

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

В. А. ЯСТРЕБОВ

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

Организация труда и управление деятельностью
работников предприятия

Учебное пособие



Владимир 2014

УДК 334.7
ББК 65.291.21
Я85

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой экономики Владимирского филиала
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
О. Б. Дигилина

Кандидат экономических наук, профессор
кафедры менеджмента Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
В. Н. Краев

Печатается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Ястребов, В. А.

Я85 Организация и управление производства. Организация
труда и управление деятельностью работников предприятия :
учеб. пособие / В. А. Ястребов ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г.
Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. – 44 с.
ISBN 978-5-9984-0400-9

Включает все основные методические элементы изучаемой дисциплины. Представлены лекции по темам: «Организация и мотивация труда», «Управление производством и информационное обеспечение», «Управление персоналом», «Профессиональная адаптация и деловая карьера на предприятии». По каждой теме предусмотрен набор задач, вопросов, тестов и тем докладов.

Предназначено для студентов 5-го курса очной формы обучения, обучающихся по специальностям 220301.99 – Автоматизация технологических процессов и производств, 220201 – Управление и информатика в технических системах, 220200 – Автоматизация и управление в технологических процессах, и другим, где изучаются процессы экономики, организации и управления производством.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС 3-го поколения.

ISBN 978-5-9984-0400-9

УДК 334.7
ББК 65.291.21
© ВлГУ, 2014

ПРЕДИСЛОВИЕ

Первая тема пособия содержит предложения по решению имеющихся проблем в организации труда как одного из важнейших направлений развития и повышения эффективности производства. Представлены и раскрыты мотивационные факторы труда и важнейшие из них – формы и системы компенсации затрат труда работника работодателем в соответствии с количеством и качеством результата труда.

Во **второй теме** раскрыта проблема управления производством в условиях динамично меняющейся среды, какие цели и задачи ставит и решает управление, какие функции и как модифицируются организационные структуры управления, чтобы повышать гибкость и эффективность работы.

В **третьей теме** отражено возрастающее значение решения вопросов, связанных с управлением персоналом, занимающим ключевое положение в ресурсном потенциале и по существу предопределяющим успех организации в достижении ее целей.

В **четвертой теме** изложены вопросы организации процесса принятия управленческих решений и методы, которые при этом используются в практической деятельности. Рассмотрены подходы к профессиональной адаптации работников и их деловая карьера. Отражены проблемы управления персоналом: управления персоналом в рыночных условиях, принципы и методы построения системы управления персоналом, кадровое планирование в организации. Должное внимание уделяется управлению деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением в организации.

Тема 1. Организация и мотивация труда

Введение

Физический и умственный труд – как коллективный, так и индивидуальный – характеризуется показателем эффективности. Доход, получаемый от реализации способностей человека, составляет его ка-

питал. С целью его развития и повышения эффективности использования в него инвестируют средства. Важную роль в побуждении человека к более продуктивному труду играет мотивация (стимулирование) труда.

Содержание темы

1. Рациональная организация труда.
2. Организация оплаты труда.
3. Мотивация и оплата труда.

Цели изучения темы

1. Ознакомление и усвоение социально-экономической сущности показателей эффективности физического и интеллектуального труда.
2. Анализ связи эффективности труда с инвестированием средств в человеческий капитал и динамики эффективности труда.
3. Выявление существующей специфики средств и методов мотивации на конечный результат труда.

1.1. Рациональная организация труда

Задачи организации труда – повышение его производительности и качества, достижение рациональных взаимодействий человека со средствами труда, обеспечение эффективного функционирования системы «человек – машина».

Производительность труда определяется количеством продукции (объемом работ), произведенной работником в единицу времени (час, смену, месяц, год). Показатели производительности труда могут иметь натуральное, трудовое и стоимостное измерение.

Производительность труда в **натуральном измерении** в расчете на одного работающего – по выработке ($ПР_{в}$) или на человеко-час (нормо-час, $ПР_{н.ч}$) рассчитывается по формулам

$$ПР_{в} = \frac{N_{п}}{R_{сн}}, \quad ПР_{н.ч} = \frac{N_{п}}{t} \quad \text{или} \quad ПР_{тр} = \frac{t}{N_{п}},$$

где $N_{п}$ – объем произведенной продукции в натуральном выражении, шт., изд. и т.п.; $R_{сн}$ – среднесписочное количество работающих, чел.; t – количество нормо-часов (человеко-часов), затраченных на изготовление $N_{п}$.

Производительность труда в *трудо­вом измерении* ($ПР_{тр}$) характеризует количество человеко-часов или нормо-часов, затрачиваемых на единицу продукции. Чем меньше трудоемкость (t), тем больше выработка ($N_{п}$) рабочего за смену (месяц, год).

Производительность труда в *стоимостном измерении* ($ПР_{в}$) определяется делением объема изготовленной продукции в денежном исчислении ($N_{п}$) на среднесписочное число работающих ($R_{сп}$), руб./чел. или на затраченное количество человеко-часов (t), руб./чел.-ч.

Всё большее значение в качестве измерителя производительности труда приобретает *показатель валового дохода на одного работающего*. Валовой доход, рассчитываемый разницей между выручкой от реализации продукции и материальными затратами, характеризует в стоимостном измерении конечный результат труда работников.

Основные группы факторов роста производительности труда:

1) материально-технические факторы:

- качественные материально-сырьевые ресурсы;
- ресурсосберегающие технологии;
- высокопроизводительные машины;

2) организационные факторы:

- гибкие производственные технологии;
- совершенные формы и методы разделения и кооперации труда;
- механизация транспортных перевозок, погрузочно-разгрузочных работ и др.

3) социально-экономические факторы:

- качественная подготовка и переподготовка кадров;
- мотивация работников;
- совершенствование организации труда на рабочих местах;
- осуществление коллективных форм организации труда и т.д.

Принципы организации труда:

- рациональная специализация труда;
- профессионально-квалификационное соответствие работников выполняемым работам;
- обеспечение нормальной интенсивности труда;
- равномерность (ритмичность) труда;
- психология труда;
- физиологические основы организации труда;
- разделение и кооперация труда.

Кооперация труда неразрывно связана с его разделением. Чем оно детальнее, тем большее значение приобретает кооперация труда.

Сущность и задачи нормирования труда

С помощью обоснованных затрат времени устанавливаются и поддерживаются количественные и качественные пропорции между различными элементами производственного процесса. Без норм затрат труда невозможны организация и планирование труда работников.

Нормы труда определяют:

- производственные циклы;
- плановые сроки изготовления продукции;
- количество работников и количество оборудования;
- оперативное планирование производства (размеры партий, объем незавершенного производства, циклы и т.п.).

Контроль за мерой труда реализуется через заработную плату и нормирование труда.

Затраты труда можно выразить двумя способами:

- затратами рабочего времени (трудоемкость) на изготовление единицы продукции;
- результатами труда (выработкой) объема производства в единицу времени. Соответственно этому можно определить нормы затрат труда и нормы его результатов.

Норма численности ($H_{\text{ч}}$) – это установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объемов работ.

Норма обслуживания ($H_{\text{о}}$) – это число производственных объектов (станков, печей, рабочих мест и т.п.), которые работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных условиях.

Разновидностью нормы обслуживания является ***норма управляемости ($H_{\text{у}}$)***, определяющая число работников, которыми должен руководить один руководитель.

Результат труда работников выражается либо количеством обработанной продукции, либо определенным объемом выполненных работ. Поэтому к нормам результатов труда относятся нормы выработки и нормированные задания.

Рабочее время классифицируется на отдельные категории по характерным признакам. На основе классификации устанавливается состав затрат времени, включаемый в норму затрат труда (нормируемое время).

Основой классификации служит выделение двух главных составляющих:

- времени работы;
- времени перерывов.

Нормируемое время. В *подготовительно-заключительное время (ПЗ)* включают затраты времени, необходимые для ознакомления рабочего с полученным конкретным заданием, а также действий, связанных с его завершением.

Оперативным временем (ОП) называется время, затрачиваемое на выполнение технологической операции. Оно подразделяется:

- основное **О** (тратится на технологическую цель работы, т.е. на изменение предмета труда);
- вспомогательное **В** (тратится на действия, связанные с обеспечением основной работы, т.е. цели технологического процесса).

Время обслуживания рабочего места (ОБ) затрачивается на уход за рабочим местом как на протяжении данной работы, так и всей смены. Оно включает:

- время технического обслуживания **ТЕХ** (тратится на смену инструмента при его износе или поломке, подналадку оборудования и другие действия);
- время организационного обслуживания **ОРГ** (время на раскладку инструмента в начале смены и уборку в конце, чистку и смазку оборудования и другие действия, связанные с уходом за рабочим местом на протяжении смены).

Нормируемые регламентированные перерывы:

- организационно-технологические перерывы **ПТ** (вызваны несинхронностью процессов производства);
- перерывы на отдых и личные надобности **ОТЛ** (зависят от условий труда, а время на личные надобности нормируется в процентах от оперативного времени).

Все остальные перерывы в рабочем времени не нормируются и относятся к его **потерям**:

- по организационно-техническим причинам ПНТ (перебои в снабжении рабочих мест заготовками, материалами, инструментом и др.);

– нарушения технологической и трудовой дисциплины ПНД (несоблюдение требований технологической документации (лишние переходы в операции, применение иной оснастки и т.д.).

Объекты нормирования труда. Операции и элементы операции являются объектами нормирования труда.

Операция – часть технологического процесса, осуществляемая работником или бригадой над одним предметом труда на одном рабочем месте. При нормировании или изучении опыта работы операцию делят на элементы:

– **трудовое движение** – это однократное перемещение рук, ног, корпуса человека (например, «протянуть руку к детали», «взять деталь» и др.);

– **трудовое действие** – совокупность нескольких трудовых движений с единым целевым назначением при постоянстве предметов и орудий труда (например, «положить готовую деталь в мерную тару»);

– **трудовой прием** – совокупность трудовых действий, выполняемых при постоянстве предметов и средств труда и представляющих собой технологически законченную часть операции (например, «снять готовую деталь»). Приемы бывают основными (технологическими), если с их помощью непосредственно осуществляется технологическая цель операции, и вспомогательными, если они обеспечивают выполнение основных приемов;

– **комплекс приемов** – совокупность, объединенная либо по технологической последовательности, либо по общности факторов, влияющих на время выполнения (например, «выключить станок и снять готовую деталь»).

Методы нормирования труда:

– аналитические;
– аналитически-расчетный;
– суммарные (неточны, основываются на опыте и статистических данных без анализа операции).

Классификация затрат рабочего времени позволяет установить состав нормы времени на отдельную технологическую операцию.

Составными частями нормы времени на операцию являются:

– основное (технологическое) время (t_0);
– вспомогательное время (t_v);

- время обслуживания рабочего места ($t_{об}$);
- время на отдых и личные надобности ($t_{отл}$);
- подготовительно-заключительное время ($t_{пз}$);
- время регламентированных перерывов, предусмотренных технологией и организацией производства ($t_{пт}$).

Подготовительно-заключительное время определяется на партию деталей и не зависит от числа обрабатываемых деталей в партии. Поэтому значение подготовительно-заключительного времени необходимо делить на размер партии деталей « n », чтобы определить долю времени на единицу обрабатываемой продукции.

Суммарное значение перечисленных элементов затрат составляет норму времени (t_k), называемую иногда *калькуляционной*. Измеряется она в человеко-минутах или человеко-часах:

$$t_k = t_o + t_b + t_{об} + t_{отл} + t_{пт} + t_{пз}/n .$$

Если из t_k выделить подготовительно-заключительное время, то получают норму штучного времени $t_{шт}$:

$$t_k = t_{шт} + t_{пз}/n .$$

Сумма основного и вспомогательного времени образует оперативное время ($t_{оп}$):

$$t_{оп} = t_o + t_b .$$

Расчетная формула для $t_{шт}$ при аналитически-расчетном методе нормирования во всех типах производства:

$$t_{шт} = (t_o + t_b)(1 + \alpha + \beta + \gamma + \delta),$$

где α , β , γ , δ – соответственно нормативные коэффициенты на техническое, организационное обслуживание рабочего места, на отдых и личные надобности, на регламентированные организационно-технологические перерывы (в долях от оперативного времени).

Особенности нормирования труда инженерно-технических работников (ИТР) и служащих зависят в первую очередь от характера выполняемой ими работы. В сравнении с нормированием труда рабочих нормирование труда ИТР – более сложная задача, поскольку трудовой процесс включает значительную долю умственного труда, не поддающегося непосредственному наблюдению и измерению. Поэтому **объектом нормирования** выступают функция, работа, задача. При нормировании труда ИТР и служащих важнейшими задачами являются установление необходимых затрат времени на конкретные работы или расчет требуемой численности работников.

Технические средства для нормирования труда. Применяют различные технические средства, которые по назначению можно разделить на следующие группы:

– приборы и аппаратура для измерения затрат рабочего времени (при проведении ФРВ обычно используют часы, при хронометраже – секундомеры одно- и двухстрелочные, а также хроноскопы, позволяющие учитывать доли секунды);

– приборы и аппаратура для изучения методов и приемов труда (видеоаппаратура, осциллографическая аппаратура и др.).

Изучение затрат рабочего времени с помощью наблюдения

В аналитически-исследовательском методе нормирования для установления норм используются хронометраж и фотография рабочего времени (ФРВ). Оба метода взаимно дополняют друг друга.

Хронометраж – метод изучения и нормирования затрат времени на выполнение повторяющихся элементов оперативного времени.

Хронометраж проводится в три этапа:

– подготовка к наблюдениям («Наблюдательный лист»);

– наблюдения;

– обработка и анализ результатов.

Хронометражные наблюдения проводят в условиях устойчивого ритма работы. Для регистрации времени чаще всего используют ***двухстрелочные секундомеры***, дающие возможность регистрации текущего времени и облегчающие расчеты продолжительности каждого элемента в процессе обработки полученных данных.

Фотография рабочего времени – метод изучения и нормирования затрат рабочего времени путем наблюдения, измерения и записи составляющих этих затрат в процессе наблюдения.

Среди разновидностей ФРВ наибольшее распространение получили индивидуальная и групповая ФРВ, метод моментных наблюдений и самофотография рабочего времени.

Для получения структуры затрат времени сразу по многим рабочим местам, например по участку цеха в целом или нескольким участкам, используют ***метод моментных наблюдений***, основанный на теории вероятностей и математической статистике, так как наблюдения проводятся в случайно выбранные моменты времени. Наблюдательный лист по одной оси содержит перечень индексов типовых

элементов затрат рабочего времени, а по другой – перечень проверяемых рабочих мест.

Наблюдатель, обходя по случайному маршруту все рабочие места, последовательно отмечает в листе, какой конкретно элемент затрат времени выполняется на каждом рабочем месте.

Для выявления потерь рабочего времени, не зависящих от работников, успешно используется *самофотография рабочего дня*, которая позволяет одновременно охватить трудовой коллектив всего предприятия.

1.2. Организация оплаты труда

В типовую *структуру дохода сотрудника* предприятия входят:

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам.
2. Доплаты за условия труда.
 - 2.1. Характеристики производственной среды.
 - 2.2. Сменность (режим работы).
 - 2.3. Степень занятости в течение смены.
3. Надбавки.
 - 3.1. За производительность выше нормы (сдельный приработок, оплата за работу с численностью, меньшей нормативной).
 - 3.2. За личный вклад в повышение эффективности и прибыльности.
 - 3.3. За высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий.
4. Премии.
 - 4.1. За качественное и своевременное выполнение договоров и этапов работ.
 - 4.2. По итогам работы за год.
 - 4.3. Из фонда руководителя подразделения.
 - 4.4. Авторские вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения.
 - 4.5. Вознаграждения за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений.
5. Услуги предприятия своим работникам (социальные выплаты).
6. Дивиденды по акциям предприятия.

Тарифные ставки и оклады устанавливаются на основе тарифных договоров в соответствии со сложностью труда, его ответственностью, уровнем цен на предметы потребления, ситуацией на рынке труда и другими факторами. Мировой опыт показывает целесообразность единых тарифных сеток из 17 – 22 разрядов для рабочих, специалистов и руководителей, что обеспечивает наглядность соотношений в тарифных ставках различных групп работников и облегчает внесение изменений в тарифную систему предприятия, ее согласование с профсоюзом.

Чем ниже уровень жизни в регионе (стране) и хуже экономическое положение предприятия, тем меньше должен быть диапазон различий в оплате труда.

Основой формирования тарифных сеток в настоящее время считается **аналитический метод оценки работ**. Этот метод предполагает анализ работ по следующим важнейшим признакам:

- специальные знания и умения;
- нагрузка – влияние работы на организм человека;
- ответственность;
- условия труда.

Доплаты за условия труда. Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны компенсироваться работнику прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены, за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала.

Надбавки.

1. Надбавки за **производительность** выше нормы.
2. Надбавки за **личный вклад** устанавливаются:
 - авторам рационализаторских предложений по совершенствованию техники и технологии;
 - авторам предложений по совершенствованию организации труда, производства и управления;
 - рабочим, специалистам и руководителям, непосредственно участвовавшим в реализации технических и организационных нововведений.

3. Надбавка *за высокое качество* продукции, выполнение срочных и ответственных заданий выплачивается из фонда руководителя подразделения. Величина и период установления этой надбавки определяются соответствующими руководителями.

Премии. Выделяют два основных *вида премий*:

- за качественное и своевременное выполнение работ;
- за личный творческий вклад работника в общий результат деятельности подразделения и предприятия.

Социальные выплаты (льготы). Социальные выплаты могут осуществляться по следующим статьям:

- транспорт;
- медицинская помощь и лекарства;
- отпуск;
- питание во время работы;
- повышение квалификации работников фирмы;
- страхование жизни работников и членов их семей;
- членство в клубах;
- загородные поездки и пикники;
- консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам;
- сберегательные фонды;
- другие расходы.

– К социальным выплатам относятся также отчисления предприятия в пенсионные фонды.

Дивиденды, как показывает мировой опыт, составляют значительную часть общего дохода высшего руководства корпораций промышленно развитых стран. В России доходы большинства руководителей не зависят от результатов производственной деятельности. Это не может не вызывать недовольства сотрудников, но идея социального партнерства практически не реализуется.

1.3. Мотивация и оплата труда

Заработная плата и задачи ее организации

Заработная плата – основное средство материального стимулирования работников предприятия. Важное значение имеют и другие формы стимулирования труда:

– **социальные** – бесплатные (или частично оплачиваемые) путевки в санатории и дома отдыха, награждение ценными подарками, льготные ссуды на строительство и т.д.;

– **трудовое стимулирование** – чувство удовлетворения от выполняемой работы через качественные рабочие места, элементы творчества в труде и пр.;

– **моральное стимулирование** труда – благодарности, грамоты, пропаганда трудовых достижений отдельных работников, продвижение работников по должностям в соответствии с их способностями и т.д.

Предприятие имеет большие **права в организации оплаты труда:**

– самостоятельно определяет вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат;

– определяет соотношения окладов в размерах между отдельными категориями персонала.

При этом существует определенный **оптимальный уровень заработной платы** на каждом конкретном предприятии. Высокая заработная плата увеличивает затраты производства и может ухудшить положение предприятия на рынке. Низкая заработная плата уменьшает заинтересованность в работе, вызывает рост текучести кадров, снижает качество выпускаемой продукции.

Формы и системы оплаты труда

Форма оплаты труда характеризует соотношение между затратами рабочего времени, производительностью труда и величиной заработка.

Различают следующие **формы оплаты труда:**

– **повременную** (форма оплаты, при которой величина заработка пропорциональна фактически отработанному времени);

– **сдельную** (заработок работника пропорционален количеству изготовленной им продукции);

– **бестарифную** (зарплата каждого работника является долей прибыли предприятия).

Система оплаты труда характеризует взаимосвязи элементов оплаты: тарифной части, доплат, надбавок, премий.

При с д е л ь н о й форме оплаты труда выделяются следующие системы:

– простая сдельная;

- сдельно-премиальная;
- косвенно-сдельная;
- аккордная;
- сдельно-прогрессивная.

При п о в р е м е н н о й форме оплаты выделяются следующие системы:

- простая повременная;
- повременно-премиальная.

Условия применения сдельной оплаты труда:

- существуют количественные показатели, которые непосредственно зависят от конкретного работника;
- имеется возможность учета объема выполняемых работ и др.

Условия применения повременной оплаты труда:

- отсутствует возможность увеличения выпуска продукции;
- производственный процесс строго регламентирован;
- функции рабочего сводятся к наблюдению за ходом технологического процесса и др.

Трудовой вклад и результаты работы каждого работника тесно увязываются с размером оплаты. Заработок работника зависит от конечных результатов работы всего трудового коллектива. ***Общий фонд оплаты труда*** предприятия и каждого подразделения распределяется по работникам в соответствии с ***квалификационным уровнем работника, коэффициентом трудовой стоимости работника, коэффициентом социальной значимости и др.*** Учитывается квалификация работника, коэффициент трудового участия ($K_{\text{ТУ}}$) и фактически отработанное время за расчетный период. Произведение указанных факторов дает индивидуальный коэффициент трудовой стоимости.

Оклады специалистам и служащим устанавливаются на основе аттестации в соответствии с предъявляемыми должностными требованиями и личными качествами работника. Систему оплаты труда работников конкретного подразделения организации разрабатывают специалисты отдела организации труда исходя из перечисленных условий и требований.

Систему оплаты труда рекомендуется ежегодно корректировать, ориентируя ее на высокое качество работ, эффективность и своевременность их выполнения, достижение целей, поставленных перед работником и организацией в соответствии с ее миссией.

В *структуре дохода работника* организации выделяют четыре части:

- нормированная заработная плата (оплата по тарифам, окладам, надбавки, доплаты);
- премии;
- дивиденды;
- социальные выплаты и льготы.

Структура зависит от форм собственности организации, ее размера и возраста, инновационности развития, стабильности функционирования и определяется конкретной ситуацией.

Упражнения

Контрольные вопросы

1. В чем проявляется сущность организации нормирования труда в рыночной экономике?
2. Какие методы нормирования вы знаете? В чем преимущество и недостатки каждого метода нормирования?
3. Какие элементы включены в затраты рабочего времени?
4. В течение какого элемента рабочего времени создается продукция работниками предприятия?
5. Какие виды норм вы знаете? Дайте их определение.
6. Когда применяется при изучении затрат рабочего времени фотография рабочего дня и хронометраж?
7. Расскажите об организации работы по нормированию труда на предприятиях химической промышленности.

Контрольные работы

1. Направления политики предприятия в условиях рынка в области оплаты труда.
2. Элементы, включенные в доход работника предприятия.
3. Формирование фонда оплаты труда на предприятии.
4. Цель организации нормирования труда на предприятии.

Задача

Как изменилась в процентах трудоёмкость обработки детали и производительность труда, если в отчётном периоде на обработку одной детали рабочий затрачивал 17 мин, а в плановом – 15 мин?

Сколько деталей изготовлено за смену в отчётном и плановом периоде при 8-часовом рабочем дне?

Вывод

Труд работника лежит в основе его материального благополучия и эффективного развития производства. Через рост производительности труда увеличиваются объёмы производства, снижаются затраты и повышается конкурентная устойчивость предприятия.

Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Введение

Процесс управления лежит в основе организации и развития производства. Оно включает множественность частных направлений по различным аспектам развития предприятия, начиная с определения миссии его деятельности, планирования по временным периодам и обеспечения потребностей рынка. Управление реализуется посредством выполнения различных функций через организационные структуры управления.

Содержание темы

1. Управление. Миссия и цели управления.
2. Функции, методы управления и информационное обеспечение системы.
3. Организационные структуры управления предприятием.

Цели изучения темы

Формирование у студентов устойчивого представления о социально-экономических отношениях в условиях производства по достижению цели и заявленной миссии организации. Для этого посредством выполнения различных функций и методов управления при использовании различной информации строятся характерные модели организационной структуры управления предприятием.

2.1. Управление. Миссия и цели управления

В настоящее время понятия *управление и менеджмент* используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Менеджмент и управление рассматриваются практически с одних и тех же позиций.

Управление как наука. Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, в науку, в конце XIX в. Управление как наука имеет свой предмет изучения, научную основу в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

Первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта, появились за рубежом к концу XIX – началу XX в. Основателем школы научного менеджмента был **Ф.У. Тейлор** – инженер-практик и менеджер.

Управление как функция. Развитие менеджмента предопределило в XVII – XVIII вв. выделение деятельности по управлению в отдельную функцию, которая отличается от производственной функции. Управление отделилось от собственности и зародился **профессиональный менеджмент**.

Управление как функция реализуется через **пять исходных функций** управления: планирование, организовывание, распоряжение, координирование и контроль, сформулированных А. Файолем.

Управление как процесс. Процессный подход к управлению – это интеграция деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку, в отличие от **функционального** подхода, при котором каждая из функций рассматривается вне связи с другими. Управление – это система, динамически отражающая изменения в пространстве и времени управленческих функций решения проблем и задач организации.

В организациях выделяют следующие **виды разделения труда**: функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное.

Функциональное разделение труда – это формирование групп работников управления, выполняющих одинаковые функции: планирование, организовывание, контроль и т.д.

Структурное разделение труда – это организационная структура (отделы, цехи и т.п.), которую характеризуют масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика.

Вертикальное разделение труда – это построение трех уровней управления – низового, среднего и высшего.

Руководитель организации – человек, имеющий подчинённых, наделенный полномочиями, несущий всю полноту ответственности за управляемый объект.

Содержание и характер труда руководителя зависят от того уровня иерархии, к которому относится его должность. Руководители высшего уровня разрабатывают концепцию, стратегию и политику предприятия и его ключевые сферы, а также определяют внешнюю деятельность предприятия.

Затраты времени руководителей на выполнение работ условно разделены на три группы:

- а) решение концептуальных вопросов;
- б) работа с людьми;
- в) работа, требующая специальных технических знаний по управлению (информационные технологии, работа с документами, процесс и технология разработки и принятия управленческих решений и т.д.).

Предприятие (организация) – это совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели. Они создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей и поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие характеристики.

Предприятия характеризуются: целевым назначением, правовой и нормативной основой, ресурсами, структурой, разделением труда. Организация рассматривается в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Факторы успеха организации находятся в двух сферах: во внешней (совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны его менеджмента) и во внутренней (воздействие переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс производства продукции, услуг).

Под **структурой предприятия** понимается состав и количественное соотношение входящих в него подсистем (подразделений). В соответствии с этим различают **структуру производства и управления** (маркетинг, управление нововведениями, производством, персоналом, финансами).

Культура организации – это система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения.

Ресурсы получает любая организация из внешней среды в виде «входов», т.е. в ту продукцию или услуги, ради производства которых создано предприятие. Помимо трудовых материальных и денежных (осязаемых) большое место занимают **«неосязаемые» ресурсы**, кото-

рые могут быть представлены в виде особых знаний или умений, общественной поддержки программ и политики предприятия.

В общей совокупности подсистем главным направлением деятельности менеджеров становится *стратегическое управление*. Она утверждает единство системной многоплановости и сложности внешней среды. Эффективность организаций при этом оценивается как системная целесообразность.

Миссия организации. Одной из главных задач управления является *установление целей*. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования. В ней детализируется статус предприятия, принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства. Законы рыночной экономики требуют *обнародования миссии* организации.

Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации? На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции).

В миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли (она сама придёт, по Г. Форду, в результате реализации миссии).

Миссию формулирует высшее руководство, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации.

Цели организации и их классификация. Миссия образует основу целей организации. *Цели* – это конкретизация миссии организации. Для них характерны следующие признаки и свойства:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

Как правило, организации ставят и реализуют не одну, а несколько целей. Наряду со стратегическими целями и задачами им приходится решать огромное количество текущих и оперативных.

Функции, методы управления и информационное обеспечение системы. *Планирование* – вид управленческой деятельности,

связанной с составлением планов организации и ее составных частей. **Планы** содержат перечень работ, определяющих последовательность, ресурсы и время их выполнения, необходимые для достижения поставленных целей.

Планирование включает:

- установление целей и задач;
- разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- определение необходимых ресурсов;
- доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

Функции управления. Организовывание – вторая функция управления, задачей которой является формирование структуры организации. Организовать – это значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий.

Мотивация – это деятельность, цель которой – активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Процесс мотивации включает:

- установление или оценку (понимание) неудовлетворенных потребностей;
- формулировку целей, направленных на удовлетворение потребностей;
- определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

Контроль – это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. В ней выделяют два основных направления:

- контроль за выполнением работ, намеченных планом;
- меры по коррекции всех значительных отклонений от плана.

Главные инструменты выполнения этой функции – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

Координация – это функция управления по достижению согласованности в работе всех звеньев организации.

Понятие и основные элементы процесса управления. Процесс управления – это совокупность циклических действий, связан-

ных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.

Проблема – это несоответствие фактического состояния управляемого объекта запланированному. Менеджеры должны заново составить планы, найти и перераспределить ресурсы, организовать обучение персонала и т.д.

Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии. Решения должны отвечать определенным требованиям. Главные среди них – это обоснованность, четкость, эффективность формулировок.

Методы управления – под ними понимаются способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей.

Общенаучные методы:

– **системный подход** – способ упорядочения управленческих проблем;

– **комплексный подход** – специфическая форма конкретизации системности;

– **моделирование** – процесс отражения реальной ситуации в модели; используется в решениях сложных проблем. Оно позволяет решать задачи управления с применением экономико-математических методов;

– **экспериментирование** – сравнительно быстро решает многие управленческие проблемы. Эксперимент можно трактовать как научно поставленный опыт;

– **конкретно-исторический** подход, в соответствии с которым каждое явление должно рассматриваться в динамике;

– **методы социологических исследований** – с их помощью решают проблемы работников, их роль в производстве.

Методы принятия управленческих решений. Выделяют следующие группы методов:

– **постановки проблем** (достоверное и наиболее полное ее описание, выявление и анализ воздействия внутренних и внешних факторов);

– **решения проблем** (уясняется, как можно решить проблему, с помощью каких управленческих действий);

– **выбора решений.**

Информационное обеспечение системы. *Информация* – это совокупность данных и знаний организационной системы предприятия, ее достояние. Эффективность системы управления производством зависит от качества организации процессов сбора, накопления, хранения, поиска, передачи и методов обработки информации.

Компонентами информационной системы предприятия (производства) являются:

- банк данных;
- комплекс моделей и программ, обеспечивающих работу с данными.

Банк и базы данных (БД) – хранилища информации и основные компоненты информационной системы в многоуровневой системе (ИАСУ).

Базы данных создаются в банке данных акционерных обществ (АО) для решения на ЭВМ задач управления производством на межцеховом уровне.

В каждом цехе при создании автоматизированной системы управления формируются соответствующие БД, которые включают:

- технологические процессы;
- пооперационно-трудовые нормативы;
- оснастку;
- ценник на материалы и полуфабрикаты;
- оборудование (паспортные данные, стоимостные показатели, график планово-предупредительных ремонтов);
- персонал (рабочие, служащие, младший обслуживающий персонал) и др.

В *развитые* БД и БД включены архивы, содержащие справочный и статистический материал за длительный промежуток времени, и базы знаний.

Техническое и программное обеспечение системы. В АО машиностроительного профиля используется вычислительная техника широкого спектра:

- макро- и мини-ЭВМ;
- персональные ЭВМ.

В цехах и на производственных участках создают **вычислительные комплексы** (ВК). Они включают в себя автоматизированные рабочие места (АРМ) специалистов по управлению производством.

Создание ВК позволяет:

- разгрузить вычислительные мощности ВЦ АО;
- сосредоточить в цехе решение всех задач управления экономической и производственной деятельностью;
- повысить оперативность получения выходной информации;
- обеспечить управление производством в реальном масштабе времени;
- повысить уровень качества управления.

По характеру использования АРМ в процессе управления бывают:

- индивидуальные;
- групповые (многопользовательские).

Создание АРМ освобождает управленческий персонал от выполнения рутинной работы по оформлению документов, проведению расчетов, высвобождает время для более эффективной творческой деятельности.

Для *обработки информации* на ЭВМ создают:

- программное обеспечение;
- системы автоматизированного управления технологическими процессами;
- системы управления БД.

В этих условиях организация управления производством ориентирована на высокую степень *автоматизации планово-учетных работ*. Возникает необходимость активного участия менеджеров в управлении производством (планировании, регулировании хода производства в организации).

Менеджер должен:

- обладать профессиональным умением работать с людьми;
- владеть инструментарием принятия оптимальных управленческих решений;
- глубоко разбираться в вопросах организации и управления производством;
- повышать свою квалификацию.

Используемые для расчетов ПЭВ позволяют подготавливать на основе экономико-математических методов варианты управленческих решений и обеспечивают высокоэффективную работу менеджеров.

2.2. Организационные структуры управления предприятием

Структура управления организации – это совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Связи между элементами принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Вертикальные связи – это связи подчинения при наличии нескольких уровней управления.

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером. Она содержала следующие принципиальные положения:

- четкое разделение труда;
- иерархичность управления;
- наличие формальных правил и норм;
- дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Наиболее распространённой является **линейно-функциональная организация управления**, или «шахтная».

Аналогичные характеристики имеет и **линейно-штабная структура управления**. Главная задача линейных руководителей здесь – координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.

С целью облегчения задач координации в организациях создают штабные органы управления из руководителей проектов или используют так называемые **матричные структуры**.

Упражнения

Контрольные вопросы

1. Назовите состав основных элементов системы управления производством, раскройте их содержание.
2. Раскройте сущность и структуру системы автоматизированного управления производством.

3. Дайте характеристику информационного, технического и программного обеспечения системы управления производством.

4. Каково содержание работы менеджеров по управлению изменениями в производственной программе АО и цехов?

Вывод

Целенаправленная деятельность работников предприятия основывается на сформированной структуре управления предприятием. Профессиональное структурирование состава работников определяется посредством выполняемых работниками функций и решает задачи и проблемы по достижению цели и миссии предприятия. В процессе реализации функций используется информационная система с необходимым объемом оснащения.

Тема 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Введение

Одной из важнейших проблем эффективности производства – это качественное управление персоналом. Сложность заключается в многообразии индивидуальных представлений о способах и подходах к достижению целей предприятия. Поэтому необходима обоснованная концепция управления персоналом, эффективные принципы и методы управления. Должна быть выстроена стройная система последовательного использования персонала от найма до ухода работника с предприятия.

Содержание темы

1. Концепция, принципы и методы управления персоналом.
2. Планирование и оперативная работа с персоналом.
3. Организация отбора и найма персонала.

Цели изучения дисциплины

Раскрытие практически сформировавшейся системы социально-экономических отношений работников предприятия в целенаправленном повышении эффективности производства. Для этого с момента организации отбора и найма работника осуществляется обучение работников по различным направлениям его деятельности и пребывания в производственном коллективе.

3.1. Концепция, принципы и методы управления персоналом

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации по разработке концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Концепция управления персоналом. Понятие «управление персоналом» шире чем деятельность отдела кадров. Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы.

Концепция управления персоналом – система взглядов на управление персоналом, организационные подходы к формированию механизма функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом подразумевает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления.

Система управления персоналом – формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом в процессе принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом – организация найма, отбора, приема персонала, его деловая оценка, профориентация и адаптация и др. Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

- иерархическая структура организации;
- культура, т.е. совместные ценности, социальные нормы, установки поведения;
- рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, балансе интересов продавца и покупателя.

В ряде организаций формируются **системы управления персоналом**. Они включают подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Принципы управления персоналом. Необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и спе-

специалисты в процессе управления персоналом. Отвечают объективным экономическим законам. В отечественных организациях руководствуются следующими ПУП: научности, демократического централизма, плановости, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров и др.

В американских и японских корпорациях широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой; консенсуальное принятие решений, т. е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Методы управления персоналом (МУП) – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью координации их деятельности в процессе функционирования организации. МУП бывают: **административные** (ориентированы на мотивы поведения: осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности); **экономические** (материальное стимулирование коллективов и отдельных работников); **социально-психологические** (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.).

Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) – правила, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации.

ППСУП следует отличать от **методов построения системы управления персоналом**. В них входят:

- **системный анализ** – средство системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом;
- **метод сравнений** позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации;
- **экспертно-аналитический метод** совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом;
- **нормативный метод** предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом;

- *метод функционально-стоимостного анализа* позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов;
- *балансовый метод* позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки;
- *корреляционный и регрессивный анализ (КРА)* – установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами).

3.2. Планирование и оперативная работа с персоналом

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в необходимом количестве в соответствии с их способностями и требованиями производства.

Цели – определение конкретных целей организации и каждого работника, достижение максимального сближения целей организации и индивидуально каждого работника.

Задачи – обеспечение производства необходимым количеством работников в нужное время и в нужном месте.

Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Оно должно дать ответы на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?
- каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах.

Планирование привлечения персонала – планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования.

Планирование использования персонала осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей.

Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организаций и самоподготовке.

В практике сложились две формы обучения персонала организации: на рабочем месте и вне его.

3.3. Организация отбора и найма персонала

Источники организации найма персонала. Найм на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей производства.

При *планировании расходов на персонал* в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда.

Появляются два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных *источника набора персонала*: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией).

Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Выделяют следующие *этапы замещения вакантной должности* специалиста или руководителя:

1. Разработка требований к должности.
2. Широкий поиск претендентов.
3. Проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которую проводит кадровая служба.

4. Отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур (осуществляет руководитель с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний).

Работа с кадровым резервом. Цель планирования кадрового резерва – спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия.

Функции менеджера по персоналу службы управления персоналом:

- разработка стратегии управления персоналом;
- обеспечение кадрами рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
- анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах, маркетинг персонала;
- поддержание деловых связей со службами занятости;
- организация учета и движения персонала;
- изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
- управление занятостью персонала;
- оформление приема, перевода и увольнения работников;
- мотивация труда работников;
- разработка и применение современных методов управления персоналом;
- применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
- управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
- организация работы с увольняющимися работниками.

Упражнения

Контрольные вопросы

1. С какими проблемами в области кадровой политики вы больше сталкиваетесь – с внешними или внутренними – и почему?
2. Охарактеризуйте процесс найма работников в известной вам организации.
3. Какими источниками набора пользуется предприятие?
4. Как помочь самому себе в поиске работы?

5. Какие квалификационные требования вы сформулируете к наиболее значимым должностям персонала в вашей организации?

6. Какие тесты вы бы использовали для оценки претендентов на работу?

7. Дайте характеристику основных методов и приемов обучения.

8. Если вы прошли курс дистанционного обучения, оцените его слабые и сильные стороны. Как можно было бы преодолеть его слабые стороны?

9. Какими мотивами руководствуетесь вы, ваши друзья и коллеги при трудоустройстве?

10. Определите неформальную группу, членом которой вы являетесь. Почему она возникла? На чем она держится? Каковы ее «нормы»? Кто является ее лидером? Почему именно этот человек?

Задача

Рассчитайте норму штучного, штучно-калькуляционного времени и норму выработки в смену по следующим данным: машинное время $T_m = 8$ мин, вспомогательное время $T_v = 4$ мин, время обслуживания $T_{об} = 5\%$ от оперативного времени, время на отдых $T_{отд} = 4\%$ от оперативного времени. Подготовительно-заключительное время $T_{пз} = 12$ мин. Количество деталей в партии – 40 шт. Производство серийное.

Вывод

Эффективность деятельности персонала предприятия определяется правильностью выбранной руководством концепции развития коллектива, принципами и методами управления. Качественное планирование и оперативная работа с персоналом формируют у работников чувство устойчивости и надёжности деятельности предприятия.

Тема 4. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ И ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Введение

Вхождение работника в новые производственные условия всегда связано с перестройкой взглядов, убеждений, пристрастий и отношений, сложившихся в новом для работника коллективе. Новизна

отношений во многом определяет его производительность труда, психологическую устойчивость и результативность работы. На ряде предприятий сформированы специализированные подразделения, которые осуществляют адаптацию вновь принятых работников. Важная работа проводится на предприятиях и по карьерному продвижению работников.

Содержание темы

1. Сущность и виды профессиональной адаптации персонала.
2. Организация управления профориентацией персонала.
3. Управление деловой карьерой в организации.

Цели изучения темы

1. Раскрытие существующей системы ввода наёмных работников в новое производство, коллектив, предприятие.
2. Знакомство с существующими методами управления профотбора и профориентации.
3. Правильное выстраивание линии поведения в производственных условиях, управление своей деловой карьерой.

4.1. Сущность и виды профессиональной адаптации персонала

Профессиональная ориентация – это система мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией (взаимодействие работника и организации, их взаимное приспособление).

Принципиальные ***цели адаптации*** можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек (новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат);
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы (новички чувствуют себя неуютно на новой работе, ненужными);
- экономия времени руководителя и сотрудников (проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них);

– развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Структурное *закрепление функций управления адаптацией* может проходить по следующим направлениям:

- выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом;
- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия;
- развитие наставничества.

Задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Для отечественных предприятий главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

4.2. Организация управления профориентацией персонала

Служебно-профессиональное продвижение – серия поступательных перемещений по различным должностям. Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными. В практике управления различают ***два вида должностного продвижения***: продвижение специалиста, продвижение руководителя.

Работа с кадровым резервом. Цель планирования кадрового резерва – спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. При организации научно обоснованной *системы управления профориентацией и адаптацией* исходят из целей и задач организации.

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией должно выполнять следующие функции:

- изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему;
- наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;
- расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам;
- отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;
- организация взаимодействия с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

Важнейшие *направления деятельности* подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала:

- профессиональная консультация для работников предприятия;
- сбор, накопление информации, изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка, престижности профессии;
- участие в найме и отборе персонала;
- организация (совместно с администрацией школ) работы по профориентации школьников;
- налаживание связей с колледжами;
- организация оборудования кабинета профориентации на предприятии;
- оказание помощи колледжам и школам по оборудованию тематических стендов профориентации;
- организация разработки профессиограмм;
- организация тематических вечеров для школьников;
- проведение в школах лекций, семинаров с приглашением рабочих, руководителей, специалистов управления предприятия;
- организация в школах выставок литературы о выборе профессии;

- проведение группового исследования профессиональной направленности школьников;
- организация лектория для родителей школьников по вопросам профориентации;
- проведение в организации дня открытых дверей.

В обязанности менеджера по персоналу входят:

- ознакомление с организацией; характеристика; условия найма; оплата труда;
- представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению;
- организация экскурсии по рабочим местам;
- разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем);
- организация обучения (совместно с отделом обучения);
- введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем).

Для новых работников организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении. **Формы адаптации:** лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации; выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.

Программы адаптации. Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

- общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;
- оплата труда в организации;
- дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе;
- охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила по-

ведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;

- отношения работников с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания;

- служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится *специализированная программа адаптации*. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники.

Она включает в себя следующие вопросы:

- функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;

- обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы;

- правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

- осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;

- представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для *первичной*, так и для *вторичной адаптации*. Адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что предполагает не только усвоение информации об организации, но и обучение самой работе, поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, и им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои осо-

бенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

4.3. Управление деловой карьерой в организации

Деловая карьера – поступательное продвижение работника в какой-либо сфере деятельности. Различают несколько видов карьеры.

Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом. Следовательно, **карьера** – это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию (работает в одной организации).

Карьера межорганизационная отличается от внутриорганизационной тем, что работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития, находясь на различных должностях в различных организациях.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры как в одной, так и в разных организациях.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не выполнять какую-либо отдельную профессиональную функцию.

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо.

Карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности,

либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре.

Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры.

Карьера центростремительная (скрытая) – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации.

Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника.

Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и раскрытия способностей человека.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т.д. Формирование целей карьеры – это постоянный процесс.

Управление карьерой следует начинать при приеме на работу, когда вам задают вопросы, в которых изложены требования организации работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие вашим целям, формирующие ваши требования.

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила:

– не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, станьте нужным инициативному руководителю;

- расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки;
- готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или станет) вакантной;
- познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей);
- составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий;
- помните, что все в жизни меняется: вы, ваши занятия и навыки, рынок, организация, окружающая среда; умение оценить эти изменения – важное для карьеры качество;
- ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации;
- никогда не живите прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернешь;
- не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других;
- увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо;
- думайте об организации как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда;
- не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

Упражнения

Тест «Коммуникативность и трудовая адаптация работника в коллективе»

Читая утверждения, отметьте знаком «+» те из них, с которыми Вы согласны, и знаком «-», с которыми не согласны. Отвечайте искренне.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.

8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.

10. Я всегда такой, каким кажусь.

Информацию о результатах тестирования сообщает преподаватель.

Вывод

Приступая к выполнению своих профессиональных обязанностей в новой организации, необходимо пройти определённый период адаптации, ознакомиться с существующей системой адаптации в организации, осмыслить свою линию поведения в производственных условиях с учётом возможного карьерного роста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В пособии раскрыты важнейшие проблемные темы управления производством – организовывание и мотивация труда работников производства, средства и информационное обеспечение управления производством, выделяется сфера управления персоналом предприятия, освещено направление, представляющее особый интерес – это профессиональная и общественная адаптация работников, начинающих свою трудовую деятельность и деловую карьеру на предприятии.

Изучение материала пособия будет способствовать ускорению процесса вхождения начинающего работника в новый трудовой коллектив. Ускорение адаптации работника в производственном коллективе способствует повышению эффективности деятельности подразделения производства и в целом предприятия.

Важным элементом деятельности молодого работника является его карьерный рост. В пособии рассмотрены основные методы выстраивания системы по формированию производственной и общественной карьеры молодого специалиста.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Аптон, Г.* Анализ таблиц сопряжённости : пер. с англ. / Г. Аптон. – М. : Финансы и статистика, 1982. – 143 с.
2. *Егорова, Т. А.* Организация производства на предприятиях машиностроения / Т. А. Егорова. – СПб. : Питер, 2004. – 304 с. – ISBN 5-469-00086-9.
3. *Ерманский, О. А.* Научная организация труда и производства и система Тейлора / О. А. Ерманский. – М. : ЦИТ, 1924. – 302 с.
4. Организация и планирование машиностроительного производства (производственный менеджмент) : учебник / К. А. Грачева [и др.] ; под ред. Ю. В. Скворцова, Л. А. Некрасова. – М. : Высш. шк., 2005. – 470 с. – ISBN 5-06-004229-4.
5. Организация и планирование производства : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / А. Н. Ильченко [и др.] ; под ред. А. Н. Ильченко, И. Д. Кузнецовой. – 2-е изд., испр. – М. : Академия, 2008. – 208 с. – ISBN 5-7695-5083-6.
6. *Пошерстник, Н. В.* Заработная плата в современных условиях / Н. В. Пошерстник, М. С. Мейксин. – 13-е изд. – СПб. : Герда, 2008. – 528 с. – ISBN 978-5-94125-151-3.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И МОТИВАЦИЯ ТРУДА.....	3
1.1. Рациональная организация труда.....	4
1.2. Организация оплаты труда.....	11
1.3. Мотивация и оплата труда.....	13
Упражнения.....	16
ТЕМА 2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	17
2.1. Управление. Миссия и цели управления.....	17
2.2. Организационные структуры управления предприятием.....	25
Упражнения.....	25
ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.....	26
3.1. Концепция, принципы и методы управления персоналом....	27
3.2. Планирование и оперативная работа с персоналом.....	29
3.3. Организация отбора и найма персонала.....	30
Упражнения.....	31
ТЕМА 4. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ И ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	32
4.1. Сущность и виды профессиональной адаптации персонала.	33
4.2. Организация управления профориентацией персонала.....	34
4.3. Управление деловой карьерой в организации.....	38
Упражнения.....	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	42
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	42

Учебное издание

ЯСТРЕБОВ Владимир Алексеевич

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

Организация труда и управление деятельностью
работников предприятия

Учебное пособие

Подписано в печать 14.02.14.

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 2,56. Тираж 100 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.