сокращение численности рабочих, не выполняющих нормы труда. Данное направление включает такие мероприятия, как дополнительное обучение и повышение квалификации рабочих; устранение организационно-технических причин невыполнения норм; повышение материальной заинтересованности рабочих в выполнении норм; воспитательная работа по укреплению трудовой дисциплины труда; уменьшение потерь рабочего времени;

2) обеспечение оптимальной и равномерной напряженности норм труда. Данное направление предусматривает обеспечение пропорциональной (или равной) напряженности норм, увеличение удельного веса технически обоснованных норм, устранение неравных норм на отдельных видах работ, снижение нормативной трудоемкости продукции;

3) пересмотр норм при осуществлении организационно-технических мероприятий на рабочих местах или общей реконструкции и/или модернизации производства.

К первоочередным *мерам, направленным на повышение эффективности нормирования труда*, следует отнести следующие:

1. Совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей социально-трудовые отношения на предприятии.

2. Разработка автоматизированных информационно-аналитических систем нормирования труда.

3. Восстановление методической базы разработки нормативов по труду на государственном уровне, а также реализация мероприятий по подготовке специалистов по нормированию.

4. Формирование нового представления о роли нормирования труда в современных условиях, отказ от устаревшего взгляда на нормирование как способ подсчета оптимального уровня заработной платы работников.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте сущность, цели и задачи нормирования труда.
2. Какие требования предъявляются к рациональной организации и реализации процесса нормирования труда на предприятии?
3. Перечислите основные этапы процесса установления норм труда.
4. Сформулируйте принципы нормирования труда. Уточните, какие факторы влияют на процесс нормирования труда.
5. Что такое норма труда? Перечислите виды норм труда.
6. Какие методы применяются при разработке норм труда? Уточните суть и отличительные особенности аналитически-исследовательского, аналитически-расчетного и опытно-статистического методов.
7. Сформулируйте понятие «технически обоснованная норма труда». Поясните ее предназначение, достоинства и недостатки.
8. По каким направлениям реализуются мероприятия, нацеленные на совершенствование нормирования труда на предприятии?
9. Определите порядок, содержание и направления повышения эффективности нормирования труда. Уточните, за счет чего может быть достигнуто сокращение основного и вспомогательного рабочего времени.
10. Каковы, на ваш взгляд, первоочередные меры, направленные на повышение эффективности нормирования труда?



## Тема 6

# ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА

1. Сущность производительности и эффективности труда.
2. Система показателей, оценивающих производительность труда, способы их измерения и оценки.
3. Направления и способы роста производительности труда на предприятии.

### 1. Сущность производительности и эффективности труда

В современной практике управления экономикой большое внимание уделяется вопросу повышения эффективности и производительности труда,

Под понятием *«эффективность производственно-хозяйственной и экономической деятельности»* общепринято понимать результативность, конкурентоспособность, успешность функционирования организации. При этом *«экономическая эффективность»* рассматривается как отношение между получаемыми результатами некоторого производства и затратами ресурсов на данное производство.

*Эффективность труда* – это показатель результативности трудовых процессов на предприятии, определяемый соотношением объема произведенных благ или ценностей (материальных и нематериальных) к затратам труда.

В экономической литературе и хозяйственной практике принято для характеристики результативности труда использовать понятие *«производительность труда»*. Согласно рекомендациям Международной организации труда (МОТ) различают понятия «общая производительность» и «производительность труда».

*Производительность* – это эффективность использования всех материальных и нематериальных ресурсов (труда, капитала, земли, материалов, энергии, информации) в процессе производства товаров и предоставления услуг. Производительность отражает взаимосвязь между количеством и качеством произведенных товаров (услуг) и ресурсами, затраченными на их производство; дает возможность сравнивать результативность производства на разных

уровнях экономической системы (отдельного индивида, цеха, предприятия, организации, отрасли и государства).

**Производительность труда** – это эффективность затрат труда, определяемая количеством продукции, выработанной за единицу рабочего времени, или количеством времени, потраченного на единицу продукции.

Таким образом, по своей экономической сущности «**производительность труда**» является оценкой эффективности трудовых затрат работника в рациональной деятельности по созданию потребительских стоимостей, оценкой способности труда создавать в единицу времени определенное количество продукции.

**Производительность труда** – это своеобразный измеритель эффективности труда, выражающий количественную характеристику результатов труда. Основными показателями производительности труда общепринято считать трудоемкость и выработку.

**Выработка** – это количество выработанной продукции за единицу времени или рабочего; количество продукции, произведенной в течение определенного временного интервала (год, квартал, месяц, рабочий день), приходящейся на одного работника. Выработка рассчитывается по следующей формуле:

$$B = \frac{Q}{T},$$

где  $B$  – выработка;  $Q$  – объем произведенной продукции;  $T$  – затраты рабочего времени.

**Трудоемкость** – это показатель, который характеризует затраты времени на единицу продукции (т.е. обратная величина выработке).

Выработку называют прямым показателем производительности труда, а трудоемкость – обратным. Трудоемкость используется при определении необходимого количества работников для выполнения установленного фронта работы, а также планирования фонда оплаты труда, определения резервов роста производительности труда.

Производительность труда является важнейшим показателем экономического роста и благосостояния как отдельного хозяйствующего субъекта, так и государства.

**Экономический рост** – увеличение объема выпуска товаров и услуг в рассматриваемой экономической системе (государство, регион); мерой оценки экономического роста служит прирост реального валового внутреннего продукта (ВВП) в целом и на

душу населения. Экономический рост является основной целью функционирования экономики, так как именно увеличение ВВП на душу населения означает повышение уровня жизни граждан.

Рост производительности труда, обеспечивающий увеличение объема ВВП на душу населения, может быть достигнут двумя основными способами:

а) путем вовлечения в производство большего объема ресурсов, в том числе и трудовых (*экстенсивный путь развития*);

б) путем более производительного использования всех производственных ресурсов (*интенсивный путь развития*). Так как объем ресурсов всегда ограничен, поэтому второй путь с экономической точки зрения более предпочтителен!

## **2. Система показателей, оценивающих производительность труда, способы их измерения и оценки**

Основным показателем производительности труда на предприятии является уровень **выработки**. На практике используются три метода оценки уровня выработки:

1. **Натуральный метод**: объем выпуска (производства) продукции измеряется в натуральном выражении (тонны, метры, штуки и т.д.) по следующей формуле:

$$ПТ = Q / L_{\text{сп}},$$

где  $Q$  – количество единиц продукции, выработанных за период, нат. ед.;  $L_{\text{сп}}$  – среднесписочная численность работников за период, чел.; ПТ – выработка, нат. ед./чел.

Уровень производительности труда в натуральном выражении наиболее точно характеризует производительность труда на предприятии и позволяет оценить ее динамику, но применение данного метода ограничено, так как он может быть использован только для подразделений, выпускающих однородную продукцию.

2. **Стоимостный метод**: выпуск продукции измеряется в денежном выражении по следующей формуле:

$$ПТ = (\sum Q_i \cdot Ц_i) / L_{\text{сп}},$$

где  $Q_i$  – количество  $i$ -го продукта, нат. ед.;  $Ц_i$  – договорная цена  $i$ -го продукта, руб./нат. ед.;  $L_{\text{сп}}$  – среднесписочное число работников, чел.; ПТ – выработка, руб./чел.

Стоимостный метод может быть использован для расчета производительности труда по предприятию и отрасли в целом. Однако недостатком данного метода является то, что на величину итогового показателя (рассчитанной производительности труда) оказывает влияние отпускная цена продукции. Поэтому получается, что если в течение исследуемого интервала времени был существенный рост цены продукции, то по итогам расчетов будет наблюдаться рост производительности труда.

3. **Трудовой метод:** объем производства продукции выражается в нормированном рабочем времени по следующей формуле:

$$\text{ПТ} = (\sum Q_i \cdot t_i) / Л_{\text{сп}},$$

где  $Q_i$  – количество  $i$ -го продукта, нат. ед.;  $t_i$  – нормативная трудоемкость единицы  $i$ -го продукта, нормо-ч/нат. ед.;  $Л_{\text{сп}}$  – среднесписочное число работников, чел.; ПТ – производительность труда, нормо-ч/чел.

Трудовой метод расчета выработки исключает отрицательное влияние цен, но имеет ограниченное применение, так как нормативная трудоемкость продукции может быть использована в пределах только одного предприятия, на котором она установлена.

## Методы расчета производительности труда

### 1. Расчет выработки.

Выработка рассчитывается как отношение объема произведенной продукции к затратам рабочего времени на производство этой продукции или к среднесписочной численности работников:

$$В = \frac{Q}{T}; \quad В = \frac{Q}{Л_{\text{сп}}},$$

где  $Q$  – объем произведенной продукции;  $T$  – общие затраты рабочего времени на производство продукции;  $Л_{\text{сп}}$  – среднесписочная численность работников или рабочих.

*Показатель среднечасовой выработки продукции* характеризует средний объем продукции, произведенной одним рабочим за один час фактически отработанного времени, и определяется по следующей формуле:

$$В = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Число отработанных чел.-ч}}.$$

При расчете часовой выработки в состав отработанных человеко-часов не включаются внутрисменные простои, поэтому дан-

ный показатель наиболее точно характеризует уровень производительности труда.

*Показатель средневневной выработки продукции* отражает средний объем продукции, произведенной одним рабочим за один отработанный день, и определяется по следующей формуле:

$$V_{\text{дн}} = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Число отработанных чел.-дней}}.$$

*Показатель среднemesячной (среднеквартальной, среднегодовой) выработки продукции*, в расчете на одного среднесписочного рабочего в зависимости от того, к какому периоду времени относится объем продукции (месяц, квартал, год), определяется по следующей формуле:

$$V = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Среднесписочная численность рабочих}}.$$

## **2. Расчет трудоемкости.**

Трудоемкость представляет собой затраты живого труда на производство единицы продукции, данный показатель имеет ряд преимуществ перед показателем выработки, так как устанавливает прямую зависимость между объемом производства и трудовыми затратами:

$$T_p = \frac{t}{Q},$$

где  $t$  – время, затраченное на производство всей продукции, нормо-ч или чел./ч;  $Q$  – объем произведенной продукции в натуральном выражении.

*Технологическая трудоемкость* включает все затраты труда всех основных рабочих (сдельщиков и повременщиков):

$$T_{\text{техн}} = T_{\text{сд}} + T_{\text{повр}},$$

где  $T_{\text{сд}}$  – затраты труда основных рабочих-сдельщиков;  $T_{\text{повр}}$  – затраты труда основных рабочих-повременников.

*Трудоемкость обслуживания производства* представляет собой совокупность затрат вспомогательных рабочих цехов основного производства  $T_{\text{вспом}}$  и всех рабочих вспомогательных цехов и служб (ремонтного, инструментального, энергетического цехов и т.д.), занятых обслуживанием производства  $T_{\text{всп}}$ , и вычисляется по следующей формуле:

$$T_{\text{обсл}} = T_{\text{вспом}} + T_{\text{всп}}.$$

*Производственная трудоемкость* включает затраты труда всех рабочих, как основных, так и вспомогательных, рассчитывается по формуле

$$T_{\text{пр}} = T_{\text{техн}} + T_{\text{обсл.}}$$

*Трудоемкость управления производством* представляет собой затраты труда ИТР и служащих (руководителей, специалистов, служащих), занятых как в управлении и обслуживании основных и вспомогательных цехов  $T_{\text{сл. пр}}$ , так и работающих в общезаводских службах предприятия  $T_{\text{сл. зав.}}$ :

$$T_{\text{упр}} = T_{\text{сл. пр}} + T_{\text{сл. зав.}}$$

*Полная трудоемкость* отражает затраты труда всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия и определяется по следующей формуле:

$$T_{\text{полн}} = T_{\text{техн}} + T_{\text{обсл}} + T_{\text{упр.}}$$

*Трудоемкость товарного выпуска*  $T_{\text{ТВ}}$  рассчитывается по формуле

$$T_{\text{ТВ}} = \sum_{i=1}^n T_i Q_i,$$

где  $T_{\text{ТВ}}$  – трудоемкость товарного выпуска;  $T_i$  – трудоемкость единицы продукции (работ, услуг), нормо-ч;  $Q_i$  – объем выпуска  $i$ -го вида продукции соответствующих единиц согласно плану;  $n$  – количество наименований продукции согласно плану.

В зависимости от характера и назначения процесса определения объемов затрат труда каждый из вышеуказанных показателей трудоемкости может быть рассчитан как проектный, нормативный, плановый и фактический.

***Методы измерения производительности труда:***

1) прямой метод базируется на определении соотношения объема произведенной продукции или услуг и численности работников, участвующих в данном производстве;

2) обратный метод определяет трудоемкость как соотношение трудозатрат к объему выпуска продукции (услуг).

### **3. Направления и способы роста производительности труда на предприятии**

Производительность труда на предприятии изменяется под воздействием многих причин, и, по существу, все факторы, влия-

ющие на изменение (рост/снижение) объемов производства или на изменение численности работников, автоматически оказывают влияние динамику производительности труда.

### **Методы определения роста производительности труда**

В целях оценки и анализа эффективности работы предприятия или какой-либо отрасли за определенный временной период принято производить сопоставление уровней производительности труда и оценивать динамику изменения данного показателя.

*Индекс роста производительности труда* рассчитывается по следующей формуле:

$$I_{\text{пт}} = \text{ПТ}_a / \text{ПТ}_б = (\sum Q_{ia} \cdot Ц_i / L_{a \text{ сп}}) / (\sum Q_{iб} \cdot Ц_i / L_{б \text{ сп}}),$$

где  $\text{ПТ}_a$  – производительность труда в анализируемом периоде;  $\text{ПТ}_б$  – производительность труда в базовом периоде;

$\sum Q_{ia}$ ,  $\sum Q_{iб}$  – количество  $i$ -го продукта, выраженного в натуральных единицах соответственно в анализируемом и базовом периодах;

$L_{a \text{ сп}}$ ,  $L_{б \text{ сп}}$  – среднесписочная численность работающих на предприятии соответственно в анализируемом и базовом периодах, чел.;

$Ц_i$  – неизменная цена единицы  $i$ -го вида продукта, руб.

Также индекс роста производительности труда может быть рассчитан на основе анализа изменения объема производства и среднесписочной численности работников за рассматриваемый период. Расчет выполняется по следующей формуле:

$$I_{\text{пт}} = \frac{I_Q}{I_{\text{л сп}}},$$

где  $I_Q$  – индекс изменения объема производства;  $I_{\text{л сп}}$  – индекс изменения среднесписочной численности работников предприятия.

Повышение производительности труда на предприятии возможно, если возникает одна из пяти ситуаций:

- 1) объем производства продукции растет, а затраты труда на данное производство снижаются;
- 2) объем производства продукции растет быстрее, чем затраты труда;
- 3) объем производства продукции остается без изменений, в то время как затраты труда на данное производство снижаются;

4) объем производства продукции растет при неизменных затратах труда;

5) объем производства продукции снижается более медленными темпами, чем снижаются затраты труда на данное производство.

**Темпы роста производительности труда** определяются отношением прироста выработки к ее базовому значению:

$$\Delta ПТ = \frac{ПТ_{пл} - ПТ_{баз}}{ПТ_{баз}} \cdot 100 \%,$$

где  $\Delta ПТ$  – процент роста производительности труда за планируемый период;  $ПТ_{баз}$  и  $ПТ_{пл}$  – соответственно производительность труда в базовом и планируемом периодах.

**Факторы, влияющие на темпы роста производительности труда:**

1. *Материально-технические факторы* – совершенствование технологии производства, внедрение нового высокопроизводительного оборудования, механизация и автоматизация производства и процесса труда, снижение доли ручного труда, рост качества исходного сырья и материалов, а также заготовок, деталей, сборочных узлов.

2. *Организационные факторы* – совершенствование организации и управления производством и предприятием в целом, рационализация и повышение уровня качества вспомогательных и обслуживающих процессов и т.д.

3. *Социально-экономические факторы* – совершенствование систем мотивации и стимулирование качественного труда, обеспечение достойного уровня оплаты труда, повышение материальной заинтересованности работников предприятия в результатах труда, повышение уровня социальной защиты и обеспечения работников и др.

Необходимо особо выделить среди всего сложного комплекса факторов, влияющих на рост производительности труда, создающих предпосылки для данного роста или напрямую его обеспечивающих, *научно-технический прогресс*. Например, именно революционное развитие технических наук на рубеже XIX–XX вв. определило создание новой техники и технологий, позволило во многом механизировать и автоматизировать часть производств, что привело к увеличению объемов производства и росту производительности труда.



При анализе и планировании производительности труда важнейшая задача – выявление и использование резервов ее роста.

**Резервы повышения производительности труда** – это неиспользованные возможности экономии затрат труда, которые возникают в результате действия ряда организационных, технико-технологических факторов. Все факторы, влияющие на динамику производительности труда, классифицируются по следующим основным группам:

- изменение технического уровня производства;
- совершенствование системы управления и организации производства;
- изменение объема и структуры производства;
- совершенствование системы организации труда.

Количественно резервы повышения производительности труда можно определить как разницу между достигнутым и максимально возможным уровнем производительности труда в установленных организационно-технических условиях.

**Резервы повышения производительности труда классифицируются на следующие виды:**

**1. По источнику возникновения:**

– общегосударственные резервы оказывают влияние на рост производительности труда во всей экономике и связаны с использованием государственных методов управления и регулирования экономики;

– региональные резервы создают предпосылки и возможности повышения эффективности использования производительных сил и ресурсов, характерных для данного региона;

– межотраслевые резервы связаны с возможностью улучшения экономических связей, укрепления договорной дисциплины между предприятиями разных отраслей или внутри одной отрасли, с темпами и динамикой развития отрасли;

– внутрипроизводственные резервы возникают внутри самого предприятия и, как правило, связаны с устранением недостатков в организации и управлении производством, повышением эффективности использования внутрипроизводственных ресурсов предприятия.

**2. По срокам использования:**

– текущие – их необходимо и экономически целесообразно использовать в течение ближайшего времени (месяц, квартал, год);

– перспективные – для реализации данных резервов у предприятия на сегодняшний момент времени нет достаточных ресурсов (как правило, финансовых или материальных), поэтому их ис-

пользование намечается на перспективу от года до пяти лет, планы по реализации перспективных резервов связаны со стратегическим планом развития организации.

*Вывод:* на предприятии работа, направленная на увеличение производительности труда, может осуществляться за счет определения и умелого использования следующих резервов:

1) резервов уменьшения трудоемкости производства (модернизация и автоматизация производства, внедрение новых технологий);

2) резервов оптимизации рабочего времени (совершенствование механизмов управления производством и организации труда, оптимизация трудовых процессов);

3) резервов, возникающих в ходе качественного улучшения структуры кадров, изменения соотношения управленческого и производственного персонала, повышения квалификации работников, уровня их профессионального мастерства.

### **Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте понятия «производительность труда» и «эффективность труда». Уточните цели и задачи определения данных показателей.

2. Какие показатели характеризуют производительность труда на предприятии? Поясните, что такое выработка, трудоемкость.

3. Определите порядок расчета выработки. Уточните, как определяется среднечасовая и среднедневная выработка продукции.

4. Какие показатели характеризуют трудоемкость производства?

5. Поясните методики расчета технологической и производственной трудоемкости, трудоемкости обслуживания производства, трудоемкости управления производством.

6. Сформулируйте понятие «темп роста производительности труда». Уточните методику расчета данного показателя.

7. Определите основные направления и методы роста производительности труда на предприятии.

8. Какие факторы влияют на темпы роста производительности труда?

9. Раскройте сущность научно-технического прогресса и уточните его роль в повышении производительности труда.

10. Сформулируйте понятие «резервы повышения производительности труда». Какие виды резервов существуют?

## Тема 7

# МОТИВАЦИЯ ТРУДА И ДИСЦИПЛИНА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДА

1. Мотивация труда: понятие, виды, формы. Место мотивации в системе организации труда персонала.
2. Дисциплина труда: сущность, способы оценки и контроля трудовой дисциплины.
3. Современные проблемы укрепления трудовой дисциплины и мотивации качественного труда на предприятии.

### 1. Мотивация труда: понятие, виды, формы. Место мотивации в системе организации труда персонала

*Мотив* – это побуждение к деятельности; причина, заложенная в основу выбора действий и поступков; совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность субъекта.

Термин «*мотивация*» представляет собой более широкое понятие, чем термин «мотив», и используется в двояком смысле: 1) как обозначение системы факторов, детерминирующих поведение; 2) как характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность человека на определенном уровне. Применительно к менеджменту *мотивация* определяется как процесс побуждения к деятельности.

*Мотив труда* – это субъективный образ предмета потребности, побуждающий человека к трудовой деятельности как форме активности, реализующей потребность человека. При этом сама сфера потребностей взрослого человека представляет собой сложное, иерархическое образование «нужд человека». Трудовая деятельность позволяет реализовать не одну потребность, а одновременно несколько (физиологические потребности в пище, потребность в эмоциональной стабильности, социальные потребности, потребность в уважении, саморазвитии и др.).

*Мотивация труда* – это процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение определенных результатов.

**Удовлетворенность трудом** – возможность для работника систематически удовлетворять свои главные потребности, связанные с трудовой деятельностью. Если человек чувствует удовлетворенность от труда, то он в эмоциональном отношении к выполняемой работе положительно настроен.

**Существует система внешних и внутренних мотивационных факторов к труду:**

*1) внешние мотивационные факторы:*

– факторы давления: рекомендации; советы; указания со стороны других людей; требования объективного характера согласно законодательству и общественным нормам и правилам; индивидуальные объективные обстоятельства (состояние здоровья, способности, уровень образования);

– факторы притяжения: примеры со стороны непосредственного окружения человека, со стороны других людей; обыденные эталоны «социального преуспевания» (мода, престиж, предрасудки);

– факторы инерции: стереотипы наличных социальных ролей (семейные, общественные, партийные);

*2) внутренние мотивационные факторы:*

– собственные мотивационные факторы профессии: процесс труда, трудоемкость работы, возможности развития человека в данной сфере, возможности карьерного роста, возможности получить общественное признание, успех, славу;

– условия труда: климатические, динамические характеристики работы; территориально-географическая близость месторасположения работы к месту проживания; организационные условия; социальные условия; режим работы; социальный микроклимат в коллективе;

– возможности для реализации внепрофессиональных целей: возможности для осуществления общественной работы; для создания материального благополучия; для отдыха и развлечений; для сохранения и укрепления здоровья и другие возможности, предоставляемые работой.

Мотивы, связанные с трудовой деятельностью человека, подразделяют на три группы (табл. 6).

**Мотивы трудовой деятельности**

Вид мотивов	Характеристика
Мотивы трудовой деятельности	К мотивам трудовой деятельности можно отнести побуждения общественного характера, потребность человека в получении определенных материальных благ для себя и членов семьи, удовлетворение потребности в самореализации, самовыражении, получение через трудовую деятельность общественного признания и др.
Мотивы выбора профессии	К мотивам выбора профессии относятся общественный престиж профессии, ее «модность» среди сверстников, возможности в будущем получить хороший доход от трудовой деятельности по данной профессии, интерес к ней со стороны общества, возможность достижения успеха в профессиональном плане и др.
Мотивы выбора рабочего места	К мотивам выбора места работы относятся уровень заработной платы, социальные льготы (в том числе досрочный выход на пенсию), близость к дому, удобство транспортного сообщения, эргономические характеристики рабочего места, график работы, надежность и престиж организации, возможность совмещать работу с иной активностью, психологический климат в коллективе и хорошие взаимоотношения с непосредственным руководством и др.

**Способы мотивации:**

а) *убеждение* – это побуждение человека к определенному поведению путем психологического воздействия, внушения, информирования;

б) *принуждение* – это использование порицания и применение мер наказания в случае невыполнения работником требований руководства;

в) *стимулирование* – это косвенное воздействие на личность через изменение внешних обстоятельств, использование стимулов (например, изменение размера зарплаты, предоставление или лишение премий, льгот и др.), побуждающих к ожидаемым действиям.

**Методы мотивации персонала** подразделяются на две группы:

- 1) материальная (денежное вознаграждение);
- 2) нематериальная.

Список форм и способов реализации процесса мотивации весьма широк, и каждый руководитель на практике подбирает те методы и формы, которые, с его точки зрения или как показал исторический опыт работы предприятия, являются наиболее

эффективными. Примерный список методов и форм мотивации персонала на качественный труд представлен в табл. 7.

Таблица 7

**Методы и формы мотивации персонала**

Методы материальной мотивации		Методы нематериальной мотивации	
система штрафов	система поощрений	индивидуальные методы	коллективные методы
Это применение штрафных санкций (взыскания) в отношении работника, который плохо исполняет свои должностные обязанности, нарушает трудовую дисциплину или его трудовая деятельность привела к ущербу для организации	Это способы мотивации персонала на качественный труд путем выплаты премий, поощрений, бонусов сотрудникам, которые работают хорошо, к трудовому процессу подходят ответственно и творчески, их труд способствует экономическому развитию и процветанию организации	Расширение полномочий работника, для того чтобы он смог почувствовать перспективность карьерного роста; признание профессиональных заслуг человека; индивидуальный график работы; инвестирование средств в обучение человека, что дает возможность для его профессионального роста; улучшение условий труда для сотрудника, что позволяет у него сформировать «чувство ценности его как личности компании»; вручение грамот, благодарности, подарков; создание механизмов по предоставлению льготного санаторно-курортного лечения для работника и членов его семьи	Проведение корпоративов для празднования определенных дат и событий; совместные тренинги, которые приводят к тесному взаимодействию внутри коллектива; доступность информации по ведению бизнес-деятельности компании; выражение благодарности руководством предприятия трудовому коллективу; прозрачная форма управления персоналом и взаимодействия с работниками

При этом необходимо помнить, что личные награды не отменяют коллективные, а применение материальных способов поощрения должно сочетаться с нематериальными. На первый взгляд кажется, что морально-психологические способы мотивации пер-

сонала не играют такой важной роли, как материальные, но практика показывает, что именно грамотно сформированный комплекс моральной мотивации сотрудников дает им ощущение важности выполняемых ими трудовых задач для эффективности работы всего предприятия.

## **2. Дисциплина труда: сущность, способы оценки и контроля трудовой дисциплины**

Важным элементом рациональной организации труда на предприятии и в организациях является трудовая дисциплина, так как она выступает необходимым условием реализации абсолютно любой работы.

**Трудовая дисциплина** представляет собой совокупность норм и правил поведения работников в процессе коллективного труда. Трудовая дисциплина обеспечивается созданием необходимых организационно-технических и экономических условий для высокопроизводительной работы, сознательным отношением к труду со стороны персонала предприятия. Трудовая дисциплина поддерживается методами убеждения, воспитания, а также поощрением за добросовестный труд.

Как правовая категория трудовая дисциплина выступает в четырех аспектах: принцип трудового права; институт трудового права; элемент трудового правоотношения; вид трудового поведения работников.

**Дисциплина труда** – средство и одновременно функция обеспечения наиболее эффективного достижения социально-экономических, технических и иных целей производственного процесса. Понятия «трудовая дисциплина» и «дисциплина труда» в менеджменте, экономике, организации производства используются как синонимы.

*Дисциплина труда является неотъемлемой частью организации труда, что определяется необходимостью:*

- поддержания правопорядка в трудовых правоотношениях;
- воспитания у работников самодисциплины, ответственности и потребности в добросовестном выполнении трудовых обязанностей;
- мобилизации знаний, умений и навыков трудового коллектива на совершенствование всех производственных процессов, на

преодоление и искоренение таких негативных моментов, как неответственность, бесхозяйственность, бюрократизм и пренебрежение интересами общества и государства;

– создания в трудовом коллективе комфортного, благоприятного морально-психологического климата, основанного на взаимном уважении, соблюдении чести и достоинства человека как личности и, с другой стороны, общества как социума.

***Основные факторы, влияющие на уровень дисциплины труда:***

- а) условия труда;
- б) уровень организации производственного процесса;
- в) материально-бытовое обеспечение работников;
- г) размер и своевременность оплаты труда.

В соответствии с ТК РФ (ст. 193) и другими государственными нормативно-правовыми актами, определяющими нормы трудового права, работодатель обязан создать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда (внутреннего трудового распорядка).

***Внутренний трудовой распорядок*** – это порядок взаимоотношений работодателя с работниками, а также взаимоотношения внутри самого трудового коллектива (между работниками). Правила внутреннего трудового распорядка утверждаются работодателем и оформляются, как правило, приложением к коллективному договору.

Все работники предприятия должны быть ознакомлены (под роспись!) с правилами внутреннего трудового распорядка. Работодатель обязан вывесить правила внутреннего трудового распорядка на видном месте для общего ознакомления.

*К документам, регулирующим дисциплину труда на предприятии*, помимо правил внутреннего трудового распорядка, относятся следующие: штатное расписание, должностные инструкции, графики сменности, графики отпусков, правила и инструкции по охране труда и технике безопасности, правила допуска к работам повышенной сложности и/или опасности.

***Трудовая дисциплина включает:***

– производственную дисциплину, которая непосредственно связана с обеспечением порядка на производстве (выполнение доведенных норм труда, охрана труда, бережное отношение к имуществу предприятия, соблюдение порядка на рабочем месте);

– технологическую дисциплину, которая предполагает неукоснительное соблюдение работниками технологических процес-



сов на производстве, а также внедрение мероприятий, направленных на обеспечение совершенствования технологии производства;

– конструкторскую дисциплину, предполагающую обязанность строго соблюдать требования чертежей и других конструкторских документов при технологической подготовке производства и непосредственно в процессе изготовления продукции;

– договорную дисциплину как основное требование к организации хозяйственных отношений, характеризующихся строгим соблюдением договорных обязательств, ответственностью субъектов хозяйствования за нарушения обязательств по договору.

#### ***Виды дисциплины труда:***

1) исполнительская дисциплина – это выполнение каждым работником своих трудовых обязанностей, включая своевременное и квалифицированное исполнение приказов, указаний, предписаний руководителей, специалистов, контролирующих органов и организаций;

2) активная дисциплина – это использование трудовых прав при исполнении должностных обязанностей, активное включение в трудовую деятельность;

3) самодисциплина – это исполнение работником своих обязанностей и трудовых функций на основе самоуправления, самоответственности и самоконтроля.

### **Вопрос 3. Современные проблемы укрепления трудовой дисциплины и мотивации качественного труда на предприятии**

Укрепление сознательной дисциплины труда, повышение уровня ее организованности, воспитание добросовестного отношения к труду у работников предприятия – это важнейшие задачи любого руководителя.

Дисциплина труда обеспечивается двумя способами: мерами поощрения и мерами ответственности.

***Меры поощрения*** в трудовом законодательстве лишь обозначены, порядок их использования строго не регламентирован. В ст. 191 ТК РФ перечисляются следующие меры поощрения: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком; награждение почетной грамотой; представление к званию лучшего по профессии. Таким образом, предприятия самостоя-

тельно могут дополнять виды и формы поощрений, регулировать порядок их применения.

**Дисциплинарное взыскание** – это установленные трудовым законодательством меры принудительного воздействия, применяемые к нарушителям трудовой дисциплины за совершение дисциплинарного проступка.

**Дисциплинарная ответственность** – это применение мер дисциплинарного взыскания к работникам за неисполнение или ненадлежащее исполнение ими трудовых обязанностей.

**Дисциплинарный проступок** представляет собой неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей.

**Принципы и правила применения дисциплинарного взыскания** согласно действующему законодательству (ст. 193 ТК РФ):

1) до применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника объяснение в письменной форме. В случае отказа работника дать указанное объяснение составляется соответствующий акт, и сам отказ работника дать объяснение, по сути, не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания;

2) дисциплинарное взыскание применяется не позднее *одного месяца* со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске;

3) дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее *шести месяцев* со дня совершения проступка; дисциплинарное взыскание по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности, аудиторской проверки – позднее *двух лет* со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу, если оно заведено;

4) за каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание;

5) привлечение к дисциплинарной ответственности возможно при наличии следующих условий: совершение дисциплинарного проступка; противоправность деяния; наличие доказанной вины работника;

6) при наложении взысканий учитываются тяжесть совершенного проступка, обстоятельства его совершения, форма вины, предшествующая работа и поведение работника;

7) законодательством установлены *гарантии работника при наложении взысканий*: обязанность администрации объявить под

расписку работнику, подверженному взысканию, приказ или постановление о применении взыскания; предоставление работнику права обжаловать дисциплинарное взыскание в государственные инспекции труда.

В соответствии со ст. 192 ТК РФ за нарушение трудовой дисциплины работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- а) замечание;
- б) выговор;
- в) увольнение по соответствующим основаниям.

Выбор вида дисциплинарного взыскания осуществляется с учетом тяжести (последствий) совершенного проступка, обстоятельства данного нарушения, предшествующей работы и поведения работника (его характеристика). Выбор меры дисциплинарного взыскания – право самого работодателя, но не допускается применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральным законом, уставом и положениями о дисциплине в организации.

Порядок применения и снятия дисциплинарных взысканий определен ст. 193, 194 ТК РФ.

**Специальная дисциплинарная ответственность** установлена для узкого круга работников: судей, прокуроров, следователей, государственных служащих, работников ряда отраслей, подпадающих под действие уставов и положений о дисциплине, в том числе организаций, относящихся к категории режимный объект (ст. 192 ТК РФ).

Специальная дисциплинарная ответственность отличается от общей по следующим признакам: круг лиц, подпадающих под ее действие; меры дисциплинарного взыскания; круг лиц и органов, наделенных правом применять взыскания; порядок применения и обжалования дисциплинарных взысканий.

Одним из видов специальной дисциплинарной ответственности является *ответственность по уставам и положениям о дисциплине* – она распространяется в основном на работников соответствующей отрасли народного хозяйства, которые выполняют в ней основные, профилирующие работы, а также на работников центрального аппарата.

К работникам, несущим дисциплинарную ответственность по положениям о дисциплине, также применимы общие взыскания, дополнительно введено такое дисциплинарное взыскание, как *предупреждение о неполном служебном соответствии*, которое применяется в случаях:

а) систематического невыполнения служебных обязанностей и распоряжений руководителя;

б) неоднократного совершения дисциплинарных проступков;

в) нарушений законов и иных нормативных правовых актов, что может привести или привело к порче имущества, созданию ситуаций, угрожающих жизни и здоровью людей, или других катастроф.

Федеральным законом РФ «Об основах государственной службы Российской Федерации» установлена специальная дисциплинарная ответственность для государственных служащих. Особенности этой ответственности заключаются в дополнительных мерах дисциплинарного взыскания за разглашение сведений, составляющих государственную или иную охраняемую законом тайну (п. 4 ч. 2 ст. 25).

Таким образом, комплекс мер, нацеленных на укрепление трудовой дисциплины, должен охватывать следующие направления:

- улучшение организаторской и воспитательной работы, направленной на устранение потерь рабочего времени;
- формирование стабильных трудовых коллективов;
- обеспечение четкой регламентации прав и обязанностей каждого работника;
- применение материального и морального поощрения за качественный труд;
- применение взысканий за нарушение трудовой дисциплины.

## **Контрольные вопросы**

1. Раскройте сущность понятия «мотивация труда». Определите место мотивации в системе организации труда персонала.

2. Сформулируйте понятия «мотив труда» и «удовлетворенность трудом». Поясните, какие внешние и внутренние мотивационные факторы к качественному труду существуют.

3. Определите способы мотивации персонала. Уточните основные мотивы человека к трудовой деятельности.

4. Раскройте суть, методы и способы материальной и нематериальной мотивации.

5. Сформулируйте понятие «дисциплина труда». Уточните сущность, цели и задачи трудовой дисциплины.

6. Определите, какие факторы влияют на уровень дисциплины труда на предприятии.

7. Что такое внутренний трудовой распорядок? Какие документы регулируют внутренний трудовой распорядок на предприятии?

8. Перечислите способы и меры, обеспечивающие высокую дисциплину труда на предприятии. Уточните, в чем заключаются принципиальные отличия мер поощрения от мер ответственности.

9. Определите следующие термины: «дисциплинарное взыскание», «дисциплинарная ответственность», «дисциплинарный проступок».

10. Сформулируйте принципы и правила применения дисциплинарного взыскания. Уточните, что такое специальная дисциплинарная ответственность, на какую категорию работников она распространяется.

## Тема 8

# ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Сущность процесса разработки и внедрения системы оплаты труда.
2. Основные формы и системы оплаты труда, применяемые на современных предприятиях
3. Порядок расчета заработной платы работникам за неотработанное время. Расчет пособия по временной нетрудоспособности.

### 1. Сущность процесса разработки и внедрения системы оплаты труда

Заработная плата является основным средством стимулирования труда работников и основным источником получения дохода работающих, потому размер, формы и методы начисления оплаты труда являются наиважнейшими элементами управления организацией независимо от ее организационной формы. Вопросы, связанные с оплатой труда, регулируются государством с целью поддержания нормальной социальной обстановки в обществе.

**Минимальный размер оплаты труда (МРОТ)** – официально устанавливаемый государством в законодательном порядке гарантированный минимальный уровень оплаты труда на предприятиях любой формы собственности, ниже которого не может оплачиваться труд рабочих и служащих. На 1 января 2019 г. в России общефедеральный МРОТ составлял 11 280 руб., с 1 января 2020 г. – 12 130 руб.

МРОТ характеризует нижнюю границу цены рабочей силы, обеспечивает вознаграждение за труд наименьшей сложности, выполняемый в нормальных условиях. Размер минимальной заработной платы должен быть достаточным для удовлетворения самых необходимых потребностей одинокого работника и не несет иждивенческой нагрузки, поэтому с 1 мая 2018 г. в России размер МРОТ привязан к прожиточному минимуму взрослого трудоспособного человека.

**Заработная плата** – это часть общественного продукта, которая в денежной форме выдается работнику в соответствии с количеством и качеством затраченного труда.

**Основная заработная плата** – вознаграждение за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда (тарифные ставки, оклады, сдельные расценки).

**Дополнительная заработная плата** – вознаграждения за труд сверх установленной нормы, за трудовые успехи и особые условия труда (доплаты, надбавки, компенсационные выплаты).

**Номинальная заработная плата** – сумма денег, полученная за определенный период времени работником предприятия; при этом данная заработная плата не отражает инфляционные процессы, изменение уровня цен, динамику прожиточного минимума, поэтому увеличение номинальной заработной платы не означает реального роста уровня жизни человека.

**Реальная заработная плата** – это стоимость жизненных благ, которые может приобрести гражданин за свою номинальную заработную плату, при сложившемся уровне цен на товары и услуги. Таким образом, реальная заработная плата – это номинальная заработная плата, скорректированная на индекс потребительских цен.

**Организация оплаты труда** – это совокупность мероприятий, направленных на вознаграждение работников за труд в зависимости от его количественных и качественных характеристик. При организации труда следует учитывать мероприятия, связанные с нормированием труда, тарифным нормированием заработной платы, разработкой форм и систем оплаты труда, порядком премирования работников предприятия.

**Основные элементы тарифного нормирования заработной платы:**

а) тарифная система – это совокупность норм, включающая тарифно-квалификационные справочники, тарифные ставки, должностные оклады;

б) тарифная ставка – это размер оплаты за труд определенной сложности, выраженный в денежной форме, абсолютный размер оплаты труда за единицу рабочего времени (бывают часовые, дневные, месячные);

в) тарифная сетка – шкала, состоящая из тарифных разрядов и тарифных коэффициентов, которые позволяют определить заработную плату любому работнику;

г) тарифно-квалификационный справочник – нормативный документ, в соответствии с которым каждому тарифному разряду предъявляются определенные квалификационные требования, т.е. перечисляются все основные виды работ и профессий и необходимые знания для их выполнения.

### ***Основные принципы оплаты труда сотрудников организации:***

- определение размера заработной платы работникам не ниже минимальной оплаты труда, установленной государством;
- максимальная самостоятельность в вопросах организации и оплаты труда;
- опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы;
- выбор рациональной системы оплаты труда (сдельной, повременной) для отдельных категорий работников и назначение заработной платы в соответствии с количеством затраченного труда;
- поощрение высокого качества трудового процесса и материальная заинтересованность работников в росте производительности труда;
- обеспечение рациональных соотношений в оплате сложного и простого, умственного и физического труда, в оплате труда отдельных профессий, категорий и групп работников;
- индексация заработной платы в соответствии с темпами роста инфляции в стране;
- обеспечение оптимального удельного веса заработной платы в себестоимости продукции;
- анализ уровня средней заработной платы в отрасли, регионе с целью планирования фонда оплаты труда и определения темпов превышения заработной платы;
- обеспечение социальной защищенности работников с помощью государственных и внутрифирменных гарантий труда;
- анализ динамики роста заработной платы как в целом по предприятию, так и между подразделениями и отдельными сотрудниками, оценка структуры заработной платы (оклады, тарифные ставки, вознаграждения, премии).

В современных условиях трудовые отношения в организациях и предприятиях строятся на основе трудовых договоров.

**Трудовой договор** – это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется



лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка. Виды трудового договора представлены в табл. 8.

Таблица 8

### Классификация трудовых договоров

Классификационный признак	Вид трудового договора
По сроку его действия	1. Договор на неопределенный срок (в трудовом договоре не оговорен срок его действия). 2. Срочный трудовой договор (договор заключается на определенный срок, но не более пяти лет)
По характеру трудовых отношений	1. Трудовой договор по основному месту работы. 2. Трудовой договор на работе по совместительству. 3. Трудовой договор о временной работе сроком до двух месяцев. 4. Трудовой договор о сезонной работе. 5. Трудовой договор о работе у работодателя – физического лица. 6. Трудовой договор о работе на дому. 7. Контракт о государственной (муниципальной) службе

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник. Работодателем может быть юридическое лицо или физическое лицо (индивидуальный предприниматель). Работником может быть гражданин не моложе 16 лет (допускается прием на работу для выполнения легкого труда лицо 14-летнего возраста с согласия родителей, усыновителей, попечителя).

#### ***Трудовые договоры бывают в форме:***

1) *трудового соглашения* – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками и работодателями; заключается на уровне Российской Федерации, субъекта РФ, территории, отрасли и профессии. Трудовое соглашение устанавливается между исполнителем и заказчиком, работником и работодателем;

2) *коллективного договора* – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками организации и работодателем; предусматривает права и обязанности сторон в области социально-трудовых отношений на уровне предприятия;

3) *контракт* также можно отнести к разновидностям трудового договора с учетом той особенности, что основное правовое

регулирование содержится в специальных законах, регламентирующих отдельные виды государственной (муниципальной) службы, а трудовое законодательство действует в части, не урегулированной специальными законами. Контракт может заключаться как временный на испытательный срок, на время выполнения работ, на определенный срок или неопределенный (пожизненно).

## **2. Основные формы и системы оплаты труда, применяемые на современных предприятиях**

При осуществлении любого производственного процесса должны быть учтены все затраты, что позволит сформировать достоверную себестоимость продукции и правильно рассчитать налоговые обязательства предприятия. Одна из самых значительных затратных статей любого предприятия – фонд оплаты труда.

**Фонд оплаты труда (ФОТ)** – это все расходы на заработную плату персонала, в том числе премии, надбавки, компенсации из любого источника финансирования. От суммы данного фонда начисляются все предусмотренные законодательством выплаты, страховые взносы во внебюджетные фонды. Фонд оплаты труда формируется по следующей формуле:

$$\text{ФОТ} = \text{ОЗ} + \text{ДЗ} + \text{ОС},$$

где ОЗ – основная зарплата сотрудников предприятия; ДЗ – дополнительная зарплата; ОС – отчисления на социальное страхование сотрудников.

***В состав ФОТ предприятия включаются:***

1) *выплаты на заработную плату работников предприятия:* оплата труда в денежной и натуральной формах за отработанное и неотработанное время; премии и единовременные поощрительные выплаты; стимулирующие доплаты и надбавки; компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда; выплаты на питание, жилье, топливо, носящие регулярный характер;

2) *выплаты за неотработанное время:* оплата льготных часов подростков; оплата учебных отпусков; оплата выполнения государственных и общественных обязанностей; оплата простоев не по вине работника; оплата за время вынужденного прогула; оплата за период обучения работников, направленных на повышение квалификации или обучение вторым профессиям; оплата донорам за дни обследования, сдачи крови;

3) *единовременные поощрительные выплаты*: вознаграждение по итогам года; разовые премии независимо от источников их выплаты; компенсации за неиспользованный отпуск; материальная помощь, предоставленная всем или большинству работников; вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет; другие единовременные выплаты, включая стоимость подарков;

4) *выплаты социального характера*: надбавки к пенсиям, работающим в организации, единовременные пособия уходящим на пенсию; оплата путевок работникам и членам их семей за счет средств организации; компенсации женщинам, находившимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком; выходное пособие при прекращении трудового договора; материальная помощь, предоставленная отдельным работникам по семейным обстоятельствам; оплата стоимости проезда работников и членов их семьи к месту отдыха и обратно; оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом; стипендии, выплачиваемые за счет средств организации.

**Формы и системы оплаты труда** – способы использования норм труда и правил расчета заработной платы с учетом особенностей данного труда. Разновидности применяемых форм и систем оплаты труда представлены на рис. 1.



Рис. 1. Формы и системы оплаты труда

Широко применяются две основные системы оплаты труда:

– **сдельная** – заработная плата устанавливается в зависимости от количества и качества затраченного труда, т.е. оплата труда работнику производится по установленным сдельным расценкам и в соответствии с количеством произведенной им продукции (выработке);

– **повременная** – заработная плата устанавливается работнику в зависимости от количества фактически отработанного времени, установленной часовой ставки или должностного оклада.

Разновидности сдельной и повременной оплаты труда, их краткая характеристика представлены в табл. 9. Помимо сдельной и повременной форм оплаты труда в современной производственно-коммерческой практике применяются:

– **контрактная форма оплаты труда**, которая предполагает оплату труда за конкретную работу, по факту ее выполнения (исполнения обязанностей сторон контракта), с обязательным указанием обязанностей сторон, режима рабочего времени; социальные гарантии, размер оплаты труда, сроки оплаты и ответственность сторон за неисполнение обязательств;

– **комиссионная оплата труда**, основанная на договоре комиссии, который заключается между комиссионером и комитентом, и предполагающая выплату определенной части (процента) от экономического результата деятельности (работы). Таким образом, комиссионная система оплаты труда предполагает привязку заработной платы к уровню производства или продаж.

Таблица 9

Характеристики форм и систем оплаты труда

Сдельная система оплаты труда	Повременная система оплаты труда
1	2
<b>Простая сдельная</b> – заработок работнику устанавливается по заранее установленной расценке за каждый вид услуг или произведенной продукции	<b>Простая повременная</b> – часовая тарифная ставка умножается на количество отработанных часов
<b>Сдельно-премиальная</b> – заработная плата складывается из заработка по основным расценкам и премии за выполнение условий и установленных показателей премирования	<b>Повременно-премиальная</b> – это оплата труда за отработанное время с учетом установленного процента премии к основному повременному заработку

1	2
<p><b>Косвенно-сдельная</b> применяется только для отдельных групп рабочих, обслуживающих основное производство. Суть ее состоит в том, что заработная плата рабочего зависит не от его личной выработки, а от результатов труда основных производственных рабочих. По этой системе оплачиваются вспомогательные рабочие, обслуживающие основных рабочих-сдельщиков</p>	
<p><b>Аккордная</b> – это разновидность сдельной оплаты труда, сущность которой заключается в том, что расценка устанавливается на весь объем подлежащих выполнению работ с указанием срока их выполнения</p>	
<p><b>Сдельно-прогрессивная</b> – выработка работника в пределах нормы оплачивается по установленным расценкам, сверх нормы оплата производится по повышенным сдельным расценкам</p>	
<p><b>Бригадная система</b> – это коллективная система оплаты труда, при которой заработная плата определяется за конечные результаты труда, при этом конечные результаты труда оплачиваются на бригаду в целом, а внутри бригады распределяются пропорционально личному вкладу участников бригады</p>	

Порядок осуществления доплат в связи с отклонениями от нормальных условий труда:

1. Согласно ст. 153 ТК РФ **работа в выходной или нерабочий праздничный день** оплачивается не менее чем в двойном размере:

- сдельщикам – не менее чем по двойным сдельным расценкам;
- работникам, труд которых оплачивается по дневным и часовым тарифным ставкам, – в размере не менее двойной дневной или часовой тарифной ставки;
- работникам, получающим оклад (должностной оклад), – в размере не менее одинарной дневной или часовой ставки за день или час работы сверх оклада, если работа в выходной или нерабо-

чий праздничный день проводилась в пределах месячной нормы рабочего времени; в размере не менее двойной дневной или часовой ставки сверх оклада, если работа выполнялась сверх месячной нормы рабочего времени.

При этом конкретные размеры платы за работу в выходной или нерабочий праздничный день устанавливаются коллективным договором, внутренними нормативными актами предприятия.

2. **Оплату сверхурочной работы** регулирует ст. 152 ТК РФ, в которой указано, что сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы – не менее чем в двойном размере. **Оплата сверхурочной работы** – это вознаграждение за труд, выполненный за рамками нормальной продолжительности рабочего времени. Сверхурочными считаются работы сверх установленной продолжительности рабочего дня, данный вид работы оформляется специальными нарядами. Сверхурочные работы для одного сотрудника не должны превышать четырех часов в течение двух дней подряд или 120 ч в год. Компенсация сверхурочных работ отгулом по законодательству не разрешается.

3. **Оплата работы в ночное время** осуществляется согласно ст. 154 ТК РФ. Каждый час работы в ночное время оплачивается в повышенном размере по сравнению с работой в нормальных условиях, но не ниже размеров, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Ночным считается время с 22 до 6 ч утра, каждый час ночной работы фиксируется в таблице. К работе в ночное время не допускаются: подростки до 18 лет; беременные женщины; женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет; инвалиды. Оплата за работу в ночное время производится в размере 20 % тарифной ставки рабочего повременщика и сдельщика, а при многосменном режиме работы – в размере 40 %.

4. **Размер доплат за совмещение профессий** или выполнение обязанностей временно отсутствующего работника устанавливается администрацией организации. При этом, если возникает ситуация, что работник выполняет работы различной квалификации, его труд оплачивается по работе более высокой квалификации (для работников-повременщиков), а труд рабочих-сдельщиков – по расценкам выполняемой работы.

**5. Оплата труда во время простоя.** *Простой* – это временная приостановка работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера. В зависимости от причин простоя работнику оплачивается или не оплачивается это время. Время простоя оформляется листком о простое, где указываются время, причины и виновники.

Трудовой кодекс выделяет три вида причин, по которым возможно возникновение простоя (ст. 157 ТК РФ): по вине работодателя; по вине работника; по причинам, не зависящим от работодателя и работника. Простой по вине работника не оплачивается; два других вида простоя оплачиваются работнику в размере 2/3 тарифной ставки установленного разряда (или должностного оклада).

**6. Оплата труда при изготовлении продукции, оказавшейся браком** (ст. 156 ТК РФ). Под *браком* при изготовлении продукции следует понимать понижение качества продукции в результате отклонения в процессе ее изготовления от установленных технических условий и стандартов.

Оплата труда, затраченного при производстве продукции, оказавшейся бракованной, зависит от того, по чьей вине допущен брак, а также от степени годности бракованной продукции:

– если брак допущен не по вине работника, оплата бракованной продукции производится наравне с годными изделиями;

– если выпуск бракованной продукции явился следствием неисполнения работником своих обязанностей по обеспечению условий для выпуска качественной продукции, у работодателя есть основания для привлечения данного работника к материальной ответственности;

– работа, выполненная при исправлении продукции, оказавшейся браком не по вине работника, оплачивается на общих основаниях;

– полный брак по вине работника оплате не подлежит;

– при выпуске частично бракованной продукции оплата производится с учетом степени годности произведенной продукции.

Брак продукции (заготовок, деталей, сборочных узлов) оформляется актом, при этом если рабочий, допустивший брак, сам его исправил, то акт можно не составлять. При исправлении брака другим рабочим выписывается наряд на сдельную работу с пометкой об исправлении брака.

### **3. Порядок расчета заработной платы работникам за неотработанное время. Расчет пособия по временной нетрудоспособности**

*К оплате за неотработанное время относятся:* оплата ежегодных отпусков, основного и дополнительных, оплата учебных отпусков, выплата компенсации за отпуск при увольнении, выплата выходного пособия при увольнении, оплата простоев не по вине работника, оплата за время вынужденного прогула, оплата льготных часов кормящих матерей.

*Принципы представления и оплаты ежегодного оплачиваемого отпуска:*

– предоставляется работникам продолжительностью не менее 24 рабочих дней (или не менее 28 календарных дней), но в течение первого года работы на предприятие работнику может быть представлен отпуск не ранее, чем через 6 месяцев после начала его работы. Временные и сезонные работники имеют право на оплачиваемый отпуск на общих основаниях, но если временные работники по трудовому договору отработали менее 4 месяцев, а сезонные работники менее 6 месяцев, то они не имеют право на оплачиваемый отпуск;

– работникам, совершившим прогул без уважительной причины, длительность оплачиваемого отпуска уменьшается на число дней прогула;

– категории работников пользуются правом на удлиненный отпуск: работники моложе 18 лет, работники учебных заведений, детских учреждений, научно-исследовательских учреждений, работники здравоохранения, военные, прокуратура и другие категории работников, продолжительность отпуска которых устанавливается в соответствии с законодательством;

– право на дополнительный ежегодный отпуск предоставляется работникам с ненормированным рабочим днем, работникам Крайнего Севера и приравненных к ним местностей, работникам, занятым на работах с вредными условиями труда;

– если работник заболел в период нахождения в очередном отпуске, то его отпуск продлевается на дни болезни (в соответствии с листом временной нетрудоспособности), а при наступлении отпуска по беременности и родам в период очередного отпуска последний прерывается и предоставляется в любое другое время по желанию работницы;



– если работник увольняется до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил отпуск, то с него удерживается сумма за неотработанные дни отпуска, кроме следующих случаев: если при увольнении работнику не причитается выплата; работник призван на военную службу; уволен вследствие сокращения штата организации, ликвидации предприятия или выхода работника на пенсию.

### **Расчет пособия по временной нетрудоспособности**

Основаниями к выплате пособия по временной нетрудоспособности являются:

- болезнь или травма работника;
- долечивание в санаторно-курортных организациях непосредственно после оказания медицинской помощи в стационарных условиях;
- протезирование в стационарном специализированном учреждении;
- карантин застрахованного лица;
- уход за больным членом семьи, в том числе уход за ребенком в возрасте до семи лет, находящимся на карантине, или за другим недееспособным членом семьи.

Существует *три основания для снижения размера пособия и даже отказа в его назначении* (ст. 8 и 9 Федерального закона от 29.12.2006 № 255-ФЗ):

- нарушение застрахованным лицом без уважительных причин в период временной нетрудоспособности режима, предписанного лечащим врачом, в том числе режима пребывания в стационаре;
- неявка застрахованного лица без уважительных причин в назначенный срок на врачебный осмотр или на проведение медицинской экспертизы;
- заболевание или травма, которые наступили вследствие алкогольного, наркотического, токсического опьянения, что зафиксировано соответствующим актом медицинского освидетельствования.

***Правила начисления и выплаты пособия по временной нетрудоспособности:*** порядок расчета больничного установлен Федеральным законом от 29.12.2006 № 255-ФЗ и Постановлением Правительства РФ от 15.06.2007 № 375 и предлагает следующий алгоритм:

1. *Определение среднего размера заработка работника за расчетный период*, для этого берутся предыдущие два календар-

ных года и учитываются все виды выплат, вознаграждений в сумме, не превышающей установленную законодательством Российской Федерации предельную сумму.

Согласно Постановлению Правительства РФ от 15.06.2007 № 375, при включении в средний заработок премий и вознаграждений нужно учитывать некоторые особенности: ежемесячные премии и вознаграждения, выплачиваемые вместе с заработной платой данного месяца; премии, вознаграждения по итогам работы за квартал, за год, единовременное вознаграждение за выслугу лет (стаж работы); иные вознаграждения по итогам работы за год; единовременные премии за особо важное задание включаются в заработок в размере начисленных сумм в расчетном периоде.

2. *Определение среднего дневного заработка работника* осуществляется как сумма среднего заработка за расчетный период, поделенная на 730 дней. Если работник в расчетном периоде не имел заработка или его фактический заработок в это время был ниже МРОТ, то следует его средний дневной заработок определять по действующей величине МРОТ.

3. *Определение размера дневного пособия* осуществляется по среднему дневному заработку с учетом установленного в процентах, зависящего от страхового стажа работника.

4. *Исчисление размера пособия*: сумма пособия определяется как произведение рассчитанного размера дневного пособия на количество календарных дней, приходящихся на период временной нетрудоспособности работника. При этом необходимо помнить, что из числа календарных дней, за которые выплачивается пособие, исключаются дни, выпадающие на определенные временные периоды:

а) период освобождения работника от работы с полным или частичным сохранением заработной платы или без оплаты труда;

б) период отстранения от работы, если за этот период не начисляется заработная плата;

в) период заключения под стражу или административного ареста;

г) период проведения судебно-медицинской экспертизы работника;

д) период пребывания работника под стражей или арестом;

е) период простоя, за исключением случаев временной нетрудоспособности, наступившей до периода простоя и продолжающейся в период простоя.

5. *Срок выплаты пособия*: со дня восстановления трудоспособности до выплаты пособия должно пройти не более шести

месяцев; пособие выплачивается застрахованному лицу в течение 30 календарных дней со дня увольнения.

*б. Особенности выплаты пособия по временной нетрудоспособности, если человек работает по совместительству:*

– если работник трудоустроен у нескольких работодателей и работал у них два предшествующих календарных года, то пособие выплачиваются по всем местам работы исходя из среднего заработка за время работы, но на каждое место работы сотрудник должен принести листок нетрудоспособности;

– если работник трудоустроен у нескольких работодателей, но в два предшествующих календарных года работал в других местах, то пособие выплачивается по одному из последних мест работы по выбору работника. При этом необходимо предоставить: листок нетрудоспособности, справку о зарплате от другого работодателя, справку от другого работодателя о том, что он не осуществлял выплату пособия;

– если работник трудоустроен у нескольких работодателей и два предшествующих календарных года он был трудоустроен как у этих, так и у других работодателей, он может поступить следующим образом: взять несколько листков нетрудоспособности для каждого работодателя или оформить один листок для одного из последних мест работы по своему выбору.

**Актуальная информация для расчета оплаты периода временной нетрудоспособности в 2019–2020 годах:**

1) по заболеванию и травме (непроизводственной) первые 3 дня оплачиваются работодателем за счет собственных средств; последующие дни – из бюджета Фонда социального страхования (ФСС). Нетрудоспособность по всем прочим (законодательно установленным) причинам: выплаты за весь период осуществляются за счет бюджета ФСС;

2) расчет пособия производится с учетом рабочего стажа сотрудника (количество полных лет, в течение которого выплачивались страховые взносы на социальное страхование) по следующим соотношениям: рабочий стаж до 5 лет – 60 % от среднего заработка за установленный период; стаж от 5 до 8 лет – 80 %; стаж свыше 8 лет – 100 %.

При этом необходимо учитывать, что если нетрудоспособность наступила в результате профессионального заболевания или травмы на производстве, то расчет производится в 100 % от заработка. Еще один нюанс: ограничения выплат по стажу не применяются для оплаты больничного по беременности и родам;

3) минимальная сумма выплаты по больничному в 2019–2020 гг. Если работник не отработал 2 года до наступления временной нетрудоспособности и/или сумма пособия по расчету получается меньше, чем установленный МРОТ, то необходимо считать выплату по больничному исходя из МРОТ (в 2019 г. МРОТ составлял 11 280 руб., с 1 января 2020 г. МРОТ составит 12 130 руб.);

4) максимальная оплата больничного листа в 2019–2020 гг. поставлена в зависимость от предельной величины базы для начисления страховых взносов в ФСС, данная величина ежегодно устанавливается (индексируется) Правительством РФ и характеризует максимальную сумму, с которой могут быть уплачены взносы в ФСС за год, таким образом, оплачивать пособие в размере выше этого лимита ФСС не может. Предельная база для начисления взносов в Фонд социального страхования составляла в 2019 г. – 865 000 руб.; на 2020 г. она определена на уровне 912 000 руб.;

5) максимальный период начисления пособия по временной нетрудоспособности. Больничный лист выдается по строго регламентированным правилам на установленный законом срок. Наиболее распространенные максимальные сроки:

- при амбулаторном лечении – 15 дней включительно;
- при стационарном лечении – период нахождения в стационаре плюс до 10 дней включительно после стационара амбулаторно;
- при продолжении лечения в учреждениях санаторного типа – 24 дня включительно;
- по беременности и родам – от 140 до 196 дней;
- по уходу за заболевшим ребенком: возраст до 7 лет – на весь период болезни; от 7 до 15 лет – на 15 дней включительно; старше 15 лет при амбулаторном лечении – на 3 дня.

*Вывод:* максимальная выплата по больничному листу (при обычной ситуации) в 2019 г. не может быть больше:  $15 \times 2150,68 = 32\,260,20$  руб., а в 2020-м –  $15 \times 2301,37 = 34\,520,55$  руб.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте понятия: «заработная плата», «основная заработная плата», «дополнительная заработная плата».
2. Что такое минимальный размер оплаты труда? Уточните сущность, предназначение и порядок установления МРОТ.
3. Поясните, что такое номинальная заработная плата и реальная заработная плата. В чем состоит принципиальное отличие данных показателей?

4. Сформулируйте основные принципы оплаты труда сотрудников организации.

5. Раскройте понятие «трудовой договор». Уточните виды и формы трудовых договоров.

6. Определите суть процесса формирования фонда оплаты труда. Уточните состав и цели использования фонда оплаты труда.

7. Какие формы и системы оплаты труда применяются на современных предприятиях?

8. Уточните порядок осуществления доплат работникам в связи с отклонениями от нормальных условий труда.

9. Определите порядок расчета заработной платы работникам за неотработанное время.

10. Сформулируйте основные принципы расчета пособия по временной нетрудоспособности. Выделите особенности расчета данного вида пособия согласно действующему законодательству.

## Тема 9

# ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

1. Современное понимание содержания функций руководителя. Специфика труда руководителя.

2. Основные принципы организации труда руководителя. Оснащенность рабочего места руководителя подразделения/ предприятия.

### 1. Современное понимание содержания функций руководителя. Специфика труда руководителя

В Трудовом кодексе РФ **руководитель организации** определяется как физическое лицо, которое осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа. В силу определенного статуса деятельность руководителей имеет свою специфику и ряд особенностей. Права и обязанности руководителя организации в области трудовых отношений определяются Трудовым кодексом, другими федеральными законами и нормативно-правовыми актами РФ (гл. 43), законами и нормативно-правовыми актами субъектов РФ, учредительными документами непосредственно самой организации и трудовым договором (ст. 274 ТК РФ).

#### Характер и содержание управленческого труда

*Управленческий труд* – вид общественного труда, содержанием которого является реализация функций управления, а целью – обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников производственно-коммерческого процесса, так и трудового коллектива в целом, нацеленной на эффективное решение поставленных задач. Управленческий труд в организации имеет ряд особенностей, выражающихся в его характере, предмете, результатах и применяемых средствах.

**Основные особенности, отражающие специфику управленческого труда:**

1. *Характер управленческого труда:* управленческий труд характеризуется как сложный, требующий значительных умственных

затрат, содержащий элементы творческого подхода к поиску и принятию управленческих решений. Именно преобладание умственных нагрузок в значительной степени предопределяет специфику организации управленческого труда на предприятии.

2. *Предмет и результат управленческого труда*: предмет – это информация, характеризующая состояние управляемого объекта в определенный момент времени; результат управленческого труда – соответствующие решения и действия, необходимые для поддержания или изменения состояния управляемого объекта с целью решения поставленных перед ним задач.

3. *Форма реализации управленческого труда*: управленческий труд имеет особую производительную форму, так как руководители сами непосредственно не создают материальных ценностей, но, осуществляя техническую и организационную подготовку производства, совершенствуя методы планово-экономической работы, формы стимулирования и мотивации персонала, реализуют свою трудовую деятельность в продукте совокупного труда. Таким образом, эффективность управленческого труда оценивается по результативности и прогрессивности принимаемых технических, организационных, экономических решений, по их влиянию на результаты деятельности всего предприятия.

4. *Подходы к оценке результатов управленческого труда*. Особенность оценки результатов управленческого труда состоит в том, что трудно подвергнуть их количественной оценке, а также существует временной разрыв между моментом принятия управленческого решения и результатами, возникающими в ходе данного действия. Поэтому на практике результаты труда руководителей оцениваются косвенно по финансово-экономическим показателям производственно-коммерческой деятельности организации.

В рамках реализации управленческой деятельности выделяют следующие виды умственного труда:

1. *Эвристический труд* – по своему функциональному назначению он характеризуется как труд по исследованию, анализу, оценке и разработке различных управленческих вопросов. Данный вид труда в наиболее полной степени отражает природу творческой умственной деятельности, и он присущ руководителям и специалистам высшего уровня. Результатом деятельности являются выработка и принятие решений, направленных на постановку целей и задач в стратегическом аспекте, на определение путей и методов их достижения.

2. **Административный труд** представляет собой специфический вид умственного труда, характеризующийся частой сменой решаемых вопросов и задач. Основу деятельности по реализации административного труда составляет выполнение повседневных, официально закрепленных должностных обязанностей руководителя. Процесс административного труда складывается из выполнения служебно-коммуникационных, распорядительных, координационных и контрольно-оценочных операций.

3. **Операторный труд** – это труд по выполнению стереотипных операций определенного характера; по содержанию к данной категории труда относится информационно-техническая работа, включающая документационные и учетные операции, анализ данных, переработку информации по заранее разработанной программе, вычислительные и формально-логические операции.

Таким образом, в сфере управления руководители высшего звена обладают значительными полномочиями и несут ответственность за содержание принятых по широкому кругу вопросов управленческих решений; руководители подразделений и отделов непосредственно осуществляют процесс реализации управленческих решений, принятых на более высоком управленческом уровне.

Основу деятельности любого руководителя составляет выполнение повседневных, официально закрепленных **должностных обязанностей**, таких как:

- проведение совещаний, инструктаж подчиненных и консультирование других сотрудников;
- разработка и обсуждение различных планов, распределение заданий;
- выдвижение идей и предложений, рассмотрение предложений от нижестоящих должностных лиц и непосредственно исполнителей;
- проверка и оценка результатов работы, чтение отчетов;
- ознакомление с техническими новинками, анализ информации из средств массовой информации, изучение рынка и т.д.;
- проведение деловых встреч с партнерами, ответы на телефонные звонки; просмотр текущей корреспонденции и др.

Помимо должностных обязанностей, закрепленных в соответствующих нормативно-правовых документах, руководители всех уровней обязаны по отношению к своим подчиненным выполнять дополнительные функции, суть которых состоит в справедливом и уважительном отношении к работникам, содействии трудовым успехам подчиненных, созданию доверительных отношений в кол-



лективе, оказании всесторонней помощи в решение производственных задач и др.

В повседневной работе руководителей независимо от уровня управленческой иерархии четко выделяются **основные управленческие функции**: планирование, организация, мотивация, контроль.

Способы и методы реализации данных управленческих функций на современном предприятии определяются в соответствии с полномочиями определенной руководящей должности. Также от уровня должности зависят: количество рабочего времени, затрачиваемого на реализацию функций; диапазон и формы контактов; объем должностных полномочий и ответственности; характер и горизонт распространения принимаемых управленческих решений.

Классификация руководителей представлена в табл. 10.

Таблица 10

**Классификация руководителей предприятия (организации)**

Дифференцирующие признаки	Типы руководителей
1	2
По иерархическому уровню в системе управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>– руководители высшего звена управления, возглавляющие организации в целом (директор предприятия, его заместители, руководители филиалов);</li> <li>– руководители среднего звена управления, возглавляющие основные структурные подразделения предприятия (начальники производств, цехов, участков, служб, отделов);</li> <li>– руководители низового звена управления, работающие непосредственно с исполнителями (мастера, бригадиры)</li> </ul>
По виду выполняемой функции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– линейные руководители, выполняющие обязанности непосредственного руководства подчиненными на своем уровне иерархии организации и осуществляющие управление производственными подразделениями предприятия (участками, цехами, производствами);</li> <li>– функциональные руководители, которые, кроме непосредственного руководства подчиненными соответствующего функционального подразделения, осуществляют руководство в рамках определенной специальной функции управления (начальники отделов, служб)</li> </ul>
По уровню образования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– руководители с высшим образованием;</li> <li>– руководители со средним специальным образованием; практики</li> </ul>

1	2
По своей ориентированности на определенный характер действий	<p>– пассивные руководители (руководители исполнительского типа) боятся риска, несамостоятельны, нерешительны, действуют по шаблону, их основная цель состоит в сохранении своих позиций в организации;</p> <p>– активные руководители (руководители инициативного типа) стремятся к модернизациям и изменениям в организации, к расширению сферы своего влияния как ради получения личной выгоды, так и ради достижения общего экономического блага организации</p>
По отношению руководителя к окружающим	<p>– «деспот»: авторитарен, не признает чужого мнения, не уважает практический опыт окружающих в вопросах, по которым он сам не имеет практического опыта работы, с таким руководителем нельзя спорить без «железных» аргументов;</p> <p>– «патриарх»: профессионал, твердо уверен в том, что только он один знает все, поэтому от подчиненных ожидает беспрекословного повиновения, но, несмотря на авторитарность, данный руководитель пользуется признанием и даже любовью в коллективе, поскольку знает проблемы сотрудников и помогает их решить;</p> <p>– «борец-одиночка»: отгораживается от окружающих, неохотно делится информацией, даже нужной для дела, избегает прямых контактов с подчиненными, передавая всю информацию строго по вертикали, не терпит обсуждения своих решений и критики в свой адрес, даже если она справедлива;</p> <p>– «железная леди»: авторитарна, самоуверенна, чувствует свою силу, отвергает обсуждение проблем как неэффективный способ их решения, не допускает неподчинения, не скупится на наказания и взыскания, но уважает деловые и высокопрофессиональные качества ближайшего окружения;</p> <p>– «старшая сестра»: практикует применение обсуждений и дискуссий по возникшим проблемам, уважает коллективное творчество, ценит у сотрудников наличие командного духа, оказывает им покровительство и помощь, ожидая в ответ эффективной работы, не терпит лени, интриг, перекладывания ответственности на других;</p> <p>– «дилетант»: как правило, данный руководитель занимает свою должность благодаря связям, является слабым руководителем, часто практикует прикрыть собственную некомпетентность умным, сильным и профессиональным заместителем</p>

1	2
По психо-социальному типу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– патерналист – снисходительный диктатор, подавляющий инициативность в подчиненных, предпочитающий работать с покорными и лично к нему лояльными сотрудниками;</li> <li>– оппортунист не имеет твердых убеждений, стремится из всего извлечь выгоду для себя и одновременно угодить вышестоящему руководству;</li> <li>– фасадист ради достижения своих корыстных целей манипулирует людьми с помощью лжи, интриг, утаивания информации, а реальные проблемы предприятия намеренно игнорирует, как бы не замечая их</li> </ul>

## **2. Основные принципы организации труда руководителя. Оснащенность рабочего места руководителя подразделения/предприятия**

Грамотная организация рабочего пространства позволяет максимально эффективно использовать труд, средства и орудия труда, что в конечном итоге отражается на экономических результатах функционирования предприятия.

Кабинет для руководителя (президент, генеральный директор, директор) – это специфическое и многофункциональное помещение, являющееся одновременно местом для работы руководителя, а также территорией для встреч делового характера, переговоров, совещаний. Поэтому его обустройство должно быть тщательно продумано, помещение должно быть максимально удобным для пользователя, отражать фирменную стилистику компании, способствовать укреплению имиджа предприятия, обеспечивать комфортную атмосферу, располагающую к сотрудничеству.

Существуют *общие принципы организация рабочего пространства для руководителя:*

1. *Стандартное разделение на зоны.* Процедура организации рабочего места, предусматривающая мероприятия по его оснащению и размещению средств и предметов труда с целью увеличения производительности труда работника; повышения качественных параметров его деятельности; поддержания работоспособности руководителя; уменьшения его утомляемости в течение рабочего дня.

Поэтому при зонировании помещения должны быть учтены перечисленные цели:

– первая зона отводится непосредственно под рабочий участок, место для работы с документами и информацией (письменный стол, стул, канцелярские принадлежности, телефонный аппарат и громкоговорящие устройства связи, компьютер);

– вторая зона выделяется для проведения деловых встреч, совещаний (полукруглый или овальный стол, позволяющий рассадить сотрудников, партнеров, соучредителей, клиентов на расстоянии, обеспечивающем визуальный контакт и психологический комфорт присутствующих);

– третья зона отводится место отдыха, а также для проведения встреч неформального характера (кресла и журнальный столик для чая/кофе).

2. *Соблюдение расчетных нормативов для административных помещений.* В общественных строениях, предназначенных для административного применения, размер помещений для размещения руководства должен соответствовать требованиям, утвержденным в документе «Общественные здания административного назначения» (СНиП 31-05–2003) (табл. 11).

Таблица 11

**Нормативы по определению размера рабочих помещений руководителей организации согласно СНиП 31-05–2003**

Размещаемый сотрудник	Площадь (м <sup>2</sup> ) исходя из числа сотрудников в организации (чел.)			
	от 100 до 300	от 300 до 600	от 600 до 1000	от 1000
Руководитель	27–36	36–45	45–54	от 54
Первый заместитель (руководителя)	18–24	24–36	24–36	36–45
Заместитель	12–18	18–24	18–24	18–36
Помощник (референт)	12	12	12	12–18

При организации рабочего места для руководителей предприятия, помимо требований к размеру помещения, также учитываются следующие условия: санитарные параметры кабинета; температурный режим и освещенность; показатель шумового уровня; дизайн и общее оформление помещения. Нормативы установлены в СНиП 31-05–2003, а практическая реализация зависит от финан-

совых и материальных возможностей предприятия, личных предпочтений руководителя и других факторов.

### **Оформление руководителя на должность**

В соответствии с общей нормой ТК РФ (ст. 19) трудовые отношения возникают на основании *заключения трудового договора*. Таким образом, с любым работником организации, в том числе с ее руководителем, должен быть заключен трудовой договор. Следует обратить внимание на специальную норму (ст. 275 ТК РФ), согласно которой могут быть установлены процедуры, предшествующие заключению трудового договора с руководителем организации, например, избрание по конкурсу на замещение должности или назначение на должность в качестве исполняющего обязанности (и.о.).

До заключения трудового договора с человеком, претендующим на руководящую должность (в силу п. 2 ст. 32.11 КоАП РФ), необходимо в соответствующих государственных органах сделать запрос информации: не применялось ли к лицу, претендующему на должность руководителя, административное наказание в виде дисквалификации.

При оформлении трудового договора с руководителем должны быть учтены следующие специфические особенности:

а) трудовой договор между претендентом на должность руководителя организации и самой организацией подписывается от лица вышестоящей организации, отраслевого министерства или другого вышестоящего органа;

б) трудовой договор между обществом и лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества (предприятия), подписывается от имени общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников общества, на котором избрано лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества. Если решение этих вопросов отнесено к компетенции совета директоров, то данный договор подписывает председатель совета директоров;

в) в ситуации, когда директор является единственным участником исполнительного органа управления предприятием (исполнительная и управленческая власть совмещаются в одном лице), действуют нормы ст. 273 ТК РФ, определяющие невозможность заключения трудового договора с самим собой, так как иных участников (членов, учредителей) у организации просто нет.

Согласно ст. 68 ТК РФ на основании трудового договора оформляется *приказ о вступлении в должность*, который подписывает один из уполномоченных участников организации (совета директоров) или сам директор. В течение недели с момента приема на работу руководителя лицо, ответственное за ведение и хранение трудовых книжек (работник отдела кадров), должно внести запись в трудовую книжку.

***Отличительные особенности оформления трудового договора с руководящим работником:***

1. *Срок договора*: ТК РФ предусмотрена возможность заключения трудового договора с руководителем организации как на неопределенный, так и на определенный срок по соглашению сторон. Срок трудового договора не может превышать пяти лет (ст. 58 ТК РФ).

2. *Испытательный срок*: испытательный срок для руководителя не может превышать шести месяцев, решение об установлении испытательного срока обязательно должно быть зафиксировано в трудовом договоре, в противном случае будет считаться, что работник принят без испытательного срока (ст. 70 ТК РФ).

3. *Обязательство по обеспечению охраны конфиденциальной информации*: меры ответственности за обеспечение охраны конфиденциальности информации должны быть предусмотрены трудовым договором с руководителем организации (п. 6 ст. 11 Федерального закона от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне»).

4. *Режим рабочего времени*: в трудовом договоре в обязательном порядке должен быть отражен режим рабочего времени, при установлении ненормированного режима должны быть соблюдены правила оплаты ненормированного времени, предоставления ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска не менее трех календарных дней.

5. *Права и обязанности руководителя*. В качестве *обязанностей руководителя* можно выделить следующее:

– осуществление оперативного руководства финансовой и хозяйственной деятельностью предприятия;

– обеспечение выполнения договорных обязательств со стороны предприятия;

– обеспечение соблюдения сотрудниками (трудовым коллективом) трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, а также обеспечение сохранности материальных ценностей предприятия;

– контроль и обеспечение ведения надлежащего учета, правильность составления предусмотренной действующим законодательством отчетности.

*К правам руководителя* можно отнести следующее:

– представление интересов предприятия в отношениях с юридическими и физическими лицами, органами государственной власти всех уровней;

– заключение от имени предприятия договоров, контрактов;

– распоряжение имуществом и денежными средствами предприятия;

– открытие счетов в банке и осуществление финансовых операций от имени предприятия;

– утверждение штатного расписания, инструкций, положений и др.

***Особенности трудовой деятельности руководителя согласно действующему законодательству:***

1. Согласно гл. 43 ТК РФ существуют ограничения работы руководителя по совместительству:

– руководитель организации может работать по совместительству у другого работодателя только с разрешения уполномоченного органа юридического лица либо собственника данного предприятия;

– работать по совместительству в своей организации руководителю не запрещено.

2. Руководитель организации несет полную материальную ответственность и возмещает организации убытки, причиненные его виновными действиями, если таковы доказаны судом.

3. Основаниями к прекращению трудовых отношений с руководителем являются:

– срочный трудовой договор расторгается с истечением срока его действия;

– срочный трудовой договор может быть расторгнут и досрочно по инициативе работника (заявление на увольнение по собственному желанию), при этом руководитель должен предупредить об этом работодателя не позднее чем за месяц (ст. 280 ТК РФ);

– досрочное расторжение трудового договора производится, если было допущено принятие руководителем необоснованного решения, которое повлекло нарушение сохранности, неправомерное использование или другой ущерб имуществу организации (п. 9 ч. 1 ст. 81 ТК РФ); возникло грубое нарушение руководителем сво-

их трудовых обязанностей (п. 10 ч. 1 ст. 81); при смене собственника предприятия (п. 4 ч. 1 ст. 81, 75 ТК РФ);

– в ст. 278 ТК РФ установлен перечень причин для отстранения от должности (или увольнения) руководителя организации в случае признания ее несостоятельности (банкротстве);

– в соответствии с Федеральным законом от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» полномочия руководителя организации-должника прекращаются с даты введения внешнего управления, а конкурсный управляющий наделяется правом увольнения действующего руководителя;

– также причиной отстранения (или увольнения) руководителя является задержка выдачи (перечисления) заработной платы более чем на два месяца по вине руководителя, задержка налоговых выплат и прочих обязательных платежей, а также заведение уголовного дела на руководителя организации.

4. При увольнении руководителю положены выплаты по общему правилу ТК РФ, к которым относят следующее:

– заработная плата за отработанный, но ранее неоплаченный период;

– компенсация за дни неиспользованного отпуска;

– выходное пособие, если таковое прописано трудовым договором;

– дополнительные выплаты, предусмотренные соглашением при увольнении директора.

**Определение размера компенсации**, которая выплачивается при увольнении высшего руководства предприятия: если трудовой договор не содержит указаний относительно выплаты компенсации, сумма определяется с согласия сторон с учетом действующего законодательства. Установленный размер компенсации не должен оказаться ниже среднемесячного оклада руководителя за предшествующие увольнению 3 месяца (или 6 месяцев в случае функционирования компании на территории районов Крайнего Севера и приравненных к нему местностей).

Выплата компенсации производится только в случае, когда увольнение произошло по решению работодателя, при этом со стороны самого руководителя не было противоправных действий.

Выплата компенсации **не производится**: в отношении руководителей, лишившихся работы за допущение виновных действий, вследствие преступной деятельности или превышения должностных полномочий, а также руководителей, решивших покинуть место работы по личному желанию!



## Контрольные вопросы

1. Сформулируйте понятие «руководитель организации». Определите, в чем заключается специфика труда руководителя.
2. Рассмотрите виды умственного труда: эвристический, административный и операторный. Уточните, для каких категорий руководящих работников характерен данный вид умственного труда.
3. Поясните цели, задачи и назначение управленческого труда.
4. Что такое должностные обязанности? Определите список должностных обязанностей высшего руководства предприятия и руководителей подразделений.
5. Сформулируйте основные управленческие функции.
6. Рассмотрите классификацию руководителей организации по ряду признаков.
7. Раскройте принципы организации труда руководителя. Какие требования предъявляются к оснащенности рабочего места руководителя?
8. Поясните порядок и принципы оформления руководителя на должность и особенности увольнения руководящих работников.
9. Какие отличительные особенности оформления трудового договора с руководящими работниками существуют согласно действующему законодательству?
10. Сформулируйте список прав и обязанностей руководителя предприятия.

# **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ В ФОРМЕ СЕМИНАРА**

## **Тема 1 ТРУДОВОЙ ПРОЦЕСС И ЕГО СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ. РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА**

### **1.1. Вопросы для обсуждения**

1. Раскройте понятие «организация труда», уточните цели, задачи, функции, объект и предмет организации труда.
2. Расскажите, что такое научная организация труда; перечислите основные принципы реализации научной организации труда.
3. Перечислите основные направления организации труда на предприятии; уточните взаимосвязь организации труда и общей результативности функционирования предприятия.
4. Сформулируйте понятие «труд»; перечислите основные элементы труда, виды труда.
5. Раскройте понятие «трудовой процесс»; поясните, на какие виды классифицируются трудовые процессы на предприятии.
6. Сформулируйте понятие «разделение труда»; уточните цели, задачи, формы разделения труда на предприятии.
7. Поясните суть функционального, профессионального, квалификационного и технологического разделения труда; выделите достоинства и недостатки каждой формы.
8. Расскажите о принципах рациональной кооперации труда; уточните, в чем заключаются основные преимущества кооперации труда на предприятии.
9. Перечислите основные формы кооперации труда, выполните сравнительный их анализ. Поясните суть технологической, предметной, функциональной кооперации труда.
10. Объясните экономическое значение рационального разделения и кооперации труда для предприятия.

### **1.2. Задания для самостоятельной работы обучающихся. Темы рефератов и докладов**

1. Кадровый менеджмент как важнейший фактор развития организации.

2. Управление человеческими ресурсами режимного объекта: сущность, цели, задачи, методология.

3. Концепция качества трудовой жизни: исторический аспект и современный подход.

4. Управление трудовыми ресурсами на режимном предприятии: цели, задачи, специфика.

5. Оценка экономического эффекта от совершенствования организация труда на режимном предприятии: методики, показатели и критерии оценки.

6. Сущность процесса разделения и кооперации труда на режимном предприятии: цели, задачи, формы и виды разделения и кооперации труда.

7. Кооперация труда: цели, задачи, принципы и формы кооперации труда на режимном предприятии.

### **Библиографический список**

1. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учеб. для вузов / М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 423 с.

2. Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК). – URL: <http://www.rbc.ru>

3. Консалтинг-издание для профессиональных консультантов. – URL: <http://www.consulting.ru>

4. Рофе, А. И. Экономика труда : учебник / А. И. Рофе. – Москва : КноРус, 2010. – 400 с. – URL: [http://kleopatra.pnzgu.ru/cgi-bin/irbis64r\\_91/cgiirbis\\_64.exe?z21id=&i21dbn=katl&p21dbn=katl&s21stn=1&s21ref=1&s21fmt=fullwebr&c21com=s&s21cnr=20&s21p01=0&s21p02=1&s21p03=a=&s21str=рофе,%20александр%20иосифович](http://kleopatra.pnzgu.ru/cgi-bin/irbis64r_91/cgiirbis_64.exe?z21id=&i21dbn=katl&p21dbn=katl&s21stn=1&s21ref=1&s21fmt=fullwebr&c21com=s&s21cnr=20&s21p01=0&s21p02=1&s21p03=a=&s21str=рофе,%20александр%20иосифович)

5. Экономика предприятия (фирмы) : учеб. для бакалавров / под ред. В. Я. Горфинкеля. – Москва : Проспект, 2013. – 640 с. – URL: <http://moodle.pnzgu.ru/mod/url/view.php?id=140632>

## Тема 2

# ОРГАНИЗАЦИЯ, АТТЕСТАЦИЯ И РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ

### 2.1. Вопросы для обсуждения

1. Сформулируйте понятие «рабочее место». Уточните, по каким признакам осуществляется классификация рабочих мест.
2. Раскройте сущность процесса оснащения рабочих мест. Перечислите основные виды оснащения рабочего места.
3. Перечислите виды планировки рабочих мест. Уточните цели и задачи внутренней и внешней планировки рабочего места.
4. Сформулируйте понятие «организация обслуживания рабочих мест». Перечислите, какие элементы образуют структуру процесса обслуживания рабочих мест.
5. Перечислите формы организации обслуживания рабочих мест. Уточните цели, задачи, методы децентрализованной и централизованной систем обслуживания.
6. Сформулируйте понятие «специальная оценка условий труда». Уточните цели, задачи анализа и оценки рабочих мест. Поясните, что является нормативной базой для осуществления процедуры оценки условий труда.
7. Перечислите основные этапы, определяющие порядок аттестации рабочих мест. Уточните периодичность осуществления аттестации рабочих мест.
8. Сформулируйте понятие «адаптация персонала». Перечислите виды адаптации персонала. Уточните основные направления и этапы реализации процесса адаптации нового сотрудника.

### 2.2. Задания для самостоятельной работы обучающихся. Темы рефератов и докладов

1. Организация обслуживания рабочих мест на предприятии: современный взгляд на проблему обеспечения качества труда.
2. Формы организации обслуживания рабочих мест (на примере конкретного предприятия).
3. Аттестация рабочих мест на промышленном предприятии в соответствии с действующим законодательством РФ.

4. Адаптация персонала: виды адаптации, направления и способы реализации процесса адаптации сотрудников.
5. Адаптация молодых специалистов: проблемы и перспективы.
6. Механизмы оценки экономического эффекта от рационализации рабочих мест на предприятии.
7. Значение профессионального отбора и производственного обучения кадров в современных условиях хозяйствования.
8. Проблемы совершенствования системы социальной обеспеченности работников предприятия в условиях ограничения финансовых средств.

### **Библиографический список**

1. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учеб. для вузов / М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 423 с.
2. Генкин, Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учебник / Б. М. Генкин. – 3-е изд., изм. и доп. – Москва : Норма, 2005. – 448 с. – URL: [http://kleopatra.pnzgu.ru/cgi-bin/irbis64r\\_91/cgiirbis\\_64.exe](http://kleopatra.pnzgu.ru/cgi-bin/irbis64r_91/cgiirbis_64.exe)
3. Консалтинг-издание для профессиональных консультантов. – URL: <http://www.consulting.ru>
4. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. – URL: <https://rosmintrud.ru/>
5. Рофе, А. И. Экономика труда : учебник / А. И. Рофе. – Москва : КноРус, 2010. – 400 с. – URL: [http://kleopatra.pnzgu.ru/cgi-bin/irbis64r\\_91/cgiirbis\\_64.exe?z21id=&i21dbn=katl&p21dbn=katl&s21stn=1&s21ref=1&s21fmt=fullwebr&c21com=s&s21cnr=20&s21p01=0&s21p02=1&s21p03=a=&s21str=рофе,%20александр%20иосифович](http://kleopatra.pnzgu.ru/cgi-bin/irbis64r_91/cgiirbis_64.exe?z21id=&i21dbn=katl&p21dbn=katl&s21stn=1&s21ref=1&s21fmt=fullwebr&c21com=s&s21cnr=20&s21p01=0&s21p02=1&s21p03=a=&s21str=рофе,%20александр%20иосифович)
6. Справочно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.aero.garant.ru/newver/>
7. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru/law/>

## **Тема 3**

# **СПОСОБЫ ИЗУЧЕНИЯ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ**

### **3.1. Вопросы для обсуждения**

1. Сформулируйте понятия: «рабочее время», «нормальное», «сокращенное» и «неполное» рабочее время.
2. Определите правила предоставления права работнику на неполный и сокращенный рабочий день в соответствии с действующим законодательством РФ.
3. Раскройте понятие «режим рабочего времени». Уточните составляющие режима рабочего времени работника.
4. Определите специфику работы в режиме гибкого рабочего времени, в режиме раздробленного рабочего дня, вахтовом режиме.
5. Раскройте классификацию затрат рабочего времени, определите состав времени работы и времени перерывов.
6. Сформулируйте понятие «аудит социально-трудовой сферы». Определите основные направления аудита социально-трудовой сферы предприятия.
7. Перечислите виды аудита в социально-трудовой сфере. Уточните принципиальные отличия внутреннего и внешнего аудита, а также представьте список оценочных критериев для проведения аудита трудовой сферы предприятия.

### **3.2. Задания для самостоятельной работы обучающихся. Темы рефератов и докладов**

1. Порядок определения режима работы в соответствии с действующим законодательством РФ: сущность, специфика, проблемы и способы их устранения.
2. Специфика процедуры определения режима рабочего времени на режимном объекте.
3. Принципы и механизмы реализации аудита социально-трудовой сферы предприятия.
4. Законодательство, регулирующее аудит социально-трудовой сферы в России.
5. Российский и зарубежный опыт аудита социально-трудовой сферы.
6. Оценка эффективности работы персонала и анализ рациональности использования рабочего времени.

## Библиографический список

1. Асалиев, А. М. Экономика труда : учебник / А. М. Асалиев, В. Б. Бычин, В. Н. Бобков. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 312 с.
2. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов. – Москва : ТК Велби : Проспект, 2019. – 432 с.
3. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учеб. для вузов / М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 423 с.
4. Генкин, Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учебник / Б. М. Генкин. – 3-е изд., изм. и доп. – Москва : Норма, 2005. – 448 с. – URL: [http://kleopatra.pnzgu.ru/cgi-bin/irbis64r\\_91/cgiirbis\\_64.exe](http://kleopatra.pnzgu.ru/cgi-bin/irbis64r_91/cgiirbis_64.exe)
5. Консалтинг-издание для профессиональных консультантов. – URL: [www.consulting.ru](http://www.consulting.ru)
6. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. – URL: <https://rosmintrud.ru/>
7. Справочно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.aero.garant.ru/newver/>
8. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru/law/>

## **Тема 4**

# **ОРГАНИЗАЦИЯ И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА.**

## **СОДЕРЖАНИЕ И ЗАДАЧИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА**

### **4.1. Вопросы для обсуждения**

1. Сформулируйте понятия: «нормирование труда», «норма труда». Перечислите основные принципы нормирования труда. Уточните, какие факторы влияют на процесс нормирования труда.
2. Раскройте сущность, цели и задачи нормирования труда; назовите основные этапы процесса установления норм труда.
3. Определите, какие методы применяются при разработке норм труда на предприятии. Раскройте суть и отличительные особенности аналитически-исследовательского, аналитически-расчетного и опытно-статистического методов установления норм труда.
4. Сформулируйте понятие «технически обоснованная норма труда», поясните ее предназначение, достоинства и недостатки.
5. Раскройте порядок, содержание и направления повышения эффективности нормирования труда. Уточните, какие первоочередные меры могут привести к повышению эффективности нормирования труда на предприятии.

### **4.2. Задания для самостоятельной работы обучающихся. Темы рефератов и докладов**

1. Нормирование труда: сущность, цели, задачи, механизмы реализации.
2. Специфика и отличительные особенности нормирования труда на режимном объекте.
3. Нормирование труда в эпоху СССР.
4. Методы установления норм труда (аналитически-исследовательский, аналитически-расчетный, опытно-статистический методы).
5. Роль государства в процессе нормирования труда.
6. Направления повышения эффективности нормирования труда на предприятии.
7. Взаимосвязь нормирования, производительности и системы оплаты труда.



## Библиографический список

1. Бородина, В. В. Нормирование труда : учеб.-практ. пособие / В. В. Бородина. – Москва : Городец, 2005. – 192 с. – URL: [http://kleopatra.pnzgu.ru/cgi-bin/irbis64r\\_91/cgiirbis\\_64.exe?z21id=&i21dbn=katl&p21dbn=katl&s21stn=1&s21ref=1&s21fmt=fullwebr&c21com=s&s21cnr=20&s21p01=0&s21p02=1&s21p03=a=&s21str=бородина,%20валентина%20вениаминовна](http://kleopatra.pnzgu.ru/cgi-bin/irbis64r_91/cgiirbis_64.exe?z21id=&i21dbn=katl&p21dbn=katl&s21stn=1&s21ref=1&s21fmt=fullwebr&c21com=s&s21cnr=20&s21p01=0&s21p02=1&s21p03=a=&s21str=бородина,%20валентина%20вениаминовна)
2. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труд : учебник / М. И. Бухалков. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 388 с.
3. Бычин, В. Б. Организация и нормирование труда : учеб. пособие / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Шубенкова. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 111 с.
4. Генкин, Б. М. Организация, нормирование и оплата труда : учебник / Б. М. Генкин. – Москва : Норма, 2016. – 352 с.
5. Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК). – URL: <http://www.rbc.ru>
6. Консалтинг-издание для профессиональных консультантов. – URL: <http://www.consulting.ru>
7. Справочно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.aero.garant.ru/newver/>
8. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru/law/>

## Тема 5

# ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА. МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 5.1. Вопросы для обсуждения

1. Сформулируйте понятия: «производительность труда» и «эффективность труда». Уточните, какие показатели характеризуют производительность труда на предприятии.

2. Поясните понятия: «выработка», «трудоемкость». Определите порядок расчета выработки. Уточните, какие показатели характеризуют трудоемкость производства единицы продукции.

3. Поясните методики расчета технологической и производственной трудоемкости. Определите, как устанавливаются трудоемкость обслуживания производства, трудоемкость управления производством.

4. Сформулируйте понятие «темпы роста производительности труда», уточните методику расчета данного показателя.

5. Определите основные направления и методы роста производительности труда на предприятии.

6. Раскройте сущность научно-технического прогресса; уточните перечень факторов, влияющих на рост производительности труда на предприятии.

7. Сформулируйте понятие «резервы повышения производительности труда». Определите виды резервов роста производительности труда.

### 5.2. Задания для самостоятельной работы обучающихся. Темы рефератов и докладов

1. Управление производительностью труда на предприятии: цели, задачи, механизмы.

2. Концептуальный подход к управлению производительности труда и эффективности использования человеческих ресурсов организации.

3. Направления повышения производительности труда на предприятии: проблемы и перспективы.

4. Методы оптимизации кадрового состава предприятия, связанные с ростом производительности труда.

5. Научно-технический прогресс и его роль в процессе повышения производительности труда.

6. Способы обеспечения роста производительности труда в российской экономике.

7. Анализ темпов роста производительности труда в промышленности региона (на примере Пензенской области).

### **Библиографический список**

1. Дементьева, А. Г. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – Москва : Аспект Пресс, 2019. – 352 с.

2. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 464 с.

3. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – Москва : Форум : ИНФРА-М, 2019. – 336 с.

4. Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК). – URL: <http://www.rbc.ru>

5. Кибанов, А. Я. Экономика и социология труда : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 160 с.

6. Консалтинг-издание для профессиональных консультантов. – URL: <http://www.consulting.ru>

7. Крылов, Э. И. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда : учеб. пособие / Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова. – Москва : Финансы и статистика, 2018. – 272 с.

8. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. – URL: <https://rosmintrud.ru/>

9. Официальный сайт Министерства экономики Пензенской области. – URL: <http://econom.pnzreg.ru/>

10. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. – URL: <http://economy.gov.ru/mines/main>

11. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – URL: <http://www.gks.ru>

12. Справочно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.aero.garant.ru/newver/>

13. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru/law/>

## **Тема 6**

# **МОТИВАЦИЯ ТРУДА И ДИСЦИПЛИНА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДА**

### **6.1. Вопросы для обсуждения**

1. Раскройте сущность понятий: «мотивация труда», «мотив труда» и «удовлетворенность трудом». Уточните место мотивации в системе организации труда персонала.

2. Определите способы мотивации человека к трудовой деятельности. Раскройте суть, методы и способы материальной и нематериальной мотивации.

3. Сформулируйте понятие «дисциплина труда». Уточните сущность, цели и задачи трудовой дисциплины. Определите, какие факторы влияют на уровень дисциплины труда на предприятии.

4. Раскройте понятие «внутренний трудовой распорядок». Уточните, какие документы регулируют внутренний трудовой распорядок на предприятии в соответствии с действующим законодательством РФ.

5. Перечислите способы и меры, обеспечивающие высокую дисциплину труда на предприятии. Уточните, в чем заключается сущность таких мер, как дисциплинарное взыскание, дисциплинарная ответственность, дисциплинарный проступок.

6. Принципы и правила применения дисциплинарного взыскания в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

7. Сформулируйте принципы и правила применения дисциплинарного взыскания. Уточните, что такое специальная дисциплинарная ответственность, на какую категорию работников она распространяется.

### **6.2. Задания для самостоятельной работы обучающихся. Темы рефератов и докладов**

1. Мотивация труда в системе организации труда на предприятии: цели, задачи, механизмы реализации.

2. Современный взгляд на систему мотивации персонала.

3. Место и роль планирования карьеры в практике управления и мотивации персонала предприятия.

4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности работников режимного объекта.

5. Отличительные особенности стимулирования и мотивации персонала предприятия, находящегося в кризисной ситуации.
6. Методы поддержания высокого уровня дисциплины труда на современном предприятии.
7. Механизмы реализации внутреннего трудового распорядка на режимном объекте: специфика, проблемы и перспективы.
8. Порядок установления специальной дисциплинарной ответственности на режимном объекте.

### **Библиографический список**

1. Асалиев, А. М. Экономика труда : учебник / А. М. Асалиев, В. Б. Бычин, В. Н. Бобков ; под ред. А. М. Асалиева. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 336 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/439615>
2. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов. – Москва : ТК Велби : Проспект, 2019. – 432 с.
3. Дементьева, А. Г. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – Москва : Аспект Пресс, 2019. – 352 с.
4. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 464 с.
5. Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК). – URL: <http://www.rbc.ru>
6. Консалтинг-издание для профессиональных консультантов. – URL: <http://www.consulting.ru>
7. Крылов, Э. И. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда : учеб. пособие / Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова. – Москва : Финансы и статистика, 2018. – 272 с.
8. Мазин, А. Л. Экономика труда : учеб. пособие / А. Л. Мазин. – Москва : Юнити, 2016. – 623 с.
9. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала : учеб.-практ. пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – Москва : МарТ, 2019. – 240 с.
10. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. – URL: <https://rosmintrud.ru/>
11. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – URL: <http://www.gks.ru>
12. Справочно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.aero.garant.ru/newver/>

13. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru/law/>

14. Управление персоналом: теория и практика : электрон. учеб. / под ред. В. Р. Веснина. – Москва : КноРус, 2009. – URL: <https://studfiles.net/preview/6152947/>

15. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / под ред. А. М. Руденко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. – 350 с. – (Высшее образование).

## **Тема 7**

# **ОПЛАТА ТРУДА. ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА. МЕТОДЫ РАСЧЕТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ**

### **7.1. Вопросы для обсуждения**

1. Раскройте понятия: «заработная плата», «основная заработная плата», «дополнительная заработная плата», «минимальный размер оплаты труда».
2. Поясните, что такое номинальная заработная плата и реальная заработная плата. Уточните принципиальные отличия данных показателей.
3. Сформулируете основные принципы оплаты труда сотрудников организации, определите порядок формирования фонда оплаты труда.
4. Раскройте понятие «трудовой договор». Уточните виды и формы трудовых договоров.
5. Определите формы и системы оплаты труда, применяемые на режимных предприятиях.
6. Сформулируйте основные принципы расчета величины доплат работникам в связи с отклонениями от нормальных условий труда.
7. Определите порядок расчета заработной платы работникам за неотработанное время и пособия по временной нетрудоспособности.

### **7.2. Задания для самостоятельной работы обучающихся. Темы рефератов и докладов**

1. Формы и системы оплаты труда: сущность, принципы и сравнительный анализ.
2. Социальная роль минимального размера оплаты труда: цели и специфика государственного регулирования МРОТ.
3. Анализ динамики изменения номинальной и реальной заработной платы в России.
4. Основные принципы оплаты труда сотрудников организации в соответствии с действующим законодательством РФ.
5. Порядок заключения и расторжения трудового договора в соответствии с действующим законодательством РФ.

6. Проблема «серых» заработных плат в экономике России.
7. Оценка изменений на рынке труда региона: спрос и предложение рабочей силы, динамика заработной платы (на примере Пензенской области).
8. Заработная плата и прожиточный минимум: анализ взаимного влияния данных показателей.
9. Средняя заработная плата, реальные доходы и прожиточный минимум в России: современные проблемы в данной сфере.

### **Библиографический список**

1. Генкин, Б. М. Экономика труда : учебник / Б. М. Генкин. – Москва : Норма, 2017. – 352 с.
2. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 464 с.
3. Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК). – URL: <http://www.rbc.ru>
4. Консалтинг-издание для профессиональных консультантов. – URL: <http://www.consulting.ru>
5. Крылов, Э. И. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда : учеб. пособие / Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова. – Москва : Финансы и статистика, 2018. – 272 с.
6. Мазин, А. Л. Экономика труда : учеб. пособие / А. Л. Мазин. – Москва : Юнити, 2016. – 623 с.
7. Михалкина, Е. В. Экономика труда : учебник / Е. В. Михалкина, О. С. Белокрылова, Е. В. Фурса. – Москва : Риор, 2017. – 144 с.
8. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала : учеб.-практ. пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – Москва : MapT, 2019. – 240 с.
9. Остапенко, Ю. М. Экономика труда : учеб. пособие / Ю. М. Остапенко. – Москва : Риор, 2019. – 223 с.
10. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. – URL: <https://rosmintrud.ru/>
11. Официальный сайт Министерства экономики Пензенской области. – URL: <http://econom.pnzreg.ru/>
12. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. – URL: <http://economy.gov.ru/minec/main>



13. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учеб.-практ. пособие / В. П. Пашуто. – Москва : КноРус, 2016. – 320 с.

14. Справочно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.aero.garant.ru/newver/>

15. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru/law/>

16. Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ от 30.12.2001. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

## Тема 8

# ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, НОРМИРОВАНИЯ И ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

### 8.1. Вопросы для обсуждения

1. Сформулируйте понятия: «руководитель организации», «управленческий труд». Уточните специфику управленческого труда.

2. Рассмотрите виды умственного труда. Уточните, для каких категорий руководящих работников характерен эвристический, административный и операторный умственный труд.

3. Поясните понятие «должностные обязанности». Определите список должностных обязанностей высшего руководства предприятия, а также руководителей подразделений.

4. Сформулируйте основные управленческие функции, а также список прав и обязанностей руководителя предприятия/подразделения.

5. Раскройте принципы организации труда руководителя, требования к оснащенности рабочего места руководителя.

6. Сформулируйте понятие «трудовой договор руководящего персонала». Уточните принципы оформления и отличительные особенности данного трудового договора согласно действующему законодательству.

7. Поясните порядок оформления руководителя на должность и особенности увольнения руководящих работников.

### 8.2. Задания для самостоятельной работы обучающихся. Темы рефератов и докладов

1. Стили руководства и типы руководителей.

2. Формирование управленческой команды в организации.

3. Технологии отбора претендентов на вакантную руководящую должность.

4. Функция управления на современном предприятии (режимном объекте).

5. Роль коммуникации в управлении современной организацией.

6. Технологии принятия управленческих решений: цели, задачи, методы реализации, достоинства и недостатки.

7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности руководящих работников.
8. Место и роль планирования карьеры в системе мотивации руководящих кадров.
9. Этика деловых отношений в работе руководителя.
10. Особенности «делового стиля»: теоретический подход и практическое применение.

### **Библиографический список**

1. Асалиев, А. М. Экономика труда : учебник / А. М. Асалиев, В. Б. Бычин, В. Н. Бобков ; под ред. А. М. Асалиева. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 336 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/439615>
2. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов. – Москва : ТК Велби : Проспект, 2019. – 432 с.
3. Генкин, Б. М. Экономика труда : учебник / Б. М. Генкин. – Москва : Норма, 2017. – 352 с.
4. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 464 с.
5. Куревина, Л. В. Особенности труда руководителя : электрон. ст. / Л. В. Куревина // Отдел кадров коммерческой организации. – 2013. – № 11. – URL: <https://hr-portal.ru/article/osobennosti-truda-rukovoditelya>
6. Митрофанова, И. А. Управление экономикой труда на предприятии : учеб. пособие / И. А. Митрофанова. – Волгоград : ВолгГТУ, 2018. – 35 с.
7. Организация рабочего места руководителя // Ассистентус для малого бизнеса : электрон. ст. – URL: <https://assistentus.ru/sotrudniki/rabochee-mesto-rukovoditelya/>
8. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учеб.-практ. пособие / В. П. Пашуто. – Москва : КноРус, 2016. – 320 с.
9. Справочно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.aero.garant.ru/newver/>
10. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru/law/>
11. Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ от 30.12.2001 : [в ред. от 02.08.2019]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Решение проблемы повышения эффективности использования трудовых ресурсов организации во многом зависит от своевременного и грамотного поиска новых способов и методов управления кадрами. На сегодняшний день перед многими российскими предприятиями и организациями остро стоит вопрос модернизации и развития методологических подходов в сфере организации труда, управления трудовыми ресурсами и повышения кадрового потенциала.

Учебная дисциплина «Организация труда на режимных объектах» является важной составной частью общепрофессиональной и специальной экономической подготовки экономистов, так как изучает основы управления трудовыми ресурсами организации, относящейся к категории «режимный объект». С нашей точки зрения, тщательное изучение всех аспектов организации и управления трудовыми ресурсами представляется крайне актуальной деятельностью при подготовке студентов экономических направлений. В данном учебном пособии раскрываются следующие вопросы: трудовой процесс, его составные части, а также основы разделения и кооперации труда; организация, аттестация и рационализация рабочих мест; способы изучения трудовых процессов; содержание и задачи процесса нормирования труда; производительность и эффективность труда; мотивация и дисциплина труда; организация оплаты труда на предприятии; особенности организации труда руководящих кадров.

При подготовке издания использованы учебные и научные публикации отечественных и зарубежных ученых.

Предлагаемое пособие поможет изучить и закрепить теоретические знания по курсу «Организация труда на режимных объектах», сформировать необходимый набор знаний и компетенций в сфере управления режимным объектом.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алиев, И. М. Экономика труда : учеб. для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 478 с.
2. Асалиев, А. М. Экономика труда : учебник / А. М. Асалиев, В. Б. Бычин, В. Н. Бобков. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 312 с.
3. Асалиев, А. М. Экономика труда : учебник / А. М. Асалиев, В. Б. Бычин, В. Н. Бобков ; под ред. А. М. Асалиева. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 336 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/439615>
4. Аттестация рабочих мест по условиям труда // Современный предприниматель. Налоги и учет для малого бизнеса. – URL: <https://spmag.ru/articles/attestaciya-rabochih-mest-po-usloviyam-truda>
5. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов. – Москва : ТК Велби : Проспект, 2019. – 432 с.
6. Блохин, К. В. Совершенствование трудовых нормативов как основа повышения эффективности труда / К. В. Блохин // Инновационная наука. – 2016. – № 9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovershenstvovanie-trudovyh-normativov-kak-osnova-povysheniya-effektivnosti-truda>
7. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учебник / М. И. Бухалков. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 388 с.
8. Бычин, В. Б. Нормирование труда : учебник / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Новикова. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 348 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/854327>
9. Бычин, В. Б. Организация и нормирование труда : учеб. пособие / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Шубенкова. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 111 с.
10. Бычин, В. Б. Организация и нормирование труда : учеб. пособие / В. Б. Бычин, Е. В. Шубенкова, С. В. Малинин. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 248 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – URL: <http://znanium.com/catalog/product/991802>
11. Виды мотивации персонала: разбор основных методов с примерами : электрон. ст. – URL: <http://kirulanov.com/vidy-motivacii-personala-razbor-osnovnyx-metodov-s-primerami/>
12. Гелета, И. В. Экономика и социология труда : учеб. пособие / И. В. Гелета. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2019. – 448 с.
13. Генкин, Б. М. Организация, нормирование и оплата труда : учебник / Б. М. Генкин. – Москва : Норма, 2016. – 352 с.

14. Генкин, Б. М. Экономика труда : учебник / Б. М. Генкин. – Москва : Норма, 2017. – 352 с.

15. Григорьева, Е. Максимальный размер больничного листа в 2019–2020 гг. / Е. Григорьева // Налог-Налог.ру Сообщество профессионалов. – URL: [https://nalog-nalog.ru/posobiya/posobie\\_po\\_vremen-noj\\_netrudosposobnosti\\_bolnichnyj/maksimal\\_nyj\\_razmer\\_bolnichnogo\\_lista/](https://nalog-nalog.ru/posobiya/posobie_po_vremen-noj_netrudosposobnosti_bolnichnyj/maksimal_nyj_razmer_bolnichnogo_lista/)

16. Дементьева, А. Г. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – Москва : Аспект Пресс, 2019. – 352 с.

17. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 464 с.

18. Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В. И. Еремин. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 272 с.

19. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – Москва : Форум : ИНФРА-М, 2019. – 336 с.

20. Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК). – URL: <http://www.rbc.ru>

21. Кибанов, А. Я. Экономика и социология труда : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 160 с.

22. Крылов, Э. И. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда : учеб. пособие / Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова. – Москва : Финансы и статистика, 2018. – 272 с.

23. Куревина, Л. В. Особенности труда руководителя : электрон. ст. / Л. В. Куревина // Отдел кадров коммерческой организации. – 2013. – № 11. – URL: <https://hr-portal.ru/article/osobennosti-truda-rukovoditelya>

24. Мазин, А. Л. Экономика труда : учеб. пособие / А. Л. Мазин. – Москва : Юнити, 2016. – 623 с.

25. Митрофанова, И. А. Управление экономикой труда на предприятии : учеб. пособие / И. А. Митрофанова. – Волгоград : ВолгГТУ, 2018. – 35 с.

26. Михалкина, Е. В. Экономика труда : учебник / Е. В. Михалкина, О. С. Белокрылова, Е. В. Фурса. – Москва : Риор, 2017. – 144 с.

27. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала : учеб.-практ. пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – Москва : МарТ, 2019. – 240 с.

28. Мотивация персонала: основные виды и методы. Система мотивации персонала // Businessman.ru Публикации. – URL: <https://businessman.ru/motivatsiya-personala-osnovnyie-vidyi-i-metodyi-sistema-motivatsii-personala.html>

29. МРОТ с 1 января 2020 года в России : электрон. ст. // Еженедельная профессиональная газета «Учет. Налоги. Право». – URL: <https://www.gazeta-unp.ru/articles/52411-mrot-s-1-yanvary-a-2020-goda-v-rossii>

30. Некоммерческие интернет-версии системы «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru/Online/>

31. Одегов, Ю. Г. Экономика труда : учеб. и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 423 с.

32. Одегов, Ю. Г. Экономика труда : учеб. и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2015. – 386 с. – (Бакалавр. Академический курс). – URL: [https://urss.ru/images/add\\_ru/196221-1.pdf](https://urss.ru/images/add_ru/196221-1.pdf)

33. Организация рабочего места руководителя // Ассистентус для малого бизнеса : электрон. ст. – URL: <https://assistentus.ru/sotrudniki/rabochee-mesto-rukovoditelya/>

34. Остапенко, Ю. М. Экономика труда : учеб. пособие / Ю. М. Остапенко. – Москва : Риор, 2019. – 223 с.

35. О специальной оценке условий труда : федер. закон № 426-ФЗ от 28 декабря 2013 г. – URL: <https://clubtk.ru/docs/fz/426-fz>

36. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. – URL: <https://rosmintrud.ru/>

37. Официальный сайт Министерства экономики Пензенской области. – URL: <http://economy.pnzreg.ru/>

38. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. – URL: <http://economy.gov.ru/mines/main>

39. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – URL: <http://www.gks.ru>

40. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учеб.- практ. пособие / В. П. Пашуто. – Москва : КноРус, 2016. – 320 с.

41. Плоц, О. А. Эффективность и производительность труда / О. А. Плоц // Молодой ученый. – 2017. – № 2. – С. 478–480. – URL: <https://moluch.ru/archive/136/38059/>

42. Положение об аттестации рабочих мест по условиям труда : постановление Минтруда России № 12 от 14.03.1997. – URL: [http://www.topmedic.ru/dc/g\\_2.htm](http://www.topmedic.ru/dc/g_2.htm)
43. Рофе, А. И. Экономика труда (для бакалавров) / А. И. Рофе. – Москва : КноРус, 2017. – 256 с.
44. Скляревская, В. А. Экономика труда : учеб. для бакалавров / В. А. Скляревская. – Москва : Дашков и К°, 2015. – 304 с.
45. Способы мотивации персонала: 35 способов повысить производительность : электрон. ст. – URL: <https://practicum-group.com/blogs/sposoby-motivatsii-personala/>
46. Справочно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.aero.garant.ru/newver/>
47. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru/law/>
48. Страховые взносы в 2020 году: предельная база и ее превышение : электрон. ст. // Онлайн-бухгалтерия. Изменения с 2019 года. – URL: <https://buhguru.com/strahovie-vznosy/strahovye-vznosy-2020-predelnaya-baza-prevyshenie.html>
49. Тактарова, С. В. Экономика режимных объектов : метод. указания для практ. работ в форме деловой игры / С. В. Тактарова, С. С. Солдатова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2018. – 28 с. – URL: <http://elib.pnzgu.ru/library/11053100>
50. Тактарова, С. В. Экономика режимных объектов : учеб.-метод. пособие / С. В. Тактарова, С. С. Солдатова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2019. – 116 с. – URL: <https://elib.pnzgu.ru/library/20034300>
51. Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ от 30.12.2001 : [в ред. от 02.08.2019]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
52. Управление персоналом: теория и практика : электрон. учеб. / под ред. В. Р. Веснина. – Москва : КноРус, 2009. – URL: <https://studfiles.net/preview/6152947/>
53. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / под ред. А. М. Руденко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. – 350 с.
54. Федорова, Н. В. Экономика труда : учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва : КноРус, 2019. – 232 с.
55. Чалдаева, Л. А. Экономика организации : учебник / Л. А. Чалдаева. – Москва : Юрайт, 2015. – 410 с.
56. Шумаков, Ю. Н. Экономика труда в организациях АПК : учеб. пособие / Ю. Н. Шумаков, Л. Б. Винничек, С. Н. Алексеева. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 112 с.



57. Щепакин, М. Б. Экономика труда : учебник / М. Б. Щепакин, А. С. Молчан, Э. Ф. Хандамова. – Москва : Магистр, 2017. – 256 с.

58. Экономика труда : учеб. для академического бакалавриата / под общ. ред. М. В. Симоновой. – Москва : Юрайт, 2018. – 259 с. – (Бакалавр. Академический курс). – URL: [https://urait.ru/uploads/pdf\\_review/1BE92F82-E2A2-442E-8BFC-A23B82D4BA0F.pdf](https://urait.ru/uploads/pdf_review/1BE92F82-E2A2-442E-8BFC-A23B82D4BA0F.pdf)

### ГЛОССАРИЙ

**Адаптация работника** – многогранный процесс приспособления работника к условиям деятельности, включающий ряд составляющих: профессиональная адаптация предполагает формирование профессиональных знаний умений и навыков, усвоение соответствующих ей технологических процессов и основ поведения в стандартных производственных ситуациях; психофизиологическая адаптация связана с приспособлением работника к условиям труда и режиму рабочего времени; социальная адаптация характеризует приспособление к внутренней (трудовой коллектив) и внешней среде трудовой деятельности.

**Аккордная заработная плата** – это разновидность сдельной, отличающейся регламентированными сроками и обозначением конкретного объема, таким образом, результат трудовой деятельности оценивается по завершении установленного полного цикла работ, а не одного временного интервала.

**Активная политика занятости** – политика, направленная на рост занятости, улучшение ее качественных характеристик и предотвращение безработицы. К числу мероприятий этой политики следует отнести создание и сохранение рабочих мест, переобучение безработных, развитие инфраструктуры рынка труда, организацию общественных работ и т.д.

**Анализ труда** – изучение процесса труда, заключающееся в выделении его на отдельные части (составляющие), детальном рассмотрении и оценке результата реализации каждой части.

**Анализ человеческих ресурсов** – концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации (предприятия), от эффективности использования которого во многом зависят общая результативность и экономическая эффективность функционирования организации.

**Аттестация персонала** – это определение соответствия уровня квалификации сотрудников предприятия требованиям к знаниям, умениям и навыкам, необходимым для выполнения конкретной работы (занимаемой должности). Целями аттестации являются: подтверждение соответствия работника занимаемой должности; распределение работников предприятия по категориям

и уровням оплаты труда; подтверждение права работника осуществлять определенный вид трудовой деятельности.

**Баланс рабочего времени** – некоторая система статистических показателей индивидуальных бюджетов рабочего времени, позволяющая проанализировать структуру затрат времени работников предприятия (или отдельного подразделения), охарактеризовать ресурсы рабочего времени, а также оценить их распределение по видам работ.

**Баланс рабочей силы** – баланс, показывающий распределение и источники формирования трудовых ресурсов предприятия.

**Безработица** – это социальное явление, предполагающее отсутствие работы у людей, составляющих экономически активное население.

**Бюджет рабочего времени** – распределение рабочего времени по различным видам производственно-хозяйственной деятельности с обязательным выделением времени перерывов (простоев) в работе, входящих в состав оплачиваемого времени.

**Вакансия** – вакантная должность, т.е. не занятая в настоящее время каким-либо работником предприятия. К вакансиям не относятся должности, на которых работник находится в очередном отпуске, на больничном продолжительное время.

**Валовой внутренний продукт** – макроэкономический показатель, выражающий стоимость всех конечных продуктов (товаров и услуг), произведенных в стране в течение определенного периода.

**Внешний рынок труда** – все сегменты рынка труда, за исключением внутреннего рынка труда, что характерно для макроэкономического подхода.

**Внутренний рынок труда** – механизм установления соответствия между спросом и предложением в сфере труда на основе продвижения действующего работника на все более высокооплачиваемые рабочие места (механизм карьерного роста в рамках одного предприятия).

**Выработка** – количество продукции в стоимостном или натуральном измерении, производимое работниками предприятия в единицу рабочего времени; может быть годовая, дневная, месячная, квартальная.

**Гарантийные выплаты** – оговоренные законодательством выплаты, производимые высвобождаемым работникам, включающие, помимо выходного пособия, выплату бонусов в кратно установленном от ежемесячной заработной платы или должностного оклада.

**Гарантированный ежегодный заработок** – размер денежного вознаграждения за качественный труд, предусмотренный по положениям коллективного договора или трудового контракта; при этом данное вознаграждение, как правило, не зависит от экономических результатов работы предприятия.

**Гибкая технология** – возможность действующей технологии быстро перестраиваться на изготовление новой и модифицированной номенклатуры производства.

**Гибкое рабочее время** – рабочее время без фиксированного срока начала и окончания работы; может быть оформлено путем фиксации времени обязательного присутствия на работе и времени, в течение которого работник должен отрабатывать оставшиеся часы.

**Гибкость рынка труда** – многоплановое понятие, затрагивающее интересы всех сторон трудовых отношений: со стороны работодателя гибкость связана со снижением расходов на наем и увольнение рабочей силы и поддержание стабильной занятости; с точки зрения занятых, «гибкий рынок труда» означает изменчивость форм заработной платы, режимов рабочего времени, многообразия форм трудовых договоров.

**Государственное пенсионное обеспечение** – действующая в настоящее время система пенсионного обеспечения, реализуемая через деятельность Пенсионного фонда РФ.

**Государственный фонд занятости** – фонд осуществляет выплаты пособий по безработице, компенсирует материальные затраты в связи с переездом безработного в другую местность для приема на работу по направлению службы занятости, выплачивает стипендии при направлении безработных на профессиональную подготовку и переподготовку.

**Декларация о доходах** – заявление налогоплательщика о полученных им трудовых и нетрудовых доходах в течение определенного периода времени (как правило, за год). Законодательством устанавливается обязательность представления деклараций некоторыми категориями населения независимо от величины их доходов.

**Демократический тип трудовых отношений** предполагает движение информационных потоков и «сверху вниз», и «снизу вверх», исходит из необходимости достижения компромиссов для совместного принятия решений, которые учитывали бы интересы всех участников трудовых отношений.

**Диверсификация производства** – расширение сферы экономической деятельности предприятия, объединения или отрасли

с целью увеличения номенклатуры продукции и повышения доли новой продукции в общем объеме производства; переход от односторонней производственной структуры к многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

**Динамика номинальной заработной платы** – изменение номинальной заработной платы отдельного работника или группы работников в течение анализируемого периода времени.

**Динамика производительности труда** – это состояние движения, ход развития, изменение производительности труда под влиянием действующих на него факторов.

**Динамика реальной заработной платы** – соотношение динамики номинальной заработной платы и индекса стоимости жизни.

**Дисциплина труда** – важная составляющая трудового поведения работников, данное понятие имеет различное значение в разных видах деятельности. Например, на производстве соблюдение технологической дисциплины (которая обеспечивает саму возможность осуществления производственного процесса) является основным условием качественной работы.

**Дифференциация заработной платы** – существуют различия в величине заработной платы между работниками, при этом дифференциация рассматривается в должностном, профессиональном, региональном, половозрастном разрезах.

**Дневная заработная плата** – заработная плата, начисляемая работнику за один день работы.

**Дневной фонд заработной платы** рассчитывается на основе часовой заработной платы, а также включает различные доплаты, положенные работникам с учетом специфики и условий их труда.

**Доплаты** – денежные начисления, не входящие в сумму основной заработной платы, такие как выплаты за сверхурочную работу, надбавки за работу во вредных условиях, за работу в ночное время, наличие ученой степени и т.д.

**Доход** – вновь созданная стоимость в сфере материального производства, обобщающий показатель экономического развития, результат процесса расширенного воспроизводства за определенный период (годовой доход, национальный доход, хозрасчетный доход, трудовые доходы, акционерный доход, доход населения, доходная часть бюджета).

**Доходы населения** – это совокупность денежных и натуральных поступлений, получаемых отдельным лицом (либо семейным хозяйством) из различных источников в течение определенно-

го периода, к их числу относятся доходы от трудовой деятельности, доходы от собственности, прочие доходы населения.

**Единовременные премии** – форма трудового вознаграждения, связанная с выплатами за высококачественные параметры труда, как правило, данные выплаты имеют нерегулярный характер.

**Ежегодные выплаты** – вознаграждение, выплачиваемое работникам по итогам года, их величина для конкретного работника зависит от величины установленного ежемесячного вознаграждения, а общий фонд – от величины прибыли предприятия.

**Ежегодный отпуск** – наиболее распространенный тип оплачиваемого отпуска, предоставляемый работникам. Минимальная продолжительность ежегодного отпуска является предметом законодательного регулирования.

**Естественный уровень безработицы** – это уровень безработицы, включающий лишь фрикционную и структурную безработицу.

**Живой труд** – это целесообразная деятельность человека, связанная с затратами умственной и физической энергии на производство потребительских стоимостей или выполнение работ, связанных с их созданием.

**Загрузка производственных мощностей** – уровень использования потенциальных возможностей производства, измеряемый отношением фактического выпуска продукции к максимально возможному показателю.

**Занятость** – это результат установления соответствия спроса на труд и предложения труда (для наемных работников), находящий свое выражение в осуществлении ими трудовой деятельности; совокупность взаимоотношений людей, связанных с их участием в процессе производства; деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая действующему законодательству и приносящая, как правило, заработок (трудовой доход).

**Заработная плата** – денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику за исполнение трудовых обязанностей; при это величина оплаты является основным условием трудоустройства, влияющим на выбор места работы.

**Издержки на труд** – затраты работодателя, связанные с использованием труда наемных работников, включающие трудовое вознаграждение, начисления на заработную плату и другие выплаты работникам, затраты на привлечение персонала, контроль за трудом и т.д.

**Издержки производства** – затраты на производство продукции, включающие текущие затраты живого и овеществленного труда, идущие на изготовление продукции.

**Инвестиции** – долгосрочные вложения денежных средств в активы предприятия; долгосрочные вложения в целях создания новых и модернизации старых предприятий, освоения новейших технологий и техники, увеличения производства и получения прибыли.

**Инвестиции в человеческий капитал** – это финансовые затраты, связанные с образованием, подготовкой, приобретением производственных навыков, т.е. формированием человеческого капитала; в более широком смысле в данный вид инвестиций включаются затраты, связанные с воспроизводством населения (медицина, жилищное строительство и т.п.).

**Индекс производительности труда** – это отношение средней выработки продукции (в сопоставимых ценах) в единицу времени (или на одного занятого) в текущем и базисном периодах.

**Индекс развития человеческого потенциала** – данный показатель рассчитывается как среднее арифметическое индексов, характеризующих отставание показателей ожидаемой продолжительности жизни, охвата начальным образованием, среднедушевого дохода в данной стране от наивысших достижений в мире.

**Индекс стоимости жизни** – индекс, показывающий изменение цен и тарифов на потребляемую населением продукцию и оказываемые населению услуги.

**Индекс численности работников (рабочей силы)** определяется на основе данных об изменении численности работников на начало и конец рассматриваемого периода.

**Инновация** – процесс введения изменений в систему автоперевозок или автопроизводства на основе технических нововведений.

**Инновационный потенциал** – технико-экономические возможности промышленного предприятия проектировать и производить новую конкурентоспособную продукцию, отвечающую требованиям рынка.

**Интенсивность труда** – уровень расходования физической, нервной и умственной энергии в единицу времени; затраты физической нервной энергии, напряжение умственных способностей работников на протяжении рабочего времени.

**Испытательный срок** – период, в течение которого оцениваются способности вновь принятого работника. Для данного срока

характерна облегченная процедура увольнения по инициативе работодателя.

**Кадры предприятия** – часть рабочей силы, постоянно закрепленная (работающая по штату) за предприятием.

**Календарный фонд рабочего времени** определяется в человеко-часах за определенный календарный период (месяц, квартал, год) в расчете на работника, определенную группу (например, сотрудников отдела) или всю численность работников предприятия.

**Качество жизни** – характеристика уровня и условий жизни населения, определяемая экономическим, социальным, демографическим, экологическим, географическим положением и другими факторами. К объективным составляющим качества жизни относят потребление продуктов питания, уровень занятости, развитие сферы услуг, социальное обеспечение; к субъективным составляющим – удовлетворенность работой, социально-бытовыми условиями жизни, ощущение счастья в личном плане и др.

**Качество рабочих мест** – комплексная категория, включающая совокупность показателей, характеризующих хорошие организационные, социальные и психологические условия труда, а также оценку степени их влияния на конечные экономические результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

**Качество труда (качество работы)** – степень соответствия характеристик трудовой деятельности работников предъявляемым требованиям.

**Качество трудовой жизни** – это характеристики условий и организации труда с позиций наилучшей реализации способностей работника; при этом они оцениваются с позиций работника, предпринимателя и общества с учетом технологических, организационных, эргономических, социальных, психологических факторов.

**Качество человеческих ресурсов** представляет собой совокупность свойств, характеризующих их текущее состояние и процесс воспроизводства. Данный показатель определяется способностью человеческих ресурсов адаптироваться к изменению внешних условий, а также воздействовать на эти внешние условия с целью их приспособления к своим постоянно изменяющимся потребностям.

**Квалификация** – документально подтвержденный уровень образования и профессиональной подготовки работника, позволяющий ему выполнять работы определенного вида; специальность работника, подтверждаемая документом об образовании и профессиональной подготовке.



**Квалифицированный труд** – труд, требующий специальной профессиональной подготовки (наличия определенного уровня образования). Степень сложности труда (уровень необходимой квалификации) определяется характером выполняемых трудовых функций.

**Коллективная оплата труда** – оплата труда, при которой работодатель определяет размеры вознаграждения коллектива работников, а определение доли каждого из них в общем объеме заработка производится полностью или частично самими работниками на основе заранее разработанных методик.

**Коллективное трудовое соглашение** документально заключается на выполнение определенной работы, примером является договор подряда, заключенный с бригадой на выполнение определенного объема работы за определенное время.

**Коллективный договор** – правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работодателем и работниками.

**Компенсационные выплаты** – выплаты, производимые с целью покрыть дополнительные издержки работника, связанные с реализацией его трудовой деятельности (например, компенсация затрат на содержание и эксплуатацию личного автотранспорта сотрудника в рабочих целях).

**Конкурентоспособность** – способность осуществлять хозяйственную деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников и поддержания продукции на высоком уровне.

**Контракт** – соглашение, заключаемое, как правило, в письменной форме и определяющее взаимные права и обязательства подписавших его участников.

**Контроллинг** – система организации и контроля трудовой деятельности, базирующаяся на использовании широкой совокупности количественных и качественных оценок работы персонала. Внедрение принципов контроллинга позволяет обосновать величину получаемой работником заработной платы в зависимости от результатов его трудовой деятельности.

**Косвенно-сдельная заработная плата** – разновидность сдельной заработной платы, при которой размер оплаты труда вспомогательных рабочих или работников, занятых обслуживанием производственного процесса, зависит от выработки основных производственных рабочих.

**Коэффициент загрузки оборудования** – отношение времени фактической работы оборудования к эффективному времени.

**Коэффициент использования календарного фонда рабочего времени** – это отношение фактически отработанного рабочего времени к календарному фонду рабочего времени.

**Коэффициент сменности** – отношение фактически отработанных станкосмен в сутки к общему числу установленного оборудования.

**Коэффициент текучести** – отношение числа работников, покинувших организацию вследствие текучести к среднесписочной численности работников.

**Минимальная заработная плата** – официально устанавливаемый государством в законодательном порядке гарантированный минимальный уровень оплаты труда на предприятиях любой формы собственности, ниже которого не может оплачиваться труд рабочих и служащих.

**Мотив** – стимулы, явно или неявно воспринятые человеком, соотнесенные с его потребностями и личной системой ценностей, и, таким образом, являющиеся непосредственными причинами к действиям, деятельности.

**Мотивация труда** – совокупность мотивов, определяющих основные параметры трудовой деятельности человека; составная часть системы управления персоналом, заключающаяся в формировании, поддержании и непрерывной адаптации мотивов трудовой деятельности.

**Наем рабочей силы** – прием работников на работу на основе установления взаимоотношений после реализации установленных работодателем и предусмотренных законом процедур. С момента найма работник и работодатель становятся реально действующими сторонами трудовых отношений, приобретают установленные законом права и обязанности.

**Наемный работник** – согласно действующему законодательству к ним относятся лица, заключившие письменный трудовой договор (контракт) либо фактически приступившие к работе по устному соглашению с руководителем (уполномоченным работником предприятия) об условиях трудовой деятельности, за которую они получают оговоренную при найме оплату деньгами (натурой).

**Незанятое** – к незанятому трудоспособному населению относятся все экономически неактивное население, включая зарегистрированных или незарегистрированных безработных.

**Неоплачиваемый отпуск** – предусмотренный действующим законодательством вид отпуска, когда за человеком сохраняется рабочее место, но работодатель не оплачивает время данного отпуска. В подавляющем большинстве случаев неоплачиваемый отпуск имеет добровольный характер (например, отпуск по семейным обстоятельствам).

**Неполное рабочее время** – система регулирования найма работников на постоянной основе для выполнения трудовых функций, не требующих их длительного присутствия в данной организации. В российской практике данный вид рабочего времени отождествляется с сокращенным рабочем временем.

**Непроизводственная сфера** – совокупность отраслей народного хозяйства страны, связанных с оказанием услуг населению, а также образование, культура и искусство, здравоохранение, физическая культура и спорт, туризм, торговля и общественное питание, транспорт и связь, бытовое обслуживание населения, охрана общественного порядка и др.

**Нерегулярный рынок труда** – органически связанная со свободным рынком труда подсистема рынка труда, в основе которой лежит установление соответствия между спросом на труд и его предложением на основании критерия очередности, включающего учет характеристик занятости в предшествовавший период времени.

**Нетрудоспособность** – неспособность человеком выполнять трудовые функции. Принято рассматривать два основных вида нетрудоспособности: инвалидность и временную нетрудоспособность.

**Номинальная заработная плата** – сумма денег, полученная работником за определенный период времени без учета их покупательной способности.

**Норма выработки** – количество качественно изготовленной продукции за лимитированный промежуток времени рабочими соответствующей профессии и квалификации.

**Норма обслуживания** – количество производственных объектов, которые работник соответствующей квалификации должен обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.

**Нормальная продолжительность рабочего времени** – закрепленная в трудовом законодательстве РФ величина рабочего времени, признаваемая как стандартное время работы. Согласно действующему законодательству РФ оно составляет 40 ч в рабочую неделю.

**Нормативная трудоемкость** – затраты труда по норме на производство единицы продукции

**Нормативы** – расчетные величины затрат рабочего времени, материальных, денежных ресурсов, применяемые при нормировании и планировании производственной и хозяйственной деятельности организаций.

**Нормирование труда** – установление необходимых затрат и результатов труда; установление любых норм (в том числе правовых), связанных с трудовой деятельностью.

**Нормированное задание** – форма планового задания рабочих-повременщиков, где устанавливается объем работ, подлежащий выполнению за плановый период.

**Нормо-час** – это стоимость одного часа нормальной эксплуатации рассматриваемого оборудования в условиях определенного производства.

**Общественное разделение труда** – распределение в обществе социальных функций между людьми и возникновение в связи с этим различных областей деятельности общества: промышленности, сельского хозяйства, науки, искусства, армии и др.

**Общественный труд** – это деятельность людей, направленная на удовлетворение экономических потребностей общества.

**Обязательное медицинское страхование** – система, обеспечивающая оказание бесплатной медицинской помощи всем гражданам страны, функционирующая за счет взносов работодателей (для занятых) и бюджетных средств (для незанятых).

**Организация рабочего места (организация труда на рабочем месте)** – система взаимосвязи работника, находящегося на данном рабочем месте, с орудиями и предметами труда, другими рабочими местами, другими работниками и информационными системами.

**Организация труда** – это система мер, обеспечивающих наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов для повышения производительности труда на предприятии и мотивации работников на качественный труд. Другими словами, это порядок построения и осуществления трудового процесса, рациональное разделение труда, система взаимосвязи и взаимодействия всех производственных процессов.

**Основная заработная плата** – вознаграждение работника за труд, характеризующееся постоянством размера (например, должностной оклад для служащих, а для рабочих – тарифная заработная плата, размер которой обуславливается присвоенным разрядом).

**Основная работа** – работа, занимающая основную часть совокупного рабочего времени данного работника и приносящая ему основную часть трудовых доходов.

**Отбор кандидатов на рабочее место** – выбор лиц, подлежащих найму среди кандидатов, на основе оценки и анализа личных и профессиональных характеристик кандидатов.

**Отраслевое соглашение** – соглашение между работодателями и профсоюзными объединениями; типовое соглашение, предлагаемое в качестве базы для разработки коллективных договоров на предприятиях отрасли.

**Оценка персонала** заключается в проведении формализованной процедуры, результатом которой является описание трудовой деятельности через относительно небольшое число количественных характеристик. Результаты оценки работников используются для определения величины их заработной платы, отбора кандидатов на продвижение/увольнение и др.

**Пенсионный фонд** – фонд, за счет средств которого осуществляется выплата пенсий в рамках государственного пенсионного обеспечения, а также осуществляется оказание материальной помощи престарелым и нетрудоспособным гражданам и производятся компенсационные выплаты неработающим трудоспособным лицам, осуществляющим уход за инвалидами.

**Пенсия** – осуществляемая на регулярной основе выплата денежных средств лицам, достигшим пенсионного возраста. Основной функцией пенсии является полная или частичная компенсация потерянных доходов (пенсия по возрасту, пенсия по выслуге лет, пенсия по случаю потери кормильца, пенсия по утрате трудоспособности). Все пенсии (за исключением пенсии инвалидам с детства и пенсии по потере кормильца) так или иначе связаны с прошлой трудовой деятельностью человека, их размер зависит от ряда факторов, таких как трудовой стаж, средняя заработная плата и др.

**Перераспределение доходов** – процесс перераспределения доходов, осуществляемый в обществе, нацеленный на выравнивание доходов различных групп населения.

**Персонал предприятия** – работники, осуществляющие трудовую деятельность на данном предприятии на основе отношений найма. Персонал включает постоянную (постоянные работники) и переменную части (временные и сезонные работники).

**Перспективы карьеры** – возможности продвижения работника исходя из его трудового поведения, личных способностей

и профессиональных характеристик; возможности продвижения работника исходя из экономического положения организации или ситуации на рынке труда.

**Плановый фонд рабочего времени** – часть максимально возможного фонда рабочего времени, которая может быть использована для целей производства с учетом неизбежного пропуска части рабочих дней вследствие неявки на работу.

**Повременная заработная плата** – заработная плата, величина которой зависит от числа часов, отработанных работником в течение некоторого времени.

**Повременно-премиальная оплата труда** – система формирования трудового вознаграждения на основе повременной заработной платы, в дополнение к которой предполагается начисление премий за выполнение и перевыполнение установленных количественных или качественных показателей труда.

**Подходный налог** – налог, уплачиваемый человеком с получаемых доходов.

**Пособие** – безвозмездная материальная поддержка отдельных, социально уязвимых групп населения, осуществляемая, как правило, государством, имеет целевой характер и реализуется в денежной форме.

**Пособие по безработице** – выплачиваемое официально зарегистрированным безработным пособие, имеющее своей целью компенсацию не полученных в результате отсутствия работы доходов.

**Пособие по временной нетрудоспособности** – заменяющее заработную плату пособие, выплачиваемое работнику в случаях его временной нетрудоспособности. Основанием для начисления и выплаты пособия является правильно оформленный лист нетрудоспособности (больничный лист).

**Постоянная работа** – работа, выполняемая на основе длительного (бессрочного) трудового контракта, предполагает относительную устойчивость величины отработываемого времени и суммы получаемого вознаграждения.

**Потери рабочего времени** – нерациональные затраты рабочего времени, прежде всего, по причине простоев; временной промежуток, в течение которого работник отсутствует на рабочем месте либо занимается не продуктивной для предприятия деятельностью.

**Почасовая оплата труда** – разновидность повременной заработной платы, характерная для случаев неполной трудовой нагрузки; при этом размер выплат определяется как произведение числа отработанных часов на заранее установленную часовую ставку.

**Почасовик** – работник, заработная плата которого определяется по количеству отработанных часов и установленной часовой ставке; работник, практически единственной формой вознаграждения которого является часовая заработная плата.

**Праздничная выплата** – осуществляемая на добровольной основе выплата работодателем, приуроченная к празднику, чаще всего к профессиональному празднику, Новому году, личному юбилею работника или юбилейной дате предприятия.

**Предложение труда** – выраженные работниками, обладающими определенными качественными характеристиками, желание и возможность работать определенное количество времени при альтернативных уровнях заработной платы и прочих равных условиях.

**Предприятие** – самостоятельный хозяйствующий субъект с правом юридического лица, созданный в порядке, установленном законом, для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

**Премиальная система** – форма организации начисления премий работникам предприятия, предполагающая определение критериев премирования, способы определения размеров премии и определенный порядок их выплаты.

**Премия** – это стимулирующая выплата, входящая в состав заработной платы, которая выплачивается за добросовестное исполнение обязанностей сотрудником организации, а порядок и конкретные основания для начисления премиальных определяются либо внутренними актами конкретной организации, либо решением работодателя; не обладающее гарантированностью единовременное денежное вознаграждение работника за достижение некоторых качественных показателей в их трудовом процессе.

**Прибыль** – конечный результат финансовой деятельности предприятия, разность между выручкой и общими затратами.

**Прогоул** – отсутствие работника на работе без уважительной причины. Особым случаем является «вынужденный прогул», обусловленный незаконными действиями работодателя (например, необоснованным отстранением работника от работы или его увольнением), ответственность за вынужденный прогул целиком лежит на работодателе.

**Производительность живого труда** – это затраты времени в данном производстве, на данном предприятии.

**Производительность труда** – показатель эффективности использования работников предприятия, измеряемый количеством

продукции, произведенной работником за единицу времени, или количеством рабочего времени, затраченного на производство единицы продукции.

**Производственная мощность предприятия** – максимально возможный объем производства продукции, который может быть достигнут при полном использовании производственного капитала и трудовых ресурсов; это потенциальная способность предприятия (цеха, участка, рабочего места) производить максимальное количество определенной продукции или выполнять определенный объем работ в течение определенного периода времени (часа, года).

**Производственный цикл** – период прохождения предметов труда по технологической цепочке с начала поступления его на первую технологическую операцию и до превращения в готовую продукцию.

**Профессиональное образование** – следующая за общим образованием ступень подготовки, заключающаяся в получении знаний и навыков, необходимых для овладения некоторой профессией; процесс и результат профессионального становления и развития личности, сопровождающийся овладением установленными знаниями, умениями, навыками и педагогическими компетенциями по конкретным специальностям и профессиям.

**Профессиональное обучение** – составная часть профессионального образования, включающая получение образования до среднего специального включительно, в него входят обучение в специальных учебных заведениях, а также обучение на производстве; это имеющее определенную форму систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного практического опыта.

**Профессиональный союз (профсоюз)** – добровольное общественное объединение людей, связанных общими интересами по роду их деятельности, созданное с целью представительства и защиты прав работников в трудовых отношениях, а также социально-экономических интересов членов организации.

**Профессия** – род трудовой деятельности человека, требующий владения теоретическими знаниями и практическими навыками, приобретаемыми в ходе специальной подготовки или получения специального образования; группа специальностей, формирующих более широкую, чем каждая из них сферу деятельности, для которой характерны схожая система подготовки, единство материальной базы и близость условий труда.



**Профориентация (профессиональная ориентация, выбор профессии)** – система научно обоснованных мероприятий, направленных на подготовку молодежи к выбору профессии, на оказание помощи молодежи в профессиональном самоопределении и трудоустройстве; система, цель которой – помощь населению в выборе профессии.

**Работодатель** – один из субъектов трудового права (ст. 20 ТК РФ); юридическое лицо, физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работником.

**Работоспособность (трудоспособность)** – потенциальная возможность индивида выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени; способность человека выполнять необходимые для реализации трудовой деятельности функции; включает оценочную составляющую, позволяющую классифицировать людей по степени их трудоспособности, при этом внутренние факторы трудоспособности определяются состоянием здоровья, возрастом, производственным опытом, степенью подготовки к выполнению данной работы, а внешние факторы трудоспособности определяются условиями труда и стимулами трудовой деятельности.

**Рабочая сила** – экономически активное население; персонал предприятия, включающий постоянных, временных, а также не привлекаемых к работе в настоящее время работников.

**Рабочее время** – время, в течение которого работник выполняет свои трудовые обязанности; время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с ТК РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ относятся к рабочему времени.

**Рабочее место** – с организационной точки зрения под рабочим местом понимается пространственная зона, предназначенная для выполнения работ и оснащенная для этих целей необходимыми средствами труда; с экономической точки зрения для существования рабочего места требуется и обеспечение рабочего места предметами труда, энергией, информацией, а также необходимо, чтобы существовал платежеспособный спрос на продукцию или услуги предприятия, производимую на данном рабочем месте; согласно ст. 209 ТК РФ рабочее место – это территория (место), где сотрудник обязан трудиться или куда должен прибыть в связи со своей работой.

**Рабочие** – работники, непосредственно включенные в процесс производства продукции и, как правило, прямо воздействующие на предмет труда в сфере производства; работники первичного уровня сотрудников технологического производства или просто работники физического труда.

**Развитие человеческих ресурсов** – увеличение потенциальных возможностей рабочей силы, осуществляемых в первую очередь в ходе обучения.

**Разделение труда** – исторически сложившийся процесс выполнения людьми своих специализированных видов деятельности в общем для всех деле, сопровождающийся обособлением, видоизменением, закреплением отдельных видов трудовой деятельности, который протекает в общественных формах дифференциации и осуществления разнообразных видов трудовой деятельности; сложное, многоуровневое понятие, отражающее факт существования в обществе различных видов трудовой деятельности и, соответственно, специализации работников.

**Распределение доходов** – разделение произведенного экономического продукта, дохода, прибыли на отдельные части, имеющие адресное назначение, предназначенные для передачи в отдельные фонды, отдельным лицам.

**Реальная заработная плата** – количество товаров и услуг, которые можно приобрести на полученное работником количество денег, определяется по уровню номинальной заработной платы и покупательной способности денег.

**Регулирование заработной платы** – это комплекс мер и действий со стороны государства, применяемых для коррекции и установления стабильного и справедливого распределения доходов. Регулируя заработную плату, государство изменяет доходы населения, а значит, и уровень жизни населения, что в свою очередь приводит к увеличению или уменьшению общих расходов потребителей и, следовательно, объемов потребления товаров и услуг.

**Рост производительности труда** – это экономия затрат труда (рабочего времени) на изготовление единицы продукции или дополнительное количество произведенной продукции в единицу времени.

**Рынок труда** представляет собой взаимодействие спроса на труд и его предложения, в результате которого устанавливается определенная цена труда и формируются социально-экономиче-

ские условия трудовой деятельности; система социально-трудовых отношений, возникающих между работодателями и трудящимися.

**Санкция** – мера воздействия на субъекты экономических отношений, допускающие невыполнение обязательств, нарушающие установленные нормы и правила поведения. Санкции бывают в виде штрафа, пени, неустойки, возмещения причиненного ущерба и убытков и т.д.

**Сдельная заработная плата (сдельная оплата труда)** – это форма оплаты труда наемного работника, при которой заработок зависит от количества произведенных им единиц продукции или выполненного объема работ с учетом их качества, сложности и условий труда.

**Себестоимость продукции** – выраженные в денежной форме текущие затраты предприятия на производство и реализацию продукции.

**Сегментация рынка труда** – разделение рынка, рабочих, рабочих мест на устойчивые замкнутые сегменты, зоны, секторы, которые ограничивают или лимитируют движение рабочей силы за ее грани; существование в пределах рынка труда отдельных подсистем с различными механизмами установления соответствия между спросом на труд и его предложением, следствием этого являются различие характеристик рабочей силы в разных подсистемах и трудности ее перемещения между ними.

**Система стимулирования** – разрабатываемая в основном работодателем совокупность взаимоувязанных стимулов, ориентирующих работников на достижение его целей; представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей.

**Система управления качеством** – механизм распределения ответственности, процедуры, процесса и ресурсов, необходимых для управления качеством продукции или процессов.

**Системы заработной платы** – способы начисления заработной платы в зависимости от ее форм и условий оценки результатов труда; формы заработной платы, применяемые на данном предприятии, включающие различные сочетания основной и дополнительной заработной платы, механизмов начисления премии и доплат.

**Скрытая безработица** – не отражаемая в системе статистического учета безработица; лица, относящиеся к данной категории, могут выступать либо как занятые, либо как экономически неактивные.

**Служащие («белые воротнички»)** – работники, не включенные непосредственно в процесс производства продукции и прямо не воздействующие на предмет труда.

**Служба управления персоналом** – подразделение предприятия, занимающееся обеспечением функционирования человеческого фактора производства, выполняющее следующие функции: привлечение и отбор работников, сокращение в случае необходимости их численности, организация труда, работа по усилению стимулирующей роли трудового вознаграждения, осуществление продвижения работников, повышение их квалификации, реализация социальных мероприятий.

**Сокращение численности работников** – это уменьшение общего числа работников организации под влиянием каких-либо причин. Сокращение штата работников – уменьшение штатных единиц по определенной должности или ликвидация самой должности.

**Сокращенное рабочее время** – по трудовому праву РФ норма рабочего времени продолжительностью менее 40 ч в неделю, установленная в целях охраны труда работников отдельных категорий: для работников в возрасте до шестнадцати лет – не более 24 ч в неделю; для работников в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет – не более 35 ч в неделю; для работников, являющихся инвалидами I или II группы, – не более 35 ч в неделю; для работников, условия труда на рабочих местах которых по результатам специальной оценки условий труда отнесены к вредным условиям труда III или IV степени или опасным условиям труда, – не более 36 ч в неделю.

**Социальная политика государства** – политика в области социального развития и социального обеспечения; система проводимых мероприятий, направленных на улучшение качества и уровня жизни определенных социальных групп; сфера изучения вопросов, касающихся исторических, экономических, политических, социоправовых и социологических аспектов, включая экспертизу причинно-следственных связей в области социальных вопросов; политика на общенациональном и региональном уровнях, имеющая целью достижение установленных социальных нормативов, реализацию социальных программ, ориентированная, прежде всего, на защиту интересов социально уязвимых групп населения.

**Социальная сфера** – часть непродуцированной сферы, обеспечивающая достижение социальных нормативов, реализацию со-

циальных программ и осуществление социальной защиты населения страны.

**Социальное партнерство** – система институтов и механизмов согласования интересов участников производственного процесса (работников и работодателей), основанная на равном сотрудничестве; характеристика системы трудовых отношений, заключающаяся в их неконфронтационном взаимодействии на основе уважения законных прав и экономических интересов сторон и включающая механизм разрешения противоречий между сторонами трудовых отношений.

**Социальные гарантии** – минимальные социальные нормативы, имеющие законодательно установленный механизм их реализации, к ним относятся в первую очередь гарантии в сфере пенсионного обеспечения, медицины и образования.

**Социальные льготы** – осуществляемые в дополнение (или взамен) социальных пособий меры социальной поддержки, заключающиеся в бесплатном либо со существенной скидкой предоставлении услуг социальной сферы.

**Социальные пособия** – пособия, выплата которых имеет социальную направленность; безвозмездное предоставление гражданам определенной денежной суммы за счет средств соответствующих бюджетов.

**Социальные программы** – совокупность организационных, правовых и экономических мероприятий, направленных на развитие социальной сферы, повышение качества жизни, прежде всего, социально уязвимых групп населения.

**Социальные стандарты (социальные нормы; социальные нормативы)** – это нормы, правила, характеристики, разработанные на основе согласования существенных вопросов социальной политики между большинством заинтересованных сторон, принятые и утвержденные соответствующим органом; основные требования, предъявляемые к развитию социальной сферы, качеству жизни.

**Специальность** – комплекс приобретенных путем специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков, необходимых для определенного вида деятельности в рамках той или иной профессии; сфера деятельности в пределах определенной профессии, характеризующаяся единством необходимых трудовых навыков и высокой степенью мобильности рабочей силы в ее пределах. Родственные специальности формируют одну профессию.

**Списочная численность работников** – численность всех работников компании, организации, принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с заключенными трудовыми договорами (контрактами).

**Списочный состав работников предприятия** – все наемные работники предприятия, работающие по трудовому договору (контракту) и выполняющие постоянную, временную или сезонную работу один день и более, а также собственники предприятий, получающие заработную плату на данном предприятии.

**Среднесписочная численность работников** – это индивидуальный показатель количества сотрудников компании, который определяется за конкретный период.

**Средний прирост производительности труда** – прирост производительности труда, рассчитанный применительно ко всему персоналу предприятия, занятому производством продукции; усредненный показатель, характеризующий прирост производительности труда на протяжении ряда временных периодов.

**Средняя дневная выработка** – это показатель, который определяется делением количества выработанной продукции за какой-либо период на число отработанных за этот период человеко-дней.

**Средняя заработная плата** – отчетный показатель в расчете на одного работника, учитывается за месяц, квартал, год; в соответствии со ст. 139 ТК РФ для расчета средней заработной платы учитываются все предусмотренные системой оплаты труда виды выплат, применяемые в соответствующей организации независимо от источников этих выплат; среднеарифметическая заработная плата определенной категории работников за определенный временной интервал.

**Средняя часовая выработка** – это показатель, который определяется путем деления количества выработанной продукции за какой-либо период на число фактически отработанных за этот период человеко-часов.

**Стимул** – сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие.

**Стимул к труду** – стимул, побуждающий человека работать определенным образом, традиционным является разделение материальных и моральных стимулов.

**Структурная безработица** – безработица, вызванная несоответствием характеристик спроса на труд и его предложения, обусловленная уменьшением спроса на ряд товаров потребительского

и производственного назначений, в результате чего работники, производившие эту продукцию, оказываются без работы.

**Тарифная сетка** – взаимоувязанная совокупность тарифных коэффициентов, позволяющая определить соотношение заработных плат по всем тарифным разрядам.

**Тарифная система** – свод нормативных документов, определяющих оплату труда работников разной квалификации, такими документами являются: единый тарифно-квалификационный справочник, отраслевые справочники, тарифные ставки, тарифные сетки, различные утвержденные надбавки к тарифным ставкам.

**Тарифная система** – система формирования заработной платы, при внедрении которой широко используются тарифные разряды, тарифные ставки и т.д.

**Тарифная ставка** – величина заработной платы, получаемой работниками, имеющими определенный тарифный разряд.

**Тарифно-квалификационный справочник** – издание, позволяющее определить величину заработной платы работников, включенных в тарифную систему. Данный справочник включает тарифные ставки и тарифные сетки, а также информацию, позволяющую осуществить распределение работников по тарифным разрядам.

**Тарифный коэффициент** – безразмерная величина, показывающая отношение заработной платы работников одного разряда к величине заработной платы другого (как правило, самого низкого) разряда.

**Тарифный разряд** – результат осуществления тарификации работников (на основе тарификации работ), при его присвоении работники распределяются по категориям, каждой из которых соответствует определенный уровень оплаты труда.

**Текущее движение рабочей силы** – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным специалистом.

**Теневая занятость (неформальная занятость)** – это вид занятости в неформальной экономике, когда факт установления трудовых отношений между работником и работодателем скрывается от официальных властей обычно для того, чтобы не платить налоги и социальные платежи; результат функционирования теневого рынка труда, сферы нелегального предпринимательства и нелегальной самозанятости.

**Техническое перевооружение** – процесс повышения технического уровня отдельных участков производства до современного уровня НТП.

**Технологическая безработица** – это потеря рабочих мест, вызванная технологическими изменениями, включающими внедрение трудосберегающих машин и более эффективных производственных процессов.

**Труд** представляет собой целесообразную деятельность человека, направленную на производство товаров и услуг, связанную с затратами физических и умственных усилий.

**Трудовая миграция (миграция рабочей силы)** – миграция трудоспособного населения с целью получения более выгодного места работы; вид миграции, представляющий собой совокупность территориальных перемещений людей, связанный с занятостью и поисками работы. Трудовая миграция может быть вызвана стремлением изменить как параметры собственного рабочего места, так и внешними по отношению к месту жительства условиями: социокультурными, жилищно-бытовыми, экологическими, природно-климатическими и др.

**Трудовая мобильность** – перемещение работников между видами деятельности, предприятиями, отраслями и регионами; показатель гибкости сотрудника, способности приспособиться к новым условиям работы.

**Трудовая нагрузка** – комплексное понятие, характеризующее меру включенности работника в трудовой процесс, определяется в первую очередь спектром выполняемых трудовых функций, интенсивностью труда и величиной рабочего времени.

**Трудовое вознаграждение** – совокупность материальных и иных благ, получаемых работником вследствие его участия в процессе труда.

**Трудовое поведение** – видимая и объективно измеряемая составляющая трудовой деятельности работника, на основании которой производится его оценка; сознательно регулируемый комплекс действий и поступков работника, связанных с совпадением профессиональных возможностей и интересов с деятельностью производственной организации.

**Трудовое право** – отрасль права, регламентирующая трудовую деятельность, рассматривает процесс установления, осуществления, преобразования и прекращения трудовых отношений между работодателем и наемным работником, регулирует деятельность профсоюзов, трудовых коллективов, объединений работодателей, а



также определяет прерогативы государства в этой сфере; предметом трудового права являются трудовые и иные непосредственно с ними связанные отношения, что закреплено в Трудовом кодексе РФ.

**Трудовой договор** – соглашение между работодателем и работником, поступающим на работу, в котором оговариваются его трудовые функции, размеры заработной платы, время начала и окончания работ, социальные гарантии для работников определенных профессий, отраслей, территорий; основной документ, заключаемый при найме на работу, который содержит описание выполняемых в соответствии с ним работ, их режим, размеры и структуру вознаграждения работника, его ответственность перед предприятием.

**Трудовой кодекс Российской Федерации** – кодифицированный законодательный акт (кодекс) о труде, имеющий статус Федерального закона, определяет трудовые отношения между работниками и работодателями и имеет приоритетное значение перед другими принятыми федеральными законами, связанными с трудовыми отношениями; единый законодательный документ, регулирующий деятельность работников на территории РФ, определяющий, прежде всего, взаимоотношения между наемным работником и работодателем, профсоюзом и работодателем.

**Трудовой коллектив** – совокупность работников предприятия, совместно выполняющих свои трудовые функции; все граждане, которые своим трудом участвуют в деятельности предприятия (учреждения, организации) на основе трудового договора (контракта, соглашения), а также других форм, регулирующих трудовые отношения работника с организацией.

**Трудовой конфликт** – это противоречие организационно-трудовых отношений, принимающее характер прямых столкновений между индивидами и группами работников; прямое и открытое столкновение субъектов трудовых отношений по поводу существенных моментов их трудовой деятельности, часть трудовых конфликтов представляет собой столкновение по линии «работодатель-наемные работники», другие трудовые конфликты происходят между самими наемными работниками, таким образом, субъектами конфликтов могут быть отдельные наемные работники, их группы или части трудового коллектива, входящие в различные подразделения.

**Трудовой потенциал** определяется как реализованными, так и нереализованными возможностями человеческих ресурсов с точки зрения общественного производства, при этом трудовой

потенциал связан с материально-технической базой производства, его во многом определяет наличная интенсивность труда; совокупная общественная способность к труду, потенциальная дееспособность общества, его ресурсы труда.

**Трудовой стаж** – продолжительность работы вообще (общий трудовой стаж) либо в какой-либо сфере деятельности (например, научно-педагогический стаж), согласно действующему законодательству в общий трудовой стаж включают и период обучения (за исключением обучения в системе общего образования); в законодательстве Российской Федерации продолжительность трудовой или другой общественно полезной деятельности работника, трудовой стаж является основанием для возникновения права на пенсионное обеспечение, отпуск, получение пособия по временной нетрудоспособности.

**Трудовые отношения** представляют собой систему взаимосвязей, возникающих в процессе трудовой деятельности между работниками и работодателем с участием различных государственных органов и общественных организаций.

**Трудовые ресурсы** – часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно полезной деятельностью; трудоспособное население в рабочем возрасте (как участвующее, так и не участвующее в производстве товаров и услуг, а также лица, находящиеся на учебе, воинской службе и т.п.).

**Трудоемкость** – затраты рабочего времени на производство единицы продукции либо выполнение определенного объема работ.

**Трудоустройство** – предоставление человеку работы на основе установления отношений найма; отражает факт установления данных отношений; система организационных, экономических и правовых мероприятий, направленных на обеспечение трудовой занятости населения.

**Управление персоналом** – система целенаправленного воздействия на персонал организации с целью его максимально полного соответствия интересам фирмы. Функции управления персоналом реализуются в той или иной мере всеми службами предприятия и отделом кадров в частности; область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.

**Управление человеческими ресурсами** – это система целенаправленного воздействия на работников предприятия с целью максимального развития их трудового потенциала, включает те же составляющие, что и система управления персоналом, но ориентирована по своим целям на развитие человеческих ресурсов; проектирование формальных систем организации, которые обеспечивают эффективное использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей.

**Уровень безработицы** – удельный вес безработных в экономически активном населении (либо во всем трудоспособном населении).

**Уровень занятости** – удельный вес занятых во всем населении либо в трудоспособном населении, либо в экономически активном населении; уровень занятости населения – отношение численности занятого населения определенной возрастной группы к общей численности населения соответствующей возрастной группы в процентах.

**Уровень производительности труда** – это соотношение объема произведенной продукции или выполненных работ и затрат рабочего времени.

**Уровень экономической активности населения** – удельный вес экономически активного населения в общей численности населения. Точная оценка этого уровня предполагает анализ степени экономической активности населения, что может быть сделано через учет числа отработанных человеко-часов занятыми и оценку активности поиска работы безработными.

**Условия труда** – это характеристики внешней среды, в которых выполняется та или иная работа; все существенные характеристики работы, в том числе ее фондовооруженность, уровень оплаты труда, санитарно-гигиенические и психофизиологические условия труда.

**Фактическое рабочее время** – фактическое время выполнения работ, из которого исключен период опозданий, простоев; время, в течение которого работник фактически выполняет работу.

**Фактор производства** – основополагающий экономический ресурс (земля, капитал, труд), являющийся основой осуществления любого производственного процесса; экономические ресурсы, необходимые для производства товаров и услуг: земля, труд, капитал, предпринимательские способности и информация.

**Факторы роста производительности труда** – причины, способствующие повышению производительности труда.

**Фиксация сдельных расценок** – закрепление на некоторый период сумм, получаемых работниками за единицу произведенной продукции.

**Фонд заработной платы** – сумма заработных плат работников за определенный период времени, рассчитывается как произведение средней заработной платы в единицу времени, количества единиц времени и числа работников; общая сумма средств, выплачиваемых работникам предприятий, организаций, учреждений в соответствии с количеством, качеством и результатами их труда.

**Фондовооруженность труда** – размер основных производственных фондов в расчете на одного работающего в денежном выражении; отношение балансовой стоимости основного капитала к среднегодовой списочной численности работающих на предприятии.

**Характеристики труда** – существенные особенности трудового процесса, отличающие его от других видов деятельности и служащие основой определения размеров вознаграждения. Основными критериями, отличающими труд от нетрудовой деятельности, являются связь с созданием благ, целенаправленность, легитимность, востребованность.

**Хронометраж** – метод установления продолжительности выполнения отдельных элементов работы, осуществляемый, как правило, с целью определения минимально возможной длительности трудовых операций.

**Человеко-день** – это количество работы, выполняемой в среднем одним человеком за один день.

**Человеко-час** – количество работы, выполняемой в среднем одним человеком в час.

**Человеческие факторы** – это факторы, относящиеся к самому живому труду или личные факторы.

**Человеческий капитал** – совокупность осуществленных вложений в образование, подготовку, приобретение производственных навыков, а также мобильность трудовых ресурсов; интенсивный производительный фактор развития экономики и общества, включающий трудовые ресурсы, знания, инструменты интеллектуального и организационного труда, среду обитания и интеллектуальной работы, обеспечивающие эффективное и рациональное функционирование человеческого капитала как высокопроизводительного фактора развития организации.

**Штатное расписание** – форма отчетности юридического лица, организационно-распорядительный документ, отображающий структуру компании, численность отделов, сотрудников, а также размер их заработной платы.

**Экономика труда** – наука, в которой труд выступает основным предметом анализа, а все другие факторы производства рассматриваются только как предпосылки и условия его осуществления и развития; раздел экономики, изучающий процессы воспроизводства рабочей силы и взаимодействия работников, средств и предметов труда.

**Экономически активное население** – это часть населения, занятая общественно полезной деятельностью, приносящей доход.

**Эффективность производства** – отношение результата хозяйственной деятельности предприятия к трудовым и материальным затратам (производительность труда, фондоемкость, материалоемкость продукции, рентабельность).

**Эффективность труда** – синоним понятия «производительность труда работника (трудоого коллектива)» с учетом используемых им средств производства и материальных затрат; показатель, отражающий весь спектр деятельности работника, направленной на повышение эффективности работы всего предприятия и развитие собственных способностей; достижение работниками наилучших результатов с наименьшими затратами.

**Юридическое лицо** – организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать или осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и отвечать в суде.

### ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

**1. К промышленно-производственному персоналу предприятия относятся...**

- а) рабочие цеха, столовой, подсобного хозяйства;
- б) рабочие инструментального цеха, склада и транспортного цеха;
- в) рабочие цехов, руководители предприятия и подразделений, специалисты, работники охраны, ученики.

**2. Численность основных рабочих на предприятии рассчитывается...**

- а) отношением фонда времени рабочего к трудоемкости продукции;
- б) вычитанием трудоемкости продукции из фонда времени рабочего;
- в) отношением числа рабочих мест к норме обслуживания;
- г) отношением трудоемкости продукции к фонду времени рабочего;
- д) суммированием трудоемкости продукции и фонда времени рабочего.

**3. К непроизводственному персоналу на предприятии относятся следующие категории работников:**

- а) работники, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием;
- б) работники, которые непосредственно не связаны с производством и его обслуживанием;
- в) работники, которые организуют процесс управления предприятием.

**4. К вспомогательному персоналу на предприятии относятся следующие категории работников:**

- а) рабочие литейного цеха;
- б) работники столовой;
- в) рабочие инструментального цеха;
- г) работники склада;
- д) рабочие сборочного цеха;

- е) руководители предприятия и подразделений;
- ж) работники охраны.

**5. В списочном составе работников за каждый календарный день учитываются...**

- а) лица, выполнявшие работу по договорам гражданско-правового характера;
- б) лица, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия;
- в) лица, отсутствующие на работе по каким-либо причинам (отпуск, болезни, командировки и др.);
- г) работники, принятые на работу по совместительству из других организаций.

**6. Списочная численность работников предприятия – это...**

- а) численность работников списочного состава на определенную дату с учетом прибывших и выбывших за этот день работников;
- б) численность работников списочного состава, явившихся на работу;
- в) отношение численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца (включая праздничные и выходные дни) к числу календарных дней месяца.

**7. Явочная численность работников предприятия – это...**

- а) численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников;
- б) численность работников списочного состава, явившихся на работу (включая находящихся в командировке);
- в) отношение численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца (включая праздничные и выходные дни) к числу календарных дней месяца.

**8. Состав кадров, включающий минимально необходимое число работников, которые должны ежедневно являться на работу для выполнения задания в установленные сроки, – это состав...**

- а) списочный;
- б) среднесписочный;

- в) текущий;
- г) явочный.

**9. Внешнее движение кадров характеризуют следующие показатели:**

- а) коэффициент оборота по приему;
- б) коэффициент рентабельности;
- в) коэффициент текучести кадров;
- г) фондоотдача;
- д) фондовооруженность.

**10. Отношение суммы принятых и уволенных к среднесписочной численности работников предприятия называется...**

- а) коэффициентом оборота кадров по приему;
- б) общим коэффициентом оборота кадров;
- в) коэффициентом оборота кадров по увольнению;
- г) коэффициентом текучести кадров.

**11. Отношение числа лиц, состоящих в списочном составе предприятия в течение всего календарного года к среднесписочной численности работников, называется...**

- а) коэффициентом постоянства кадров;
- б) коэффициентом стабильности кадров;
- в) коэффициентом сменяемости кадров.

**12. Уровень общей и профессиональной подготовки, позволяющий адекватно реагировать на изменяющиеся требования конкретного рабочего места или выполняемой работы, – ...**

- а) образование;
- б) знания;
- в) компетентность;
- г) должность.

**13. Производительность труда характеризуется...**

- а) количеством произведенной продукции на 1 руб. основных средств;
- б) количеством времени, затраченным на производство единицы продукции;
- в) максимальным количеством продукции, которое может произвести предприятие в единицу времени при использовании всех своих потенциальных возможностей;
- г) количеством продукции, произведенной в единицу времени.



**14. Для оценки производительности труда на предприятии используются следующие показатели:**

- а) фондоотдача;
- б) трудоемкость;
- в) прибыль;
- г) выработка.

**15. Трудоемкость, устанавливаемая на основе действующих на предприятии норм труда, называется...**

- а) нормативной;
- б) плановой;
- в) управленческой;
- г) фактической.

**16. Если производительность труда растет за счет увеличения фонда рабочего времени, то это означает...**

- а) внедрение новой техники;
- б) интенсивный путь;
- в) совершенствование организации производства;
- г) экстенсивный путь.

**17. К интенсивному фактору роста объемов производства относятся...**

- а) рост количества работающих;
- б) рост производительности труда;
- в) рост трудоемкости изготовления;
- г) удлинение рабочего времени.

**18. Основная задача нормирования труда – это...**

- а) установление необходимых затрат рабочего времени на производство единицы продукции (выполнение работы);
- б) анализ и проектирование рациональных условий, режимов и приемов работы;
- в) выявление резервов снижения трудовых затрат и оптимизация численности персонала.

**19. Установление меры затрат труда в виде норм труда на выполнение определенных операций (изготовление единиц продукции) или выполнение определенного объема работ в наибо-**

**лее рациональных организационно-технических условиях – это...**

- а) норма времени;
- б) норма выработки;
- в) норма обслуживания;
- г) норма управляемости;
- д) нормирование труда.

**20. Затраты рабочего времени на установку и снятие деталей на станочных работах относятся...**

- а) к подготовительно-заключительному времени;
- б) времени обслуживания рабочего места;
- в) вспомогательному времени;
- г) основному времени.

**21. Количество продукции или конкретной работы определенного качества, которую необходимо выполнить одному или нескольким работникам за единицу времени, – это...**

- а) норма выработки;
- б) норма времени;
- в) норма обслуживания;
- г) норма численности.

**22. Норма выработки – это...**

- а) количество натуральных единиц продукции на первого работающего;
- б) стоимость реализованной продукции на первого работающего;
- в) стоимость товарной продукции на первого работающего;
- г) численность работников, которыми может эффективно руководить один менеджер.

**23. Нормы времени – это...**

а) количество производственных объектов (единиц оборудования, рабочих мест, производственных площадей и т.д.), которые работник или группа работников соответствующей квалификации должны обслужить в единицу времени в определенных организационно-технических условиях;

б) количество рабочего времени, необходимого для изготовления единицы продукции или выполнения объема работ в конкретных организационно-технических условиях;

в) установленный объем работ, который работники или группа работников (звено, бригада) соответствующей квалификации должны выполнить в единицу рабочего времени (час, смену и т.д.) в определенных организационно-технических условиях;

г) численность работников (количество структурных подразделений), которыми может эффективно руководить один менеджер.

#### **24. Хронометраж – это...**

а) изучение операции путем наблюдения;

б) измерение затрат рабочего времени на отдельные операции;

в) изучение всех затрат рабочего времени в течение смены;

г) изучение затрат времени на изготовление единицы продукции;

д) изучение операции путем наблюдения и измерения затрат рабочего времени на отдельные элементы.

#### **25. Цель хронометража заключается...**

а) в определении норм времени на отдельные операции;

б) определении норм времени на изготовление единицы продукции;

в) разработке нормативов времени;

г) выявлении и изучении новых приемов и методов работы;

д) установлении причин невыполнения норм времени;

е) устранении всех потерь и лишних затрат рабочего времени.

#### **26. Затраты времени на уборку рабочего места основного производственного рабочего относятся...**

а) к подготовительно-заключительному времени;

б) времени технического обслуживания рабочего места;

в) времени организационного обслуживания рабочего места;

г) оперативному времени.

#### **27. Сумма затрат рабочего времени всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия – это...**

а) полная трудоемкость;

б) производственная трудоемкость;

в) трудоемкость управления производством;

г) суммарный фонд затрат.

#### **28. В производственную трудоемкость входит...**

а) нормативная трудоемкость;

б) полная трудоемкость;

- в) трудоемкость обслуживания;
- г) трудоемкость управления.

**29. Показатель, характеризующий долю выпущенной продукции или оказанных услуг, приходящихся на единицу затрат труда, – это...**

- а) интенсивность труда;
- б) производительность труда;
- в) форма труда;
- г) экстенсивность труда.

**30. Уровень роста производительности труда на предприятии характеризуется...**

- а) снижением трудоемкости единицы продукции;
- б) внедрением новых технологических процессов;
- в) внедрением нового оборудования;
- г) сокращением общей численности работающих;
- д) применением передового опыта.

**31. Основным источником образования фонда оплаты труда на предприятии является...**

- а) доход от реализации продукции;
- б) доход на капитал;
- в) доход на акции;
- г) дотации государства;
- д) налог на прибыль.

**32. При расчете основной заработной платы рабочих-сдельщиков используются следующие показатели:**

- а) тарифная ставка, трудоемкость, коэффициент премии;
- б) тарифная ставка и трудоемкость;
- в) расценки и объем производства (выработка);
- г) тарифная ставка и объем производства (выработка).

**33. Дополнительная оплата труда проводится...**

- а) за более высококачественную работу;
- б) за количество и качество продукции или выполненный объем работы;
- в) на основании тарифных ставок и выполненного объема работы или полученной продукции;
- г) за отработанные часы.

**34. Основная оплата труда проводится...**

- а) за более высококачественную работу;
- б) за количество и качество продукции или выполненный объем работы;
- в) на основании тарифных ставок и выполненного объема работы или полученной продукции.

**35. Форма оплаты труда показывает, ...**

- а) за какие показатели производится оплата труда;
- б) как необходимо оплачивать труд в конкретных условиях производства.

**36. Начисление оплаты труда за отработанное время – это...**

- а) повременная оплата труда;
- б) основная оплата труда;
- в) сдельная оплата труда.

**37. Для сдельной формы оплаты характерен расчет заработной платы в соответствии...**

- а) с количеством изготовленной (обработанной) продукции;
- б) количеством отработанного времени;
- в) количеством оказанных услуг;
- г) должностным окладом.

**38. Для повременной формы оплаты характерен расчет заработной платы в соответствии с количеством...**

- а) изготовленной (обработанной) продукции;
- б) отработанного времени;
- в) оказанных услуг.

**39. Сдельная расценка – это...**

- а) сдельный тарифный коэффициент выполняемой работы;
- б) показатель увеличения размера заработной платы в зависимости от месторасположения режимного предприятия;
- в) оплата труда за единицу продукции (работ, услуг);
- г) районный коэффициент к заработной плате.

**40. Косвенная сдельная оплата труда зависит...**

- а) от объема определенного комплекса работ, подлежащих выполнению;
- б) индивидуальной выработки рабочего;

- в) коэффициента трудового участия;
- г) отработанного времени;
- д) результатов труда других работников.

**41. Повременная оплата труда зависит...**

- а) от объема определенного комплекса работ, подлежащих выполнению;
- б) индивидуальной выработки рабочего;
- в) коэффициента трудового участия;
- г) отработанного времени;
- д) результатов труда других работников.

**42. Стимул позитивного характера – это...**

- а) возмещение нанесенного ущерба;
- б) депремирование;
- в) перевод на высокооплачиваемую работу;
- г) частичная оплата питания сотрудников.

**43. Тарифная система оплаты труда рабочих включает...**

- а) тарифные сетки, тарифно-квалификационный справочник;
- б) тарифные ставки, тарифные сетки, районные коэффициенты;
- в) тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационный справочник;
- г) тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационный справочник, районный справочник.

**44. Доходы, скорректированные на изменение цен на товары и тарифов и услуги,...**

- а) реальные;
- б) номинальные;
- в) совокупные;
- г) располагаемые.

**45. Величина начисленных выплат и натуральных выдач представляет собой доходы...**

- а) номинальные;
- б) совокупные;
- в) общие;
- г) реальные.

**46. Материальное стимулирование проводится в виде...**

- а) благодарности;
- б) денежной премии;

- в) оплачиваемого отпуска;
- г) грамоты.

**47. На рынке труда при превышении спроса на рабочую силу над ее предложением возникает следующая проблема:**

- а) временная безработица;
- б) нехватка квалифицированных кадров;
- в) нехватка рабочих мест;
- г) миграция работников трудоспособного возраста;
- д) переизбыток вакансий рабочих мест.

**48. Система общественных отношений в согласовании интересов работодателей и наемной рабочей силы – это...**

- а) рынок труда;
- б) коллективный договор;
- в) трудовые отношения.

**49. Потребность экономики в определенном количестве работников на данный момент времени – это...**

- а) спрос на рабочую силу;
- б) предложение рабочей силы;
- в) потребность в рабочих местах;
- г) вакансия.

**50. Мера воплощенной в человеке способности приносить доход называется...**

- а) человеческим капиталом;
- б) трудовым капиталом;
- в) трудовым потенциалом;
- г) уровнем квалификации работников.

**51. Социально-экономический процесс, в результате которого изменяются количественные и качественные характеристики рабочей силы, ее распределение между предприятиями, отраслями и территориями, – ...**

- а) регулирование рынка труда;
- б) социально-экономическая дестабилизация;
- в) движение рабочей силы;
- г) миграция.

**52. Совокупность мер, направленных на стимулирование вовлечения и эффективного функционирования индивидуумов в сфере труда для достижения целей общества, – ...**

- а) политика образования;
- б) политика стимулирования;
- в) политика занятости;
- г) трудовая политика.

**53. Способность к труду, используемая для производства материальных и духовных благ, – это...**

- а) потенциал;
- б) рабочая сила;
- в) человек.

**54. Занятость населения, которая обеспечивает достойный доход, здоровье, рост образовательного и профессионального уровня на основе роста общественной производительности труда, – это...**

- а) положительная занятость;
- б) полная занятость;
- в) эффективная занятость;
- г) государственная занятость.

**55. Развитие персонала – это...**

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;

в) система взаимосвязанных видов деятельности для организации эффективной управленческой структуры и структуры менеджеров для достижения организационных целей.

**56. Процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации называется...**

- а) карьерой;
- б) передачей опыта;
- в) профессиональным обучением.



**57. Усиление социальной ориентации производства, создание максимально-благоприятных для работника условий труда, предоставление ему возможностей самовыражения, реализации своих способностей, трудового потенциала – это...**

- а) гуманизация труда;
- б) обогащение труда;
- в) создание благоприятных условий труда;
- г) удовлетворенность трудом.

**58. Коллективная организация, объединяющая наемных работников с целью улучшения условий их занятости, представления их интересов, – это...**

- а) профсоюз;
- б) трудовой коллектив.

**59. Тип социально-трудовых отношений, обеспечивающий согласование важнейших социально-трудовых интересов субъектов социально-трудовых отношений, – это...**

- а) социальное партнерство;
- б) патернализм;
- в) солидарность;
- г) конкуренция;
- д) субсидиарность.

**60. Правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками организации, филиала, представительства с работодателями, называется...**

- а) коллективным договором;
- б) трудовым соглашением;
- в) социальным партнерством;
- г) трудовыми отношениями.

**61. Степень соответствия между запросами (требованиями) работника и условиями трудовой деятельности, уровнем их реализации – это...**

- а) удовлетворенность трудом;
- б) обогащение трудом;
- в) качество трудовой жизни;
- г) качество труда.

**62. Сумма, ниже которой работник не может получить, работая полное рабочее время, называется...**

- а) минимальной заработной платой;
- б) минимальной потребительской корзиной;
- в) минимальным потребительским бюджетом.

**63. Важным направлением научной организации труда (НОТ) является решение трех взаимосвязанных задач:**

- а) социальных, коллективных, организационных;
- б) экономических, психофизиологических, коллективных;
- в) экономических, психофизиологических, организационных;
- г) экономических, психофизиологических, социальных.

**64. Сознательная, целенаправленная, целесообразная и полезная деятельность человека по получению или созданию жизненных благ для удовлетворения личных и общественных потребностей – это...**

- а) содержание труда;
- б) труд;
- в) форма труда;
- г) характер труда.

**65. Форма занятости, при которой люди заняты на производстве или в сфере услуг, в строго ограниченное трудовым договором время (от одного дня до нескольких лет), называется...**

- а) временной;
- б) гибкой;
- в) скрытой;
- г) частичной;
- д) эффективной.

**66. Совокупность специальных теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенного вида работ в какой-либо отрасли производства, – это...**

- а) квалификация;
- б) профессия;
- в) специальность;
- г) уровень подготовки.

**67. Определенный порядок осуществления трудового процесса называется...**

- а) организацией производства;

- б) технологией деятельности;
- в) организацией труда;
- г) условиями труда;
- д) штатным расписанием.

**68. Элементами организации труда являются...**

- а) разделение и кооперация труда;
- б) использование наиболее рациональных материалов;
- в) управление производством;
- г) организация рабочих мест;
- д) организация обслуживания рабочих мест.

**69. Работоспособность человека при внутрисменном режиме труда и отдыха проходит следующие фазы:**

- а) низкой работоспособности;
- б) вырабатываемости (адаптации);
- в) устойчивой высокой работоспособности;
- г) средней работоспособности;
- д) утомления.

**70. Система производственной взаимосвязи и взаимодействия образует...**

- а) кооперацию труда;
- б) дисциплину труда;
- в) организацию труда.

**71. Основные принципы организации трудовых коллективов – это...**

- а) механизация основных работ;
- б) нормирование труда;
- в) постоянство состава;
- г) закрепление основных средств на длительный срок;
- д) возрастной состав.

**72. Научная организация труда призвана решать следующие задачи:**

- а) экономические;
- б) управленческие;
- в) хозяйственные;
- г) социальные;
- д) психофизиологические.

**73. Организация труда является частью организации...**

- а) планирования;
- б) управления;
- в) производства;
- г) хозяйствования.

**74. Деление рабочих предполагает функциональное разделение труда...**

- а) сдельщиков и повременщиков;
- б) обслуживающих и ремонтных;
- в) основных и вспомогательных;
- г) прямых и косвенных.

**75. Квалификационное разделение труда предполагает деление рабочих...**

- а) по разрядам;
- б) классности, мастерству;
- в) возрасту;
- г) стажу работы.

**76. Усиление специализации труда приводит к тому, что его производительность...**

- а) падает;
- б) растет;
- в) сначала падает, потом растет;
- г) сначала растет, потом падает.

**77. Организация рабочего места предполагает...**

- а) установление должностных обязанностей работника;
- б) установление рациональных приемов труда;
- в) его оснащение;
- г) его планировку.

**78. Организация труда является...**

- а) системой мероприятий, которые призваны обеспечивать рациональное использование рабочей силы;
- б) комплексом мер воздействия на работников;
- в) обязательным элементом управления государственных производственных предприятий.

**79. К основным принципам организации труда относятся...**

а) упорядоченность, индивидуальность, системность, опора на научные достижения;

б) рациональность, комплексность, разделение полномочий, целеполагание;

в) системность, комплексность, стабильность, специализация, регламентация, целенаправленное творчество.

**80. Определенный порядок осуществления трудового процесса называется...**

а) организацией производства;

б) технологией деятельности;

в) организацией труда;

г) условиями труда;

д) штатным расписанием.

*Учебное издание*

**Тактарова** Светлана Викторовна,  
**Солдатова** Светлана Сергеевна

**ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА  
НА РЕЖИМНЫХ ОБЪЕКТАХ**

Редактор *Н. А. Сидельникова*  
Технический редактор *Р. Б. Бердникова*  
Компьютерная верстка *Р. Б. Бердниковой*  
Дизайн обложки *А. А. Стаценко*

Подписано в печать 25.03.2020. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Усл. печ. л. 10,58. Тираж 43.  
Заказ № 68.

---

Издательство ПГУ.  
440026, Пенза, Красная, 40.  
Тел./факс: (8412) 56-47-33; e-mail: iic@pnzgu.ru