

Организация труда персонала.

Тема № 11

СЫКТЫВКАРСКИЙ  
ЛЕСНОЙ  
ИНСТИТУТ



# Организация труда персонала

Организация труда – это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы в процессе производства, способствующих достижению наивысшей результативности трудовой деятельности, развитию производства интенсивным путем.

В широком смысле содержание организации труда включает также нормирование труда, создание благоприятных условий труда, воспитание у работника дисциплины труда, трудовой активности и творческой инициативы и др.

Трудовой процесс протекает на конкретном рабочем месте в определенном социальном окружении.

# Организация труда персонала

На использование трудового потенциала работника оказывают влияние и социально-психологические условия: социально-демографическая структура коллектива, совокупность интересов, ценностных ориентаций работников, стиль руководства и др. Все это формирует психологический климат в коллективе, его стабильность, сплоченность, дисциплину труда, уровень творческой активности.

Суть организации труда заключается в установлении определенного порядка построения и осуществления трудового процесса.

# Организация труда персонала

К элементам организации труда в коллективе относятся:

- 1) Разделение и кооперация труда;
- 2) Рациональные приемы и методы труда, благодаря которым обеспечивается наиболее экономное выполнение операций;
- 3) Организация рабочего места;
- 4) Организация обслуживания рабочего места.

Разделение труда формирует содержание труда работника. Различаются такие виды разделения труда, как технологическое, функциональное, квалификационное.

# Организация труда персонала

Большое значение для использования трудового потенциала имеет установление норм времени на выполнение работы.

Нормирование труда обеспечивает экономию затрат труда и способствует более высокому уровню управления производством.

На базе норм затрат труда строятся планирование, организация производства и управления, обеспечиваются мотивация труда, функция учета затрат живого труда, контроль за загрузкой персонала. В организации труда находят применение специальные нормативные документы, содержащие описание всех видов операций, наиболее рациональные методы их выполнения с указанием затрат времени на операцию. В данном случае большое значение имеет проектирование организации труда.

# Организация труда персонала

Реализация трудового потенциала работника связана и с утверждением в трудовом коллективе благоприятной психологической обстановки. Задействование социально-психологических факторов, уменьшение возможности конфликтов, четкая система продвижения по службе, утверждение духа взаимопомощи и поддержки способствует росту производительности труда.

# Анализ и описание работы и рабочего времени

Анализ деятельности должен дать ответы на следующие вопросы:

1. Сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций;
2. Какие производственные операции можно объединить в более общее понятие рабочего места;
3. Как организовать рабочее место таким образом, чтобы увеличить производительность труда;
4. Какой режим работы оптимален для данного рабочего места;
5. Какими характеристиками должен располагать работник для выполнения данной производственной операции

# Анализ и описание работы и рабочего времени

Можно выделить следующие стадии анализа и конструирования рабочего места:

- 1) Анализ структуры организации и места каждого рабочего процесса в нем;
- 2) Определение целей анализа рабочего места;
- 3) Отбор типичных рабочих мест;
- 4) Выбор метода анализа рабочего места и его использование с целью сбора необходимых данных;
- 5) Описание рабочего места;

# Анализ и описание работы и рабочего времени

- 6) Создание специфики рабочего места;
- 7) Использование информации для проектирования рабочего места;
- 8) Использование информации для формирования критериев оценки кандидатов на работу в должности;
- 9) Оценка и внедрение проекта модифицированного рабочего места, информация о существующих рабочих местах.

Информация о рабочем месте может быть использована для проектирования рабочего процесса и выбора оптимального сочетания рабочих элементов, а также для формирования перечня критериев оценки кандидатов на работу в должности.

Результаты анализа рабочих мест могут быть использованы в ходе реализации кадровых программ.

# Анализ и описание работы и рабочего времени

Описание работы и рабочего места производится в соответствии со следующими критериями:

1. Описательные характеристики деятельности:
  - 1) Параметрическое описание: название и статус организации; структура организации; цели и задачи организации; основные виды деятельности, осуществляемые работниками организации; принципы и нормы, принятые в организации.
  - 2) Морфологическое описание: применяемые средства труда; рабочее место; основные элементы деятельности; ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему.
  - 3) Функциональное описание: последовательность операций, «технология» деятельности; режим труда и отдыха; способы взаимодействия и коммуникативные сети.

# Анализ и описание работы и рабочего времени

2. Количественная оценка элементов деятельности:

- 1) Выделенные задания, их описание;
- 2) Количество экспертов и их оценки по разным шкалам.

Процедура профессионального анализа труда начинается с ознакомления с целями, структурой и схемой информационных сетей организации. В качестве источника информации используется, как правило, структурированное интервью с исполнителем и его непосредственным руководителем. На основании этой информации готовится профессиограмма – документ, представляющий описание работы и рабочего места в организации.

# Методы анализа работы

Существует несколько методов анализа содержания работы:  
наблюдение за работником; сбор информации посредством собеседования с работником и его непосредственным начальником; заполнение вопросника.

На основе полученной информации создается должностная инструкция, которая включает перечень основных обязанностей, требующих знаний и умений.

Наблюдение может быть сплошным и выборочным. При выборочном наблюдении за операциями, выполненными на рабочем месте, информация собирается в произвольные интервалы времени за время полного рабочего цикла. Этот метод прост и эффективен, но не всегда достаточен.

# Методы анализа работы

Большинство собеседований представляет собой интервью – прямой диалог между аналитиком и работником. При значительном числе идентичных работ применяют «групповые» интервью – собеседование с группой работников, выполняющих одну и ту же работу.

Для уменьшения вероятности получения и обработки неточной информации целесообразно разработать процедуру ее перепроверки. Одним из условий эффективного применения метода собеседования при анализе работы является четкое его планирование.

# Методы анализа работы

Вопросники имеют важное и очевидное преимущество — они структурированы и могут быть разработаны для того, чтобы охватить совокупность рабочих операций. Вопросник составлен качественно, если в нем преобладают вопросы типа: «что?», «кто?», «где?», «когда?», «как?», «почему?».

Более того, вопросник должен быть протестирован и в случае необходимости пересмотрен. Несмотря на четкость и ясность вопросов, они могут быть по-разному интерпретированы отвечающими. Поэтому неиндивидуальный подход к разработке этого документа может привести к достаточно поверхностным результатам.

# Экономическая эффективность управления персоналом

Эффективность означает результативность.

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

Экономическая эффективность управления персоналом может определяться через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников, оперативности руководства и др.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование.

# Экономическая эффективность управления персоналом

В качестве критериев эффективности также могут быть приняты: срок окупаемости затрат; размеры прироста доходов; минимум текущих затрат; максимум прибыли; минимизация издержек на выпуск продукции за счет затрат на рабочую силу и др.

Кроме издержек на рабочую силу, при оценке экономической эффективности управления персоналом используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия служит предпосылкой получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот дополнительный результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями.

# Экономическая эффективность управления персоналом

Эффект может выражаться в виде:

- 1) Увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда, повышения ее качества, сортности;
- 2) Удовлетворенности трудом;
- 3) Относительной экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

## Экономическая эффективность управления персоналом

Если в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия использовать такие показатели, как объем производства, его прирост, изменение уровня производительности труда и т.п., то на их величину оказывает влияние не только фактор управления персоналом, но и технико-технологические и организационные факторы.

На результат текущего года большее внимание могли оказать затраты прошлых лет. Поэтому обобщающий показатель не позволяет получить однозначный ответ относительно эффективности именно управления персоналом.

Наиболее предпочтительно суммирование общего результата из частных показателей.

## Социальная эффективность управления персоналом

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных изменений можно отнести:

- Обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и т.д.);
- Создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;
- Достижение степени свободы и самостоятельности

# Социальная эффективность управления персоналом

- Создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информативность и т.д.);

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.);
- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и т.п.).

# Социальная эффективность управления персоналом

Характеристику социальных результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом можно представить в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом.

Подсистема планирования и маркетинга персонала: наиболее полное использование потенциала работников организации; обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников; снижение негативных последствий высвобождения работников; обеспечение стабильности персонала; формирование благоприятного имиджа организации.

# Социальная эффективность управления персоналом

Подсистема найма и учета персонала: обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации; использование персонала в соответствии с индивидуальными и интересами, способностями и возможностями.

Подсистема условий труда: соблюдение требований психофизиологии, эргономики и технической эстетики; реализация требований стандартов охраны труда и техники безопасности и санитарно-гигиенических требований; повышение уровня гуманизации труда; уменьшение загрязнения окружающей среды, сохранение живой природы.

# Социальная эффективность управления персоналом

Подсистема трудовых отношений: своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях; соблюдение этических норм взаимоотношений; формирование организационной культуры; формирование механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений.

Подсистема развития персонала: всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации; повышение содержательности труда; развитие индивидуальных способностей работников; повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала; обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой; овладение социокультурными нормами организации.

# Социальная эффективность управления персоналом

## Подсистема мотивации и стимулирования персонала:

обеспечение связи между результативностью и оплатой труда; создание условий для развития личности работника; формирование чувства причастности работника к делам организации; обеспечение условий для управления деловой карьерой; формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала; формирование современной системы мотивации и стимулирования труда.

## Социальная эффективность управления персоналом

Подсистема социального развития: удовлетворение потребностей персонала; создание благоприятного социально-психологического климата; формирование механизма обратной связи с работниками исходя из их желаний и нужд; создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни; улучшение условий быта работников.

Подсистема развития оргструктур управления: развитие способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения внешней среды; обеспечение условий для принятия руководящих решений с ясным и четким изложением целей и задач; четкое определение прав и обязанностей работников.

# Социальная эффективность управления персоналом

## Подсистема правового обеспечения системы

управления персоналом: соответствие кадровых решений требованиям трудового законодательства; повышение обоснованности кадровых решений; обеспечение правовой защиты работающих.

## Подсистема информационного обеспечения системы

управления персоналом: обеспечение подразделений и должностных лиц управления персоналом необходимой информацией; повышение качества, оперативности и обоснованности информации; обеспечение подразделений и должностных лиц персональными компьютерами и оргтехникой.

# Оценка эффективности управления персоналом

Эффективность управления персоналом характеризуется качеством, полнотой и своевременностью выполнения каждым работником своих функциональных обязанностей с учетом результатов работы предприятия в целом. При этом численные показатели эффективности определяются путем соотношения затрат и результатов труда.

Полученные оценки эффективности управления персоналом обычно учитываются при стимулировании работников и их аттестации, используются для обоснования перемещения работника в должности.

# Оценка эффективности управления персоналом

Затраты на персонал подразделяются на два крупных блока: основные расходы и дополнительные расходы.

Основные расходы отражают оплату результатов труда; к ним относятся заработная плата, оклады штатных и внештатных сотрудников и прочие выплаты. К дополнительным относятся расходы, которые образуют две группы: расходы, основанные на тарифах и законодательных актах, и расходы на социальное обслуживание.

# Оценка эффективности управления персоналом

К первой группе обычно относят затраты на технику безопасности, отчисления работодателя на социальное страхование и страхование от несчастных случаев, оплачиваемые больничные листы, отпуска, оплату особых достижений, оплату подготовки и повышения квалификации работников, прочие расходы.

Ко второй группе относятся полная или частичная компенсация расходов работников на питание, жилье, транспортные услуги, содержание медицинской службы на производстве, страхование, доплаты.

# Оценка эффективности управления персоналом

В составе расходов на производство затраты на персонал могут быть рассчитаны на единицу мощности или на единицу прироста производства продукции, работ или услуг. Это удельные затраты на персонал, которые учитываются при составлении планов предприятий для анализа эффективности системы управления персоналом. Удельные затраты на персонал позволяют определить потребность в финансовых ресурсах для обеспечения предприятия кадрами.

# Оценка эффективности управления персоналом

Расчет показателя нормативных удельных затрат осуществляется индексным методом по формуле:

$$УЗн = УЗф * Ич * Ирвр * Икв,$$

УЗн – удельные затраты на персонал – нормативные,

УЗф – удельные затраты на персонал,

Ич – коэффициент изменения численности,

Ирвр – коэффициент изменения рабочего времени,

Икв – коэффициент изменения квалификации.

# Оценка эффективности управления персоналом

Для интегральной оценки эффективности управления персоналом используется показатель статистической эффективности, исчисляемый как отношение балансовой прибыли к затратам на управление по формуле:

Эстат = ПБ / ЗУ, где

Эстат – статистическая эффективность управления (балансовая прибыль на 1 рубль затрат на управление);

ПБ – балансовая прибыль, рублей;

ЗУ – затраты на управление, рублей.