

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (МИНТРАНС РОССИИ)  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА (РОСАВИАЦИЯ)  
ФГБОУ ВО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**

**Кошелева Т. Н., Грозовская Е. В.**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
по дисциплине**

**ОСОБЕННОСТИ ЭКОНОМИКИ ТРУДА  
ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В  
СЕРВИСЕ**

**Для направлений подготовки: 43.03.01 «Сервис»**

**Квалификация (степень) выпускника  
«бакалавр»**

Санкт-Петербург  
2019

**УДК 338**

**Кошелева Т. Н., Грозовская Е. В. Особенности экономики труда по видам деятельности в сервисе: учебное пособие [Текст] / Т. Н. Кошелева, Грозовская Е. В. – СПб.: Изд-во СПбГУ ГА, 2019. - 60 с.**

Учебное пособие по дисциплине «Особенности экономики труда по видам деятельности в сервисе» для подготовки бакалавров по направлениям подготовки 43.03.01 «Сервис» рассмотрены и обсуждены на заседании кафедры «Социально-экономических дисциплин и сервиса», протокол № 6 от «14» января 2019 г.

РЕЦЕНЗЕНТ: д.э.н., профессор Бургонов О. В.

В учебном пособии по дисциплине «Особенности экономики труда по видам деятельности в сервисе» рассмотрены теоретические вопросы по основам проектирования трудовых процессов, организации оплаты и стимулирования труда на предприятиях сервиса в сфере воздушного транспорта. Учебное пособие может быть использовано в качестве пособия по подготовке к промежуточному контролю по дисциплине «Особенности экономики труда по видам деятельности в сервисе» по подготовке бакалавров в Санкт-Петербургском государственном университете гражданской авиации.

**ISBN**

© Кошелева Т.Н., Грозовская Е. В. текст, 2019  
© Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации,  
2019

## Содержание

Введение.....	4
<b>Глава 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА .....</b>	<b>5</b>
1.1. Основы экономики труда на предприятии сервиса .....	5
Контрольные вопросы и задания .....	7
1.2. Характеристика видов деятельности в сфере сервиса .....	8
Контрольные вопросы и задания .....	15
1.3. Особенности научной организации труда .....	15
Контрольные вопросы и задания .....	18
1.4. Разделение и кооперация труда на предприятии сервиса .....	18
Контрольные вопросы и задания .....	21
1.5. Организация рабочих мест и трудового процесса по видам деятельности в сфере сервиса .....	22
Контрольные вопросы и задания .....	26
1.6. Приемы, методы, условия и дисциплина труда на предприятии сервиса .....	26
Контрольные вопросы и задания .....	28
1.7. Формы организации труда и их эффективность .....	28
Контрольные вопросы и задания .....	31
1.8. Управление организацией труда на предприятиях сервиса .....	31
Контрольные вопросы и задания .....	35
<b>Глава 2. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА .....</b>	<b>35</b>
2.1. Сущность, содержание и значение нормирования труда, обоснование норм затрат труда .....	35
Контрольные вопросы и задания .....	37
2.2. Производственный, трудовой процессы и затраты рабочего времени ...	38
Контрольные вопросы и задания .....	42
2.3. Нормы и нормативные материалы по труду .....	42
Контрольные вопросы и задания .....	47
2.4. Методы нормирования труда и обоснования норм затрат труда .....	47
Контрольные вопросы и задания .....	49
2.5. Организация заработной платы по видам деятельности в сфере сервиса .....	49
Контрольные вопросы и задания .....	52
2.6. Формы организации заработной платы и направления совершенствования оплаты труда по видам деятельности в сфере сервиса .....	53
Контрольные вопросы и задания .....	59
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>60</b>

## **Введение**

Дисциплина «Особенности экономики труда по видам деятельности в сервисе» изучает экономические закономерности в области трудовых отношений, в том числе специфические формы проявления сущности труда, такие, как организация, оплата, эффективность, занятость и др. Знание основ и особенностей экономики труда позволяет специалисту абстрагировано и аргументировано подходить к изучению происходящих событий, объяснять их движущую силу и оценивать значение.

Предмет изучения дисциплины «Особенности экономики труда по видам деятельности в сервисе» - это социально-экономические отношения, складывающиеся в процессе труда под влиянием различных факторов - технического, организационного, кадрового и иного характера.

Специалист в области экономики труда должен уметь организовать свой труд и труд своих подчиненных; формулировать цели и намечать пути их достижения; строить и использовать прогнозы и планы; находить рациональные подходы к решению проблем; предвидеть последствия своих решений.

Курс «Особенности экономики труда по видам деятельности в сервисе» тесно связан со многими дисциплинами «Экономика», «Роль и место сервисных услуг на воздушном транспорте», «Менеджмент на воздушном транспорте» и т.д.



# Глава 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА

## 1.1. Основы экономики труда на предприятии сервиса

План лекции

1. Сущность и значение организации труда.
2. Задачи и основные направления организации труда.
3. Принципы и методы организации труда.

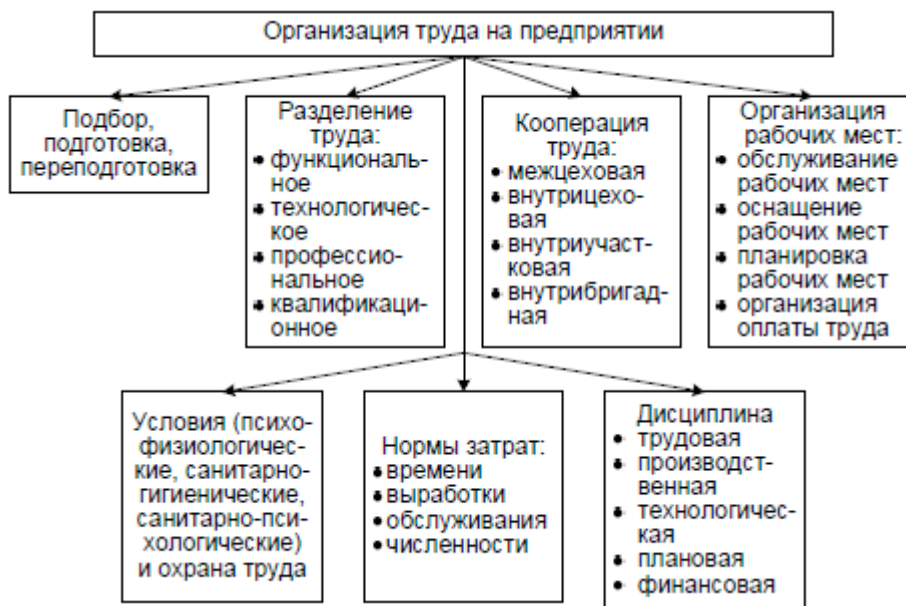
### 1. Сущность и значение организации труда

Организация труда в общем представляет собой конкретные формы и методы соединения людей и техники в процессе труда с целью достижения полезного эффекта трудовой деятельности.

На уровне предприятия организацию труда рассматривают как систему рационального взаимодействия работников со средствами труда и друг с другом, основанную на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленную на получение высоких конечных социально-экономических результатов.

К основным элементам, характеризующим содержание организации труда, можно отнести:

- подбор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- безопасные условия и охрану труда;
- разделение труда;
- кооперацию труда;
- организацию рабочих мест;
- обоснованные нормы затрат труда;
- дисциплину труда.



Основные элементы организации труда

Организация труда позволяет согласовать и скоординировать индивидуальные действия работников на основе разделения и кооперации труда и поэтому выступает в качестве функции управления персоналом. Осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, как правило, требует изменения организации управления, планирования и учета. Однако существующая система управления как персоналом, так и предприятием оказывает влияние на организацию труда. Мероприятия по совершенствованию организации труда обеспечивают получение желаемого эффекта только в том случае, если осуществляются в комплексе с мероприятиями по совершенствованию техники и организации производства.

Значение организации производства возрастает по мере создания и развития рыночных отношений, способствующих возрождению конкуренции. В этих условиях большое значение приобретает результативность труда, обеспечивающая рост эффективности производства.

### 2 Задачи и основные направления организации труда

Организация труда направлена на достижение целей предприятия с наименьшими затратами труда. В условиях предприятия она позволяет решать следующие задачи:

- экономические - состоят в обеспечении роста производительности труда, улучшении использования трудовых ресурсов и рабочего времени, экономии всех видов ресурсов, повышении качества

**Контрольные вопросы и задания:**

1. Задачи и основные направления организации труда.
2. Принципы и методы организации труда.
3. Особенности организации предприятий в сфере сервиса.
4. Виды предприятий сферы сервиса.
5. Основы организации труда на предприятиях сферы сервиса.
6. Основы экономических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах экономических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах.

## 1.2. Характеристика видов деятельности в сфере сервиса

План лекции

1. Сущность общественного производства, определение и взаимосвязь материального и нематериального производства.
2. Характеристика видов деятельности в сфере сервиса.
3. Роль и место сектора услуг в экономике развитых стран на национальном и региональном уровнях.

### **1 Сущность общественного производства, определение и взаимосвязь материального и нематериального производства**

Общественное производство: сущность, факторы, структура.

Главным объектом, первоосновой экономической жизни выступает общественное производство.

Общественное производство – процесс взаимодействия человека с природой и приспособление природы к удовлетворению потребностей человека.

Сторонами общественного производства являются:

взаимодействие человека и природы (процесс труда) с целью производства материальных благ;

экономическое отношение между людьми, возникающие в процессе производства материальных и не материальных благ.

Процесс производства предполагает наличие его факторов: рабочей силы и средств производства.

Рабочая сила – это способность человека к труду, совокупность его физических, умственных и нравственных сил, которые используются в процессе производства потребительных стоимостей.

Эта способность не существует вне живого человеческого организма. Функцией рабочей силы является труд. Рабочая сила сама по себе является потенциальным трудом. А потребление рабочей силы – это действительный труд или сознательная и целенаправленная деятельность людей, направленная на создание жизненных благ.

Средства производства, в свою очередь, состоят из предметов и средств труда.

Предметы труда – это все то, на что направлен человеческий труд.

Средства труда – комплекс вещей, с помощью которых человек воздействует на предметы труда. Они делятся на: орудия труда (машины, оборудование) и материальные условия, обеспечивающие процесс труда (производственные здания, сооружения, коммуникации).

К средствам производства относятся также природные ресурсы (земля): полезные ископаемые, плодородие почвы, лесные угодья, экономические ресурсы морей и океанов (для рыболовства), климат (для санаторно-курортного дела) и т.д.

Рабочая сила представляет личный фактор, а средства производства – вещественный фактор производства. Наиболее активным элементом процесса производства является личный. Без него даже самая совершенная техника остается грудой мертвых вещей. Приложение человеческого труда как фермент, как живая вода оживляет средства производства, превращает их из потенциальных в действительные средства создания материальных благ. Активную и решающую роль личного фактора не следует абсолютизировать. В известных, пределах факторы производства взаимозаменяемы.

Производство представляет собой сложный процесс организованного взаимодействия всех его элементов, сочетания технологии и организации.

Технология производства – это определенным образом взаимодействующая техническая система средств и предметов труда, обеспечивающая видоизменение предметов природы, приспособлений и др.

Организация производства – это экономический механизм взаимосвязи средств производства и рабочей силы, обеспечивающий их реальное функционирование как производительных сил с определенным общественно-полезным результатом.

Формами общественной организации производства выступают предприятия, фирмы с их специализацией, кооперированием, комбинированием и концентрацией.

Под производством, а точнее общественным производством, экономическая теория понимает весь процесс воспроизводства, который включает в себя стадии: само производство, распределение, обмен и потребление.

Начальным пунктом экономической деятельности есть производство как процесс создания материальных благ (услуг). Решающая роль производства связанная не только с тем, что оно служит основой жизни и источником прогрессивного развития человеческого общества. Более существенно другое: социальный тип и характер производства, которые зависят от формы собственности, определяют социальный тип и характер всех других стадий. Так социальное неравенство людей в производстве тянет за собою их неравенство в распределении и потреблении.

Распределение - это установление доли каждого участника общественного производства в получении общественного продукта. Следует заметить, что распределение средств производства и членов общества по сферам и областям производства, предприятиям входит в производство, есть его обратной стороной.

Обмен - это процесс движения произведенных благ от одного субъекта к другому, форма общественных связей производителей и потребителей. Именно обмен разрешает получить то, что необходимо для удовлетворения потребностей общества, образуемых членами общества в соответствии с



### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Сущность общественного производства, определение и взаимосвязь материального и нематериального производства.
2. Анализ современных подходов к структурированию общественного производства.
3. Характеристика видов деятельности в сфере сервиса.
4. Роль и место сектора услуг в экономике развитых стран на национальном и региональном уровнях.
5. Причины и факторы ускоренного развития сервиса.
6. Качество, уровень и стиль жизни: понятие, сущность, динамика.
7. Характеристики сектора услуг в России, Северо-Западном Федеральном округе, Санкт-Петербурге.
8. Применение современных сервисных технологий в процессе предоставления услуг, соответствующих требованиям потребителей.

### **1.3. Особенности научной организации труда**

План лекции.

1. Понятие научной организации труда.
2. Задачи и функции научной организации труда.
3. Принципы научной организации труда.

#### **1 Понятие научной организации труда**

Сущность организации труда составляют специфические функции, связанные с объединением, согласованием, приведением в стройную систему целесообразной деятельности людей в непрерывном взаимодействии с применяемыми в процессе труда техническими средствами.

Научная организация труда - это комплекс организационно-технических, экономических, санитарно-гигиенических и психофизиологических мероприятий, которые основаны на достижениях науки и передовой практики и обеспечивают наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов и неуклонное повышение производительности труда при сохранении здоровья человека.

Понятие «научная организация труда» (НОТ) возникло как противовес рутинным, примитивным, неквалифицированным решениям в области организации. Поэтому термин НОТ полностью оправдан, а организация труда может быть и научной, и ненаучной.

Проблемы организации труда имеют теоретический и прикладной аспекты.

Теоретический аспект составляет содержание науки об организации труда, а прикладной – направлен на поиск эффективных организационных форм, способов, методов решения конкретных производственных задач. Подход к обоим аспектам в разные периоды истории нашего государства был неодинаков, поэтому говоря об историческом развитии НОТ, следует отметить, что у нас были годы расцвета науки об организации труда, но были периоды ее полного забвения, но это материал практических занятий.

Если на предприятии чутко реагируют на все новое, что появляется в области организации труда, и систематически реализуют это на практике, то вправе говорить о научной организации труда. Научный подход к организации труда позволяет наилучшим образом соединить в процессе производства людей и технику, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, снижение трудоемкости и рост производительности труда.

#### **2 Задачи и функции научной организации труда**

Важным признаком НОТ является ее направленность на решение трех взаимосвязанных задач: экономических, психофизиологических и социальных.

Экономические задачи состоят в обеспечении за счет организации труда всесторонней экономии различных ресурсов и прежде всего экономии труда, что, в свою очередь, направлено на снижение издержек производства и рост его результативности – повышение производительности труда, рентабельности, прибыльности.

Экономические результаты деятельности достигаются рациональным разделением и кооперацией труда, при помощи которых обеспечивается полное использование времени всех работников, распределение работ в соответствии с уровнем их квалификации, исключение непроизводительных простоев оборудования, минимизация длительности производственного цикла. Экономия достигается также установлением равной напряженности норм труда. Экономия времени происходит в результате хорошо продуманной организации рабочего места, в использовании наиболее прогрессивных приемов и методов труда.

Психофизиологические задачи, которые должны решать организаторы труда, состоят в том, чтобы обеспечивать работникам здоровые и безопасные условия труда, снижать его физическую тяжесть и психо-психическую напряженность, гармонизировать нагрузки на различные органы работающего человека, устанавливать рациональные режимы труда и отдыха и, в конечном итоге, максимизировать

работоспособность.

Социальные задачи состоят в обеспечении содержательности труда, в повышении его привлекательности за счет преодоления монотонности, увеличения разнообразия производственных операций, перемены труда, насыщения его творческими элементами, в повышении престижности профессий, в обеспечении полноценной оплаты труда.

Социальная и психофизиологическая направленность НОТ означает гуманизацию труда, создание таких условий на производстве, которые бы отвечали самым насущным запросам человека современного демократического общества.

Развитие представлений о задачах НОТ является понятие о ее функциях, т.е. об особенностях проявления НОТ на предприятии и ее воздействия на различные стороны производства. Анализ воздействия НОТ на человека и производства позволяет выделить следующие его функции.

Ресурсосберегающая, в том числе трудосберегающая функция – направлена на экономию рабочего времени, сырья, материалов, энергии и т.д. Кроме того, экономия труда включает в себя устранение всякого бесполезного труда. Ресурсосбережение – один из главных рычагов интенсификации производства.

Оптимизирующая функция проявляется в обеспечении полного соответствия уровня организации труда передовому уровню технического оснащения производства. Оптимизация необходима в достижении научной обоснованности норм труда и уровня интенсивности производства, в обеспечении соответствия уровня оплаты труда его результатам.

Функция формирования эффективного работника означает осуществление на научной основе профессиональной ориентации и профессионального отбора работников, их обучения, систематического повышения их квалификации. Научный подход к формированию кадров и к их подготовке – главное условие эффективности, и это становится важной функцией НОТ.

Трудоохлаждающая функция проявляется в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда, в установлении рационального режима труда и отдыха, в использовании режимов гибкого рабочего времени, в облегчении тяжелого труда до физически нормальной величины. Одна из функций НОТ – способствовать сохранению здоровья трудящихся на производстве.

Функция гармонизации труда направлена на обеспечение согласования физических и умственных нагрузок, которые испытывает работник, на преодоление однобокости труда, создание полноценных условий для гармоничного развития человека на производстве.

Функция возвышения труда – чрезвычайно важная функция организации труда в цивилизованном обществе. Нельзя говорить о НОТ, сколь экономичен ни был бы труд, если при этом забывают о самом человеке, с его социальными запросами и стремлениями к высоко содержательному, престижному труду. Возвышает труд создание на производстве условий для повышения содержательности и привлекательности труда, искоренение рутинных и примитивных трудовых процессов, обеспечение перемены труда, то есть его гуманизация.

Функция повышения культуры производства организационными средствами: создание эстетически привлекательной производственной среды, рациональная организация рабочих мест, развитие демократического стиля управления людьми и др.

Воспитательная и активизирующая функции направлены на выработку дисциплины труда, развитие трудовой активности и творческой инициативы.

Таким образом, для научной организации труда должно быть характерно присутствие всех указанных выше функций.

### **3 Принципы научной организации труда**

О значении принципов сильно сказал автор «Двенадцати принципов производительности» (1912 г.) американский исследователь Гаррингтон Эмерсон: «правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения».

Под принципами в самом общем виде понимаются исходные положения теории, учения, науки. Принцип – основной закон какой-либо науки.

I. Прежде всего, необходимо выделить принципы всеобщие, применимые для всех случаев организации труда, соблюдение которых обязательно для решения вопросов организации труда по-научному. Такими принципами являются системность, комплексность, экономичность, гуманизация.

Системность – важнейшее требование НОТ. Системность, системный подход в организации труда означает, что она должна рассматриваться, во-первых, как явление, имеющее сложную внутреннюю структуру, образованную из взаимосвязанных из взаимосвязанных элементов; во-вторых, как явление, представляющее часть структуры более высокого порядка и имеющее многочисленные внешние связи и зависимости.

Комплексность – при решении вопросов организации труда состоит в том, что ее проблемы должны решаться одновременно разными научными дисциплинами, такими, например, как организация труда, экономика труда, социология труда. Комплексный подход – это всесторонний подход с точки зрения многих наук, занимающихся вопросами труда, функционирования человека в производственной среде, в трудовом процессе.

Экономичность состоит в том, что одни и те же вопросы организации труда можно решить разными

способами, с разными затратами ресурсов, т.е. решения могут быть многовариантными

Гуманизация труда – это учет человеческого фактора при организации труда. Гуманизация труда – важнейшее требование НОТ, но для реализации это довольно сложный принцип. Чтобы его соблюсти, необходимо поступиться иногда и принципом экономичности.

II. В зависимости от сфер действия можно выделить четыре разновидности принципов:

- принципы, применимые к организации труда в масштабе страны;
- принципы организации труда на предприятиях, в учреждениях;
- принципы коллективной организации труда в подразделениях;
- принципы индивидуальной организации труда.

III. В зависимости от охватываемого круга вопросов также можно выделить четыре разновидности принципов:

- принципы, общие в пределах каждой сферы действия;
- частные принципы, применимые к отдельным элементам организации труда в каждой сфере действия;
- принципы специфические, применимые к отдельным отраслям деятельности или к отдельным видам работ;
- особые принципы, которые действуют в ограниченной области внутри какого-либо элемента организации труда или вида работ.

Остановимся на изложении принципов организации труда на предприятиях.

К общим принципам организации труда на предприятии можно отнести «двенадцать принципов производительности» Г. Эмерсона и «правила работы», сформулированные А. Гастевым.

Частные принципы применяются к отдельным элементам организации труда. Среди них:

- Принципы разделения и кооперации труда: пропорциональность и равная напряженность производственных заданий при распределении обязанностей.
- Принципы организации рабочих мест: полное и комплексное оснащение и рациональная планировка рабочего места, доступность элементов оснащения, удобство их обслуживания, переменное рабочее положение работника и др.
- Принципы организации обслуживания рабочих мест: плановость, предупредительность, надежность, оперативность, регламентация, персонификация обслуживания и др.
- Принципы установления рациональных приемов и методов труда: экономия движений, экономия мускульной и нервной энергии, прямоточность, параллельность, непрерывность, синхронность, симметричность, ритмичность движений и др.
- Принципы создания условий труда: минимизация воздействия неблагоприятных факторов внешней производственной среды на работника, безопасность труда, максимизация работоспособности, оптимизация режимов труда и отдыха, оптимизация половозрастной структуры коллектива и др.
- Принципы подбора, подготовки и повышения квалификации персонала: профессиональный подбор на основе профессиограмм, тестирования и другой проверки претендентов на занятие вакантной должности, сочетание теоретической подготовки с приобретением практических навыков при обучении профессии. Регулярность и ступенчатость повышения квалификации и др.
- Принципы поддержания высокой дисциплины труда: сочетание убеждения с дисциплинарным воздействием на нарушителей дисциплины, гласность, воспитание производственного патриотизма, создание условий для взаимного контроля и взаимопомощи между работниками и др.

Общие принципы организации коллективного труда в подразделениях: введение коллективного труда на основе организационных проектов, закрепление за первичным трудовым коллективом производственной площади и оборудования, определение функций, обязанностей и прав коллектива подразделения, материальная и моральная ответственность за результаты труда и др.

Частные принципы организации коллективного труда в подразделениях:

- принципы формирования бригад: добровольность вхождения в бригаду, учет мнения членов бригады при решении вопросов жизнедеятельности бригады и др.
- принципы разделения и кооперации труда: полная или частичная взаимозаменяемость, совмещение профессий и функций, многостаночное обслуживание и др.
- принципы планирования работы: планирование тех показателей, за которые работники стимулируются, закрепление за коллективом определенной работы и др.
- принципы оплаты труда: оплата за конечный результат по итогам планового периода, распределение коллективного заработка с учетом мнения коллектива, гарантированная оплата за гарантированный результат труда и др.

приведенный далеко не полный перечень принципов организации труда говорит о том, что принципов достаточно много. Некоторые принципы могут носить отраслевой характер, т.е. быть характерными для какой-либо отдельной отрасли или для какого-то определенного вида деятельности.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Понятие научной организации труда.

2. Задачи научной организации труда
3. Функции научной организации труда.
4. Принципы научной организации труда.

#### 1.4. Разделение и кооперация труда на предприятии сервиса

План лекции.

1. Сущность и виды разделения и кооперации труда на предприятиях сервиса.
2. Формы организации труда на предприятии сервиса.
3. Разделение и кооперация труда руководителей, специалистов и служащих по видам деятельности на предприятиях сервиса.

##### 1 Сущность и виды разделения и кооперации труда

Разделение и кооперация труда являются основой его организации. Они определяют место каждого работника в процессе труда на предприятии, его функции и обязанности, а также требования к качеству труда и квалификации каждого работника.

Разделение и кооперация труда - это взаимосвязанные и дополняющие друг друга стороны трудовой деятельности. Под разделением труда на предприятии понимают разграничение деятельности людей в процессе совместного труда, изготовления продукции и выполнения услуг. Внутрипроизводственное разделение труда представляет собой процесс обособления различных видов труда и специализацию рабочих мест и работников на выполнение закрепленных за ними соответствующих функций, работ и операций. Рациональное разделение труда обеспечивает оптимальную расстановку рабочих по рабочим местам с учетом их личных способностей, профессиональных и деловых качеств, отношения к труду, что позволяет повысить не только результаты труда, но и работоспособность, степень удовлетворенности трудом и заинтересованности в нем, снизить утомляемость. Основными видами разделения труда на предприятии являются технологическое, функциональное, профессиональное и квалификационное. Технологическое разделение труда зависит от структуры производственного процесса, уровня его механизации, объема и типа производства и осуществляется на основе разбиения производственного процесса на стадии (заготовительную, обрабатывающую, сборочную), пределы, фазы, частичные технологические процессы и операции. Технологическое разделение труда может быть кооперационным, подетальным и поэлементным. Кооперационное разделение труда предусматривает распределение и закрепление на длительное время за отдельными рабочими определенных технологических операций. При подетальном разделении труда рабочему поручают выполнение всех операций, составляющих процесс изготовления детали или законченную фазу изготовления данной детали. При поэлементном разделении труда операция осуществляется несколькими рабочими, и каждый рабочий постепенно выполняет часть операции, отдельный прием или трудовое действие. Пооперационное и поэлементное разделение труда способствует специализации труда.

Функциональное разделение труда определяет роль и место каждого работника в процессе труда на предприятии и предусматривает обособление на предприятии различных видов трудовой деятельности и выполнение конкретных работ группами работников, осуществляющих различные по содержанию функции. В зависимости от содержания функций персонал предприятия подразделяется на две категории: рабочих и служащих. Согласно функциональному разделению труда всех рабочих в зависимости от их отношения к технологическому процессу подразделяют на основных, занятых непосредственно выпуском продукции, выполнением работ или оказанием услуг, и вспомогательных, обеспечивающих условия для производительной работы основных рабочих. В зависимости от содержания выполняемой работы служащие подразделяются на руководителей, специалистов и служащих. Профессиональное разделение труда заключается в обособлении внутри функциональных групп отдельных видов работ в зависимости от содержания и устойчивости их закрепления за одними и теми же работниками, в специализации трудовой деятельности по общности специальных знаний и методов воздействия на предмет труда. Оно обуславливает деление персонала предприятия на отдельные группы работников по профессиям и специальностям. Профессия определяется совокупностью теоретических знаний, необходимых для конкретной трудовой деятельности, и трудовых навыков, приобретаемых работником в процессе профессионального обучения. Рабочие профессии: токарь, станочник, сборщик, слесарь и др. К служащим относятся технологи, механики, экономисты, бухгалтеры и др. Квалификационное разделение труда предполагает, что внутри каждой профессиональной группы осуществляется разделение работников в зависимости от уровня квалификации, т. е. от способности выполнять работу определенной сложности, требующую специальных теоретических знаний, практических навыков и опыта. Квалификационной характеристикой рабочего служит степень освоения работ того или иного разряда с присвоением ему соответствующего тарифного разряда. Выбор рациональных видов разделения труда зависит от типа производства, объема и сложности выпускаемой продукции, технической оснащенности производства, уровня его организации и предполагает обоснование оптимальной границы разделения труда.

Различают технологические, экономические, психофизиологические и социальные границы

разделения труда. Технологические границы разделения труда определяются уровнем разделения производственного процесса на фазы, стадии, производственные операции и их содержанием, методами и способами организации производства, а также уровнем специализации оборудования, инструментов, приспособлений и рабочих мест. Экономические границы разделения труда отражают влияние уровня разделения труда на конечные результаты трудовой деятельности работников предприятия. Экономическими критериями разделения труда служат снижение трудоемкости выполняемой работы за счет специализации труда, сокращение длительности производственного цикла, повышение производительности и загрузки оборудования и рабочих мест. Психофизиологические границы разделения труда обусловлены допустимыми физическими и психологическими нагрузками, обеспечивающими соблюдение требований сохранения здоровья и работоспособности работающих, создание безопасных условий работы. Психофизиологическим критерием разделения труда является показатель его монотонности. Исследования показывают, что монотонность трудового процесса, связанная с длительностью и повторяемостью однообразных приемов и трудовых операций в течение оперативного времени, вызывает повышение утомляемости, вследствие чего производительность труда снижается.

Социальные границы разделения труда определяются снижением его содержательности и привлекательности. Труд, не приносящий работникам морального удовлетворения, лишен творчества и не способствует росту квалификации и заинтересованности в результатах и процессе труда. Разделение труда неразрывно связано с его кооперацией. Чем глубже разделение труда, тем шире и сложнее кооперация. Кооперация труда основана на его разделении. Под кооперацией труда понимают объединение различных видов работ и трудовых процессов для получения конечного результата совместного труда. Она представляет собой систему устойчивых трудовых отношений между отдельными исполнителями и производственными подразделениями в процессе изготовления и реализации продукции.

Виды кооперации труда обусловлены различными способами разделения труда и неразрывно связаны с организационно-техническими особенностями предприятия. На отечественных предприятиях применяют три вида производственной кооперации: межцеховую, внутри цеховую и внутри участковую.

Если разделение труда осуществляется «сверху», т. е. производственный процесс делят на фазы, стадии, производственные операции (цеха, участки, рабочие места), то кооперация - «снизу», т. е. сначала выделяется внутри участковая кооперация, затем внутрицеховая и завершает процесс кооперация межцеховая. Внутрицеховая кооперация является формой согласованной работы производственных участков цеха. Она направлена на обеспечение бесперебойного течения процесса на определенном участке цеха. Межцеховая кооперация заключается в согласованной и скоординированной трудовой деятельности коллективов цехов, связанных производственным процессом. Эффективность межцеховой кооперации зависит от состояния оперативного управления работой всех взаимосвязанных цехов как основных, так и обслуживающих (вспомогательных). Границы рациональной кооперации труда определяют два критерия:

- организационный, согласно которому для выполнения любой работы можно объединять два и более исполнителей, но до их количества, определяемого нормой управляемости, превышение которой может привести к несогласованности действий и потерям рабочего времени;
- экономический, характеризующий возможность максимального снижения затрат труда на единицу выпускаемой продукции.

Выбор оптимального варианта разделения и кооперации труда осуществляется на основе всестороннего анализа специфики производственного процесса, содержания выполняемых работ, требований к их качеству, степени специализации и загрузки рабочих мест, уровня организации производства и других факторов. Он должен обеспечить повышение эффективности труда и производства.

## **2 Формы организации труда на предприятии сервиса**

В зависимости от разделения и кооперации труда различают две формы его организации на предприятии:

- индивидуальную - каждый рабочий на своем рабочем месте выполняет постоянно закрепленные за ним либо одну или несколько однородных операций, либо комплекс разнородных операций, либо все операции по изготовлению конкретного вида продукции (изделия);
- коллективную - группа работников объединяется для совместного и наиболее эффективного выполнения комплекса разнородных и группы однородных трудовых операций.

Наиболее эффективной коллективной формой организации труда является бригада. На отечественных промышленных предприятиях в зависимости от содержания выполняемых работ применяются различные виды производственных бригад:

- специализированные, осуществляющие технологически однородные виды работ или операций и объединяющие рабочих одной профессии или специальности;
- комплексные, выполняющие комплекс технологически разнородных, но взаимосвязанных видов работ и операций и объединяющие рабочих различных профессий и специальностей. Эти бригады могут быть как с полным, частичным распределением труда, так и без разделения труда.

В зависимости от режима работы организуют сменные бригады, объединяющие рабочих одной смены, и сквозные бригады, включающие рабочих нескольких смен. Эти бригады могут быть как специализированными, так и комплексными.

На промышленных предприятиях производственные бригады создаются в следующих случаях:

- 1) для обслуживания крупных агрегатов, автоматических линий, гибких производственных систем;
- 2) когда группа рабочих мест связана общим ритмом работы (например, поточные линии);
- 3) при выполнении определенного объема однородной работы, требующей одновременного участия нескольких исполнителей;

4) если определенная законченная часть технологического процесса не может быть выполнена одним рабочим и требует параллельной работы группы рабочих;

5) для выполнения определенной работы с целью повышения ответственности за конечные результаты труда и обеспечение материальной заинтересованности в качественной и эффективной работе.

Совершенствование техники и технологии, рост культурно-технического уровня, квалификации и мастерства рабочих создают предпосылки для внедрения передовых форм и методов организации труда. Это имеет не только экономическое, но и социальное значение; способствует устранению монотонности труда, повышению его привлекательности и содержательности, росту квалификации рабочих и расширению их трудового профиля. К этим формам труда можно отнести совмещение профессий и функций, многостаночное обслуживание.

Совмещение профессий представляет собой выполнение одним рабочим функций и работ, относящихся к различным профессиям. Это значит, что рабочий в течение нормальной продолжительности рабочего дня, наряду со своей основной работой, выполняет работу по другой профессии или специальности. Совмещать можно различные функции, но при условии, что производительность труда не уменьшится. Смежной профессией называют такую, которая имеет технологическую или организационную общность с основной и осуществляется на рабочем месте по основной профессии (например, станочник-наладчик). Выполнение работы по смежной профессии называют совмещением. К совмещению относится и овладение рабочим второй специальностью (профессией), трудовые функции которой не имеют общих признаков с функциями по основной профессии. Совмещение может быть полным, если рабочий осуществляет все трудовые функции рабочего другой специальности, или частичным, если рабочему передается только часть функций рабочего одной специальности. В результате повышается загрузка рабочих и сокращается общая численность, возрастает производительность труда.

Совмещение профессий возможно при соблюдении следующих условий:

- 1) неполная занятость рабочего по основной профессии;
- 2) равномерность выполнения совмещаемых функций;
- 3) отсутствие отрицательного влияния совмещения работ на точность, качество и производительность труда;
- 4) достаточный для освоения второй профессии (специальности) уровень квалификации рабочего.

Совмещение профессий наиболее эффективно тогда, когда совмещаются профессии (специальности), связанные по содержанию и ходом технологического процесса, единством обрабатываемых предметов труда, обеспечением роста производительности труда и повышением его качества.

### **3 Разделение и кооперация труда руководителей, специалистов и служащих по видам деятельности на предприятиях сервиса**

Каждое промышленное предприятие имеет определенную организационную структуру управления, основу которой составляют формы разделения и кооперации труда управленческого персонала: руководителей, специалистов и служащих. Функциональное разделение труда руководителей, специалистов и служащих обусловлено содержанием выполняемых ими функций управления и заключается в обособлении однородных работ, требующих определенного комплекса знаний, подготовки и навыков. Так, руководители выполняют общие функции управления: организуют, направляют, координируют и регулируют деятельность подчиненных звеньев и лиц, принимают решения и несут ответственность за них.

Специалисты - это работники, осуществляющие отдельные функции управления, требующие специальных технических знаний, соответствующего уровня профессиональной подготовки, навыков и опыта (технологи, механики, нормировщики, экономисты и др.). Они выполняют инженерно-технические, экономические, финансовые работы, занимаются организацией производства и труда.

Служащие - это работники, выполняющие функции управления, которые не требуют специальных знаний. Они осуществляют подготовку и оформление документации, учет и контроль. Это делопроизводители, секретари, кассиры и др. При формировании организационной структуры управления предприятием распределяются функции и соответственно работники по отделам и службам аппарата управления, разрабатываются положения об этих подразделениях, где четко формулируются задачи, содержание труда, выполняемые функции и взаимоотношения с другими службами и подразделениями. Технологическое разделение труда заключается в специализации работников на выполнении работ, связанных общностью технологических процессов. На основании этого подразделяют руководителей и специалистов на административно-управленческий и цеховой персонал. Кроме того, из различных видов их деятельности выделяются стереотипные и формализуемые операции, которые выполняются специализированными техническими службами. Эти службы обеспечивают функциональные подразделения и руководителей информацией, необходимой для принятия управленческих решений. Профессионально-

квалификационное разделение труда руководителей, специалистов и служащих предусматривает распределение обязанностей и разграничение ответственности между работниками с учетом занимаемой должности, степени сложности поручаемых работ, уровня профессиональных знаний, требуемых для их выполнения и замещения должностей, специальности и квалификации для обеспечения эффективности труда каждого работника. Профессиональное и квалификационное разделение труда руководителей, специалистов и служащих на предприятиях осуществляется на основе Единого квалификационного справочника должностей служащих, в котором по каждой должности определен круг обязанностей, указано, что должен знать работник, и установлены квалификационные требования (образование, практические навыки). Перечень профессий (специальностей) специалистов и служащих, уровень их профессиональной подготовки (квалификации) определяются содержанием производственно- хозяйственной деятельности предприятия, составом производственного процесса, уровнем технической оснащенности, организации производства и труда, номенклатурой и характеристикой выпускаемой продукции, масштабами производства. Разделение труда руководителей, специалистов и служащих неразрывно связано с его кооперацией, которая представляет собой систему устойчивых производственных взаимоотношений между функциональными подразделениями, системами подчиненности внутри них. Так, функциональное разделение труда обуславливает необходимость кооперации между структурными подразделениями и службами при выполнении закрепленных за ними функций. При технологическом разделении труда возможна кооперация как между отдельными работниками, так и между структурными подразделениями, а профессионально-квалифицированному разделению труда в основном соответствует кооперация между работниками внутри каждого подразделения. Для реализации на практике форм разделения и кооперации труда руководителей, специалистов и служащих на предприятии разрабатывают положения о структурных подразделениях, в которых четко разграничивают и фиксируют задачи, функции и права каждого подразделения, определяют взаимоотношения с другими подразделениями предприятия. На основе этих положений составляются инструкции, в которых указываются организационно-правовые положения каждого работника: функции, права, обязанности, взаимоотношения, критерии оценки и ответственности. Эти документы используются для организации труда и управления руководителями, специалистами и служащими.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Сущность и виды разделения и кооперации труда на предприятиях сервиса.
2. Формы организации труда на предприятии сервиса.
3. Структура предприятия сферы сервиса.
4. Типы и методы организации выполнения услуг по видам деятельности на предприятиях сервиса.
5. Разделение и кооперация труда руководителей, специалистов и служащих по видам деятельности на предприятиях сервиса.
6. Порядок организации, реорганизации и ликвидации предприятия сферы сервиса.
7. Технологии процесса сервиса, методика развития системы клиентских отношений с учетом требований потребителя.
8. Механизм организации контактной зоны предприятия сервиса.

### **1.5. Организация рабочих мест и трудового процесса по видам деятельности в сфере сервиса**

#### **План лекции**

1. Рабочие места, их виды и основы организации в сфере сервиса.
2. Основные направления организации рабочих мест по видам деятельности на предприятиях сервиса.
3. Понятие и показатели качества услуг и продукции в сфере сервиса по видам деятельности на предприятиях сервиса.

#### **1 Рабочие места, их виды и основы организации в сфере сервиса**

Рабочее место является первичным звеном производственной структуры предприятия и характеризует размещение производственного процесса в пространстве. Именно на рабочем месте объединяются основные элементы любого процесса труда: рабочая сила, предметы и средства труда, осуществляется трудовая деятельность, производится продукция, выполняются работы и услуги. Рабочее место представляет собой часть производственной площади, где рабочий или группа рабочих выполняет производственную операцию по изготовлению продукции или обслуживанию производства, используя соответствующее оборудование и оснастку.

Все рабочие места связаны между собой действующими на предприятии производственными процессами. Особенности каждого рабочего места обусловлены такими факторами, как тип производства, уровень разделения и кооперации труда, содержание труда, уровень технической оснащенности, методы организации труда, применяемая технология и др. Рабочие места классифицируют следующим образом:

- 1) по уровню разделения труда (числу исполнителей):

- индивидуальное рабочее место, если оно закреплено за одним рабочим;
- групповые (бригадные) рабочие места, если они закреплены за группой (бригадой) рабочих без закрепления за каждым из них индивидуального рабочего места;

2) по месту выполнения работы:

- стационарные, рабочая зона которых неизменна;
- передвижные, если рабочий в процессе работы перемещается по производственной площади (например, вспомогательные рабочие: наладчики, ремонтники). К передвижным можно отнести маршрутные рабочие места, когда рабочий в процессе работы перемещается по маршруту движения предмета труда или при выполнении работы осуществляет перемещение по установленному маршруту (например, многостаночники);

3) по степени механизации и автоматизации:

- ручного труда;
- механизированные;
- автоматизированные;

4) по количеству обслуживаемого оборудования:

- одностаночные;
- многостаночные;

5) в зависимости от уровня специализации:

- универсальные;
- специализированные;
- специальные.

Кроме перечисленных признаков, для классификации рабочих мест могут быть использованы и другие факторы, характеризующие специфику производства (например, по месту нахождения рабочего места: в помещении, на открытом воздухе, на высоте, под землей и т.д.).

Организация рабочих мест - это система мероприятий по обеспечению рабочих мест средствами и предметами труда, их оптимальному размещению и рациональному использованию рабочего времени.

Цель организации рабочих мест заключается в обеспечении качественного и эффективного выполнения производственной операции (или комплекса производственных операций) на основе оптимального использования оборудования и рабочего времени, применения рациональных приемов и методов труда, создания условий труда, обеспечивающих сохранение здоровья и длительной работоспособности рабочих, а также рост производительности их труда. Реализация этой цели предусматривает решение таких задач организации рабочих мест, как техническая, организационная, социально-экономическая, психологическая и эргономическая.

Решение технической задачи предусматривает оснащение рабочего места прогрессивным оборудованием, необходимой оснасткой, инструментом, контрольно-измерительными приборами в соответствии с применяемой технологией и подъемно-транспортными средствами.

Организационная задача заключается в рациональной планировке рабочего места, оптимальном обеспечении сырьем, материалами, заготовками, деталями, инструментом, в качественном и своевременном ремонте оборудования и оснастки, обеспечении безопасных и комфортных условий труда.

Социально-экономическая задача состоит в обеспечении эффективного использования рабочего времени, оптимальной занятости рабочих, своевременного выполнения работы требуемого качества и установленного объема (количества), устойчивого уровня и возможностей роста производительности труда, а также в создании условий, повышающих заинтересованность в труде, обеспечивающих возможность творческой работы, стимулирующих к повышению квалификации, рационализации и изобретательству. Психологическая задача предусматривает создание условий труда, обеспечивающих снижение утомляемости в процессе труда, рациональное расходование физической и первичной энергии, сохранение устойчивой работоспособности и здоровья. Эргономическая задача организации рабочих мест призвана способствовать оптимальному соединению трудовой деятельности человека и техники, заключается в разработке рационального сочетания функционального состояния и работоспособности человека с различными факторами производственной среды.

Таким образом, задачи организации рабочих мест направлены на достижение рационального сочетания вещественных элементов производственного процесса и человека, обеспечение на этой основе высокой производительности и нормальных условий труда.

## **2 Основные направления организации рабочих мест по видам деятельности на предприятиях сервиса**

Организация рабочих мест включает три направления: оснащение, обслуживание и планировку рабочих мест. Оснащение рабочего места представляет собой систему укомплектования рабочего места основным технологическим и вспомогательным оборудованием, технологической и организационной оснасткой в количестве, необходимом и достаточном для эффективного и качественного выполнения рабочим установленного производственного задания. Средства оснащения рабочего места подразделяются на средства постоянного и временного пользования. Средства постоянного пользования включают все средства, которые должны находиться на рабочем месте независимо от характера выполняемой работы (оборудование, постоянно используемые приспособления и инструменты, подъемно-транспортные



устройства, инвентарь постоянного пользования, вспомогательные материалы и инструменты по уходу за оборудованием и др.). К средствам временного пользования относятся средства, связанные с выполнением конкретной производственной операции. Это приспособления для данной операции, рабочие и мерительные инструменты, тара для хранения и передачи конкретной продукции, техническая документация, необходимая для выполнения конкретной производственной операции, и др. Такая классификация способствует обеспечению определенного порядка на рабочих местах. Основным элементом оснащения рабочего места является оборудование, которое подразделяют на основное (технологическое) и вспомогательное.

Основное оборудование - это станки, агрегаты, устройства для ручных операций (верстаки), сборочные стенды и др. со всеми загрузочными, контрольными и предохранительными устройствами. Вид основного оборудования зависит от содержания производственной операции. Оно должно обеспечить безопасную и удобную работу, освобождение от тяжелого физического труда, удобство рабочей позы, легкость управления оборудованием.

Различают следующие функции обслуживания рабочих мест:

1) функция обслуживания средств труда:

- обеспечение всеми видами энергии;
- наладка оборудования;
- материальное обслуживание;
- обеспечение инструментами и приспособлениями;

2) функция обслуживания предметов труда:

- транспортировка;
- хранение;
- контрольная;

3) функция обслуживания работника:

- обеспечение информацией и документацией;
- инструктаж;
- культурно-бытовое обслуживание;
- охрана труда.

В зависимости от концентрации функций обслуживания рабочих мест в определенных службах предприятия различают три вида обслуживания рабочих мест:

- централизованный - обслуживание рабочих мест осуществляют единые службы предприятия, специализирующиеся на отдельных функциях обслуживания;
- децентрализованный - функции обслуживания выполняются либо производственными, либо вспомогательными рабочими каждого производственного подразделения (цеха, участка);
- смешанный - одни функции выполняются централизованно, другие - децентрализованно.

Обслуживание рабочих мест должно соответствовать типу производства и содержанию труда на рабочих местах основного производства, а также структуре производства и управления, благодаря чему обеспечиваются комплексность и эффективность. Планировка рабочего места - размещение на участке производственной площади оборудования, элементов оснастки, предметов труда и рабочего с учетом оптимальных зон досягаемости при работе. Рациональная планировка рабочего места обеспечивает удобную рабочую позу, возможность применения передовых приемов и методов труда, исключает ненужное перемещение и лишние движения, снижает утомляемость рабочего, сокращает потери рабочего времени и, следовательно, создает условия для роста производительности труда. К планировке рабочего места предъявляются следующие требования:

1) рабочее место должно располагаться по ходу технологического процесса;

2) площадь рабочего места должна обеспечивать экономию трудовых движений, не стесняя движения рабочего;

3) при размещении оборудования и приспособлений на каждом рабочем месте должны быть учтены оптимальные зоны досягаемости;

4) устройство рабочего места должно обеспечивать наиболее целесообразную рабочую позу, полное ее соответствие темпам и зонам движений, а также мышечной нагрузке в процессе работы.

Планировка рабочего места должна обеспечить рабочему такое оперативное пространство, при котором он может свободно выполнять необходимые трудовые приемы и действия, размещать материальные элементы производства и формировать рабочие зоны с учетом зон досягаемости при различных рабочих позах. Оптимальная зона досягаемости - это расстояние в горизонтальной, вертикальной плоскостях и по глубине, в пределах которых рабочий может выполнять работу, не перемещаясь. В этой зоне должны находиться необходимые инструменты и органы управления оборудованием.

Планировка рабочего места должна обеспечить правильный выбор и удобство рабочей позы исполнителя. Выбор рабочей позы зависит от конструктивных особенностей элементов рабочего места и характера труда, но определяющим признаком является уровень физических усилий рабочего.

При планировке рабочего места учитываются также эстетические требования: выбор внешних форм, общей композиции, цветовой отделки элементов рабочего места, что оказывает положительное

воздействие на психофизиологические функции организма рабочего. Таким образом, рациональную организацию каждого рабочего места можно обеспечить с помощью комплексного подхода, позволяющего совместить планировку рабочего места с его оснащением и обслуживанием.

### **3 Понятие и показатели качества услуг и продукции в сфере сервиса по видам деятельности на предприятиях сервиса**

В современных условиях развития в стране рыночных условий особую значимость приобретает конкурентоспособность услуг (товаров, работ) на рынке. Как известно, понятие конкурентоспособности многогранно и в общем виде включает следующее: цена услуги (товара); точные сроки выполнения услуг (поставки товаров); уровень сервисного обслуживания; стабильность качества. В настоящее время каждый предприниматель должен понимать, что качество услуги (товара) имеет первостепенное значение; оно является самым эффективным средством удовлетворения требований потребителей.

Качество - совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

Качество - совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Качество продукции оценивается на основе количественного измерения определяющих ее свойств. Широко распространена классификация свойств продукции (товара) по десяти группам.

Показатели назначения характеризуют полезный эффект от использования продукции по назначению и обуславливают область применения продукции. Для продукции производственно-технического назначения основным может служить показатель производительности, показывающий, какой объем продукции может быть выпущен с помощью оцениваемой продукции или какой объем производственных услуг может быть оказан за определенный промежуток времени.

Показатели надежности - безотказность, сохраняемость, ремонтпригодность, а также долговечность изделия. В зависимости от особенностей оцениваемой продукции для характеристики надежности могут использоваться как все четыре, так и некоторые из указанных показателей.

Показатели технологичности характеризуют эффективность конструкторско-технологических решений для обеспечения высокой производительности труда при изготовлении и ремонте продукции. Именно с помощью технологичности обеспечивается массовость выпуска продукции, рациональное распределение затрат материалов, средств труда и времени при технологической подготовке производства, изготовлении и эксплуатации продукции.

Показатели стандартизации и унификации - это насыщенность продукции стандартными, унифицированными и оригинальными составными частями, а также уровень унификации по сравнению с другими изделиями. Все детали изделия делятся на стандартные, унифицированные и оригинальные. Чем меньше оригинальных изделий, тем лучше; это важно как для изготовителя продукции, так и для потребителя.

Эргономические показатели отражают взаимодействие человека с изделием, его соответствие гигиеническим, антропометрическим, физиологическим и психологическим свойствам человека, проявляющимся при пользовании изделием.

Эстетические показатели характеризуют информационную выразительность, рациональность формы, целостность композиции, совершенство исполнения и стабильность товарного вида изделия.

Показатели транспортабельности выражают приспособленность продукции для транспортировки.

Патентно-правовые показатели характеризуют патентную защиту и патентную чистоту продукции и являются существенным фактором при определении конкурентоспособности. При определении патентно-правовых показателей следует учитывать наличие в изделиях новых технических решений, а также решений, защищенных патентами в стране, наличие регистрации промышленного образца и товарного знака, как в стране-производителе, так и в странах предполагаемого экспорта.

Экологические показатели - это уровень вредных воздействий на окружающую среду, которые возникают при эксплуатации или потреблении продукции; например, содержание вредных примесей, вероятность выбросов вредных частиц, газов, излучений при хранении, транспортировании и эксплуатации продукции.

Показатели безопасности характеризуют особенности использования продукции с точки зрения безопасности для покупателя и обслуживающего персонала при монтаже, обслуживании, ремонте, хранении, транспортировании, потреблении продукции.

Количественное значение показателей качества продукции определяется методами:

- экспериментальным, который базируется на применении технических средств и дает возможность оценить наиболее объективно качество продукции;
- органолептическим, позволяющим определить качество продукции с помощью органов чувств по балльной системе;
- социологическим, который основывается на использовании данных учета и анализа потребителей продукции;
- экспертных оценок, базирующихся на количественных оценках специалистами данных видов продукции.

Несмотря на важность сервиса, до сих пор отсутствуют эффективные способы оценки качества услуг, что объясняется рядом их особенностей в сравнении с продуктовыми характеристиками. Такими особенностями являются:

1. Неосвязаемость услуг. Проявляется в сложности спецификации услуг сервисной фирмой, а также в затруднительности их оценки со стороны покупателя.

2. Покупатель зачастую принимает прямое участие в процессе оказания услуг.

3. Услуги потребляются в больших размерах в то же время, когда они оказываются, т. е. услуги не могут складироваться и транспортироваться.

4. Покупатель никогда не становится собственником, покупая услуги.

5. Оказание услуг - это деятельность (процесс), и поэтому услуги не могут быть протестированы, прежде чем покупатель их оплатит.

6. Оказание услуг часто состоит из системы более мелких (субсервисных) действий, причем покупатель оценивает все эти действия. Качество и привлекательность услуг зависят от способности покупателя дать общую оценку действий по оказанию услуг.

Оценка качества услуг при анализе и проектировании должна основываться на критериях, используемых покупателями услуг для этих целей. Когда покупатель оценивает качество услуг, он сравнивает некоторые фактические значения параметров оценки качества с ожидаемыми им величинами этих параметров, и если эти ожидания совпадают, то качество услуг признается им удовлетворительным.

Для каждого параметра оценки качества услуг имеются две величины (условные) — ожидаемая покупателем и фактическая. Разница между этими двумя величинами называется расхождением (рассогласованием) и оценивает степень удовлетворения покупателя качеством услуги.

Наиболее важными компонентами (параметрами) оценки качества услуг являются следующие:

Освязаемость - та физическая среда, в которой оказываются услуги (интерьер, оргтехника, внешний вид персонала);

Надежность - последовательность исполнения «точно в срок» (например, в физическом распределении доставка товара в указанное место и время, а также надежность информационных финансовых процедур, сопровождающих физическое распределение);

Ответственность - желание персонала сервисной фирмы помочь покупателю, гарантии выполнения услуг;

Законченность - обладание необходимыми знаниями и навыками, компетентность персонала;

Доступность - легкость установления контактов с сервисной фирмой, удобное для покупателя время оказания услуг;

Безопасность - отсутствие риска и недоверия со стороны покупателя (например, обеспечение сохранности груза при физическом распределении);

вежливость - корректность, любезность персонала;

коммуникабельность - способность персонала разговаривать на языке, понятном покупателю;

взаимопонимание с покупателем - искренний интерес к покупателю, способность персонала войти в роль покупателя и значение его потребностей.

Производственные и потребительские стороны качества услуги должны находиться в полном соответствии.

Каждое изделие, выполненное по индивидуальному заказу, а также качество и долговечность отремонтированной вещи должны соответствовать лучшим образцам как по техническим, эксплуатационным параметрам, так и по художественно-эстетическим свойствам и показателям.

Качество выполнения заказа может быть оценено в баллах. Такие методики оценки используются на предприятиях химической чистки и крашения одежды, прачечных.

Для оценки качества выполнения заказа может быть использован такой показатель, как удельный вес заказов, сданных заказчику с первого предъявления.

Определенным показателем качества выполнения услуг могут служить и наличие жалоб (наличие благодарственных отзывов) на качество выполненных услуг.

Качество обслуживания клиентов - совокупность условий, обеспечивающих потребителю наименьшие затраты времени и максимальные удобства при пользовании услугами.

Показателями, которые могут быть использованы для оценки качества обслуживания, являются следующие:

- количество видов оказываемых услуг;
- удельный вес услуг, реализованных по прогрессивным формам обслуживания;
- удельный вес заказов, выполненных в установленные сроки;
- удельный вес срочных заказов в общем количестве заказов;
- количество жалоб (наличие благодарственных отзывов) на культуру обслуживания.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Рабочие места, их виды и основы организации в сфере сервиса.
2. Основные направления организации рабочих мест по видам деятельности на предприятиях

сервиса.

3. Аттестация рабочих мест.
4. Понятие и показатели качества услуг и продукции в сфере сервиса по видам деятельности на предприятиях сервиса.
5. Задачи и формы организации контроля качества услуг и продукции по видам деятельности на предприятиях сервиса.
6. Содержание трудового процесса и принципы его организации.
7. Структура производственно - трудового процесса в сфере сервиса.
8. Основы организации обслуживания потребителя по видам деятельности на предприятиях сервиса.
9. Характеристика видов услуг и форм обслуживания потребителя.
10. Методы и приемы труда.
11. Сущность условий труда и их виды по видам деятельности на предприятиях сервиса.
12. Режимы труда и отдыха по видам деятельности на предприятиях сервиса.
13. Технологии процесса сервиса, системы клиентских отношений с учетом требований потребителя.
14. Организация процесса сервиса, выбор ресурсов и средств с учетом требований потребителя.
15. Процесс предоставления услуг, в том числе в соответствии с требованиями потребителя, на основе новейших информационных и коммуникационных.
16. Проведение экспертизы и (или) диагностики объектов сервиса.
17. Осуществление контроля качества процесса сервиса, параметры технологических процессов, используемых ресурсов

### **1.6. Приемы, методы, условия и дисциплина труда на предприятии сервиса**

План лекции

1. Значение приёмов и методов труда.
2. Классификация факторов, определяющих условия труда.
3. Режимы труда и отдыха.

#### **1 Значение приёмов и методов труда**

Успешность трудового процесса, большая или меньшая экономия материальных и трудовых затрат зависят от применяемых приемов и методов труда. Одни и те же изделия, операции могут быть произведены с различными затратами времени, физической и умственной энергии человека, с разным расходом сырья, инструментов, с разным качеством выполняемой работы.

Результат процесса труда в значительной мере зависит от совершенства применяемых приемов и методов труда.

Основоположники НОТ уделяли большое внимание совершенствованию приемов и методов труда, добиваясь при этом значительного роста его производительности (Тейлор, Гастев). В 30-е годы в СССР прошла волна рекордов производительности труда, в основе которых были новые приемы и методы труда (стахановцы). Достижения стахановцев базировались на использовании новых приемов и методов труда в сочетании, конечно, с большим энтузиазмом, всячески поощряемым руководством правящей партии. Здесь заключался парадокс: люди добивались успехов, используя НОТовский подход к совершенствованию трудовых процессов: изменяли организацию труда, способы его разделения и кооперации, искали и находили наиболее рациональные приемы и методы труда. Саму же науку об организации труда именно в это время начали третировать, доведя дело до ее полного уничтожения.

Приемы и методы труда – не только сфера приложения ручного или машинно-ручного труда. Свои приемы и методы имеют труд умственный, управленческий, научный. Известна наука о решении творческих задач – эвристика. В последние годы получил широкую известность предложенный в 1953 году американским психологом А. Осборном метод форсированного решения творческих задач – мозговой штурм (брейнсторминг).

Современная литература по менеджменту уделяет большое внимание приемам и методам труда руководителей. Это не что иное как один из вопросов НОТ руководителя.

В настоящее время становления рыночных отношений, развития конкуренции между предприятиями, достигнутый кем-то опыт высокопроизводительного труда, вне предприятия не рекламируется, более того, он может составлять даже коммерческую тайну. Но это не снижает важности проблемы совершенствования приемов и методов труда. Потому что за счет этого фактора можно без сравнительно больших материальных или финансовых затрат добиваться на предприятии, в организации существенного роста производительности труда. повышения качества продукции и работы.

#### **2 Классификация факторов, определяющих условия труда**

Особенностью трудовой деятельности в период научно-технического прогресса является и то, что автоматизация производства, уменьшая физиологические нагрузки на организм, способствует накоплению избыточной массы человека, что рассматривается как фактор, располагающий к заболеваниям, и в первую

очередь сердечно-сосудистой системы. Операторский труд требует от человека и большой нервно-эмоциональной напряженности, которая при частом повторении и больших нагрузках может привести к нежелательным последствиям для здоровья.

В современных условиях научно-технического прогресса формируют и изменяют условия труда три группы факторов.

1. Социальные и экономические, зависящие от производственных отношений в обществе и определяемые санитарными нормами и требованиями, законодательством о продолжительности рабочего времени, режимом труда и отдыха и др.

2. Технические и организационные, связанные с материально-вещественными элементами условий труда на рабочем месте, участке, в цехах и на предприятии в целом.

3. Естественно-природные (погодные условия, высота над уровнем моря, особенности климатической зоны, характер залегания полезных ископаемых, способ их добычи) и др.

С целью определения наиболее эффективных путей и методов обеспечения благоприятных условий труда и их совершенствования используют следующую классификацию факторов труда.

1) санитарно-гигиенические условия. Параметры этих условий с помощью санитарно-гигиенических методов исследования определяют количественно и нормируют. Эти факторы могут быть разделены на физические и химические.

2) психологические и физиологические условия. В силу отсутствия методов количественного определения (особенно нервно-эмоциональных нагрузок) их пока не нормируют. В эту группу входят элементы, обусловленные нагрузками на двигательный аппарат, на нервно-психическую деятельность человека в процессе работы.

3) эстетические условия. К ним относят воздействия, которые формируют у человека отношение к условиям труда на основе художественного восприятия окружающей среды. В настоящее время предпринимаются попытки количественной характеристики этих элементов с помощью экспертной оценки.

4) социально-психологические условия. Они характеризуют взаимоотношения работников и психологический климат коллектива.

### **3 Режимы труда и отдыха**

В процессе труда у человека накапливается утомление, обусловленное расходом его энергии, поэтому ему необходим отдых для поддержания своей работоспособности. Вследствие этого на предприятиях устанавливается регламентированный режим труда и отдыха.

Утомление представляет собой защитную реакцию организма, сигнализирующую о том, что у человека наступает временное снижение работоспособности, которое проявляется в ухудшении координации движений, замедлении восприятия информации, выполнении работы в целом и ухудшении ее качества. Поэтому установление режимов труда и отдыха объективно обусловлено психофизиологическими особенностями человеческого организма.

Регламентация режимов труда и отдыха осуществляется по следующим направлениям: внутрисменные (сменные) режимы труда и отдыха, суточные (многосменные) режимы труда и отдыха, недельные и годовые режимы труда и отдыха.

Сменный режим труда и отдыха определяет продолжительность смены, т. е. время ее начала и окончания, продолжительность обеденного перерыва, время его начала и окончания, продолжительность и частоту общих регламентированных перерывов в работе.

Внутрисменные режимы труда и отдыха устанавливаются с учетом объективной динамики работоспособности человека в течение рабочего дня. В целом рабочий день можно представить в виде двух составляющих: работа до обеда и работа после обеда. В каждой из этих составляющих работоспособность человека меняется и проходит три фазы:

- фаза вработывания и адаптации, характеризуемая нарастанием работоспособности. Продолжительность этой фазы может длиться от нескольких минут до 1,5 ч и зависит от особенностей работы и от самого человека;
- фаза высокой устойчивой работоспособности длится порядка 2—3 ч и характеризуется минимальными затратами труда на выполнение трудовых функций при высоком их качестве;

- фаза падения работоспособности наступает в результате накапливающегося утомления, вследствие чего у работника замедляется реакция и ухудшаются результаты работы. Эта фаза сигнализирует о необходимости отдыха для работника.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Значение приёмов и методов труда.
2. Классификация факторов, определяющих условия труда.
3. Режимы труда и отдыха.

### **1.7. Формы организации труда и их эффективность**

План лекции

1. Понятие о формах организации труда.
2. Классификация форм труда.
3. Законы развития организации труда.

### **1 Понятие о формах организации труда**

Важным элементом организации труда является разделение труда, т.е. обособление видов трудовой деятельности между работниками, бригадами и другими подразделениями на предприятии. Это — отправной пункт организации труда, который, исходя из целей производства, состоит в закреплении за каждым работником и за каждым подразделением их обязанностей, функций, видов работ, технологических операций. Решение этого вопроса предусматривает, наряду с требованием наиболее рационального использования рабочего времени и квалификации работника, такую его специализацию, чтобы сохранялась содержательность труда, не допускалась его монотонность, обеспечивалась гармонизация физических и психических нагрузок.

Кооперация между отдельными работниками реализуется двояко:

- как кооперация отдельных самостоятельных работников. производственная деятельность которых ограничена их рабочим местом (индивидуальная форма организации труда);
- как кооперация группы работников имеющих коллективное рабочее место и выполняющих общее производственное задание, связанных общностью обрабатываемого предмета труда, а часто и единими орудиями труда, использующих согласованные усилия всего коллектива и несущих общую ответственность за результаты труда (коллективная форма организации труда).

Таким образом, организация трудового процесса может выступать в виде одной из его форм: индивидуальной и коллективной. Эти разновидности форм организации труда характеризуются составом оборудования, составом работ или количеством выполняемых функций, составом исполнителей, показателями, по которым производится оплата труда, и другими показателями.

### **2 Классификация форм организации труда**

Различают следующие формы разделения труда на предприятиях:

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

- технологическое — по фазам, видам работ, изделиям, узлам, деталям, технологическим операциям. Оно определяет расстановку работников в соответствии с технологией производства и в значительной степени влияет на уровень содержательности труда. При узкой специализации в работе появляется монотонность, при слишком широкой специализации повышается вероятность некачественного выполнения работ. Ответственная задача организатора труда состоит в нахождении оптимального уровня технологического разделения труда. Разновидностями этой формы разделения являются постадийное, предметное и пооперационное разделение труда;

- профессиональное — по специальностям и профессиям. Исходя из этой формы разделения труда, устанавливается необходимая численность работников разных профессий;

- квалификационное — по сложности и точности работ в соответствии с профессиональными знаниями и опытом работы. Разделение труда здесь осуществляется по уровню квалификации работников исходя из требуемой квалификации работ. 1

Выбор формы организации труда в рамках отдельного производственного процесса определяет необходимость организации данной формы в ряду других форм такой работы. Так, например, выделяют разделение труда, которое на уровне предприятия означает фрагментацию общего задания на ряд заданий и их распределение между специализированными исполнителями.

По способам установления плановых заданий и учета выполненной работы выделяют:

- индивидуальную форму организации труда, когда задание устанавливается каждому работнику отдельно, ведется индивидуальный учет выполненной работы и каждому работнику начисляется индивидуальный заработок;

- коллективную форму организации труда, когда производственное задание устанавливается всему коллективу в целом, учет выработки продукции также ведется по конечным результатам работы коллектива И всему коллективу начисляется заработок.

Коллективные формы организации труда по способу разделения и кооперации предусматривают образование разновидностей коллективов:

- с полным разделением труда, когда каждый работник занят только выполнением работы строго по своей специальности на одном рабочем месте;

- с частичной взаимозаменяемостью, когда работники владеют двумя или большим числом профессий и могут выполнять работы не только на своем рабочем месте, но и по совмещаемой профессии;

- с полной взаимозаменяемостью, когда каждый член коллектива может работать на любом рабочем

месте или меняться рабочими местами по заранее продуманной схеме.

По способу формирования средств для осуществления деятельности различаются следующие формы организации труда: индивидуальная трудовая деятельность, подряд, аренда, кооператив, малое предприятие<sup>^</sup>.

В хозяйственной практике постоянно возникают новые организационные формы трудовых процессов и отмирают устаревшие, не соответствующие требованиям производства.

Необходимость использования коллективных форм организации труда диктуется следующими причинами:

- технические;
- организационные;
- экономические;
- социальные.

Социальными преимуществами коллективной формы организации труда являются:

- возможность создания более благоприятных условий трудовой деятельности;
- снижение монотонности труда;
- повышение содержательности труда, разнообразие, обеспечение перемены труда;
- расширение профессионального профиля работников и повышение их квалификации;
- усиление заинтересованности и ответственности каждого члена коллектива за конечные

результаты труда;

- развитие самоуправления им самоорганизации и т.д.

Важнейшее условие эффективного использования коллективной формы организации труда – всесторонний учет технико-технологических и организационных предпосылок ее применения, комплексное экономическое и социальное обоснование ее внедрения.

Коллективная форма организации труда имеет следующие разновидности:

- парное обслуживание;
- звено;
- группа;
- бригада;
- участок;
- цех;
- другие.

Наиболее распространенная форма коллективного труда – производственная бригада.

Производственная бригада - это первичный трудовой коллектив, объединяющий рабочих одинаковых или различных профессий, совместно выполняющих общие производственные задания и несущих коллективную ответственность за результаты труда.

Организация такого коллектива должна основываться на следующих принципах:

- принцип согласованности совместных усилий;
- принцип взаимозаменяемости;
- принцип специализации;
- принцип одновременного параллельного выполнения определенной работы на нескольких рабочих местах;
- принцип поточности;
- принцип непрерывной работы в течение нескольких смен.

В народном хозяйстве сложились и функционируют разные виды бригад, различаемые по трем группам классификационных признаков:

1. организационным;
2. технологическим;
3. экономическим.

Подробнее выносим этот вопрос на семинар.

Прогрессивной считается такая форма организации труда, которая способна поддерживать высокие темпы социально-экономического развития коллектива, обеспечивать ускорение инновационных процессов, оптимальное согласование интересов личности и коллектива.

Для выбора эффективной формы организации труда необходимо прежде всего проанализировать достигнутые социально-экономические результаты, условия труда и его организацию в цехах, технический уровень отдельных рабочих мест и их комплексов, организацию заработной платы и материального стимулирования конечных результатов.

### **3 Законы развития организации труда**

Организация – пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Организация обладает следующими общими признаками:

- определение ее характера кадрами и менеджером;

- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;

- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте;

- определенная, зависящая от процесса гибкость, обеспечивающая функционирование системы в изменяющихся условиях;

- единство рабочих процессов и процессов управления, как результат разумного разделения труда.

Организация – единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на:

- подпроцессы промышленного производства;

- изготавливаемые изделия;

- пространственные производственные условия.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;

- их компетентность в решении определенных проблем;

- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;

- приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);

- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);

- короткие пути управления;

- баланс стабильности и гибкости;

- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;

- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

На организационную структуру влияют следующие факторы:

- размеры предприятия;

- применяемая технология;

- окружающая среда.

Законы организации

В любой организации имеются управляемые, частично управляемые и неуправляемые процессы. Каждый процесс включает 4 составляющие:

входное воздействие (вход) (поступающая информация, распоряжение руководителя)

преобразование входящего воздействия (обработка вход воздействия по известным или новым алгоритмам)

результат преобразования вход воздействия (управленческое решение или исполнительское действие самого руководителя)

влияние результата на входное воздействие (корректировка алгоритма обработки начального входного воздействия или изменение его значения)

Между входным воздействием и выходным результатом имеется зависимость, кот может иметь различный вид: табличный, графический, формульный, словесный.

Зависимости могут быть объективными (формируются независимо от воли и сознания людей) и субъективными(формируются людьми для реализации глобальных целей организации или страны); кратковременными (например, зависимость выбора вариантов решения оперативного планирования от имеющегося времени) и долгосрочными (например, зависимость заработной платы работника от его производительности); моральными (связаны с соблюдением в обществе норм повеления человека, идеалов добра и зла) и аморальными (связаны с обычаями и традициями, так или иначе нарушающих права человека. Эти зависимости проявляются в незаконных общественных формированиях или в организациях, находящихся в неестественных условиях существования).

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Понятие о формах организации труда.



2. Классификация форм организации труда.
3. Законы развития организации труда.

### 1.8. Управление организацией труда на предприятиях сервиса

План лекции

1. Анализ уровня организации труда.
2. Методы определения экономической эффективности мероприятий научной организации труда.
3. Планирование работы по научной организации труда.

#### 1 Анализ уровня организации труда

Успешное организационное развитие предприятия возможно лишь при комплексной и объективной оценке существующей системы организации труда. Анализ уровня и эффективности организации труда – основа эффективного управления организацией труда и предприятием в целом.

Сущность анализа организации труда заключается в комплексном исследовании действующей системы организации труда в целом и отдельных ее элементов, в выявлении влияния состояния организации труда на экономические и социальные показатели и подсистемы предприятия, на использование рабочего времени и основных фондов, на производительность и эффективность труда и производства, на качество работы, на работоспособность и здоровье работников и т. д. Анализ организации труда предполагает также глубокое и всестороннее изучение всех факторов, определяющих существующий уровень организации труда.

Главная цель анализа организации труда – в получении объективной, научно обоснованной и комплексной информации о состоянии системы организации труда и выявлении всех возможностей повышения организационного уровня предприятия на основе орграционализации или оргнововведений.

В ходе анализа организации труда необходимо:

- оценить рациональность установленных форм разделения и кооперации труда и их соответствие техническому уровню производства и психофизиологическим и социальным требованиям;
- проверить правильность расстановки и использования работников в соответствии с их профессионально-квалификационным уровнем и организацией производства;
- установить уровень и причины потерь и нерациональных затрат рабочего времени;
- установить степень соответствия фактических условий труда нормативным, оценить рациональность режимов труда и отдыха;
- определить степень эффективности форм вознаграждения персонала;
- оценить состояние организации и обслуживания рабочих мест, их соответствие техническим, организационным и экономическим требованиям, нормам техники безопасности и охраны труда;
- оценить применяемые работниками методы труда, степень их рациональности, эффективности и безопасности;
- оценить состояние нормирования труда;
- определить наиболее эффективные направления совершенствования организации труда с точки зрения их влияния на результаты деятельности предприятия;
- получить данные для расчета сравнительной эффективности существующего и проектируемого уровня организации труда.

Неотъемлемой частью анализа организации труда является оценка ее уровня. Результаты количественной оценки уровня организации труда в значительной степени зависят от используемой методики. Существует целый ряд методик анализа и определения уровня организации труда. Наибольшее распространение среди них нашли методики, основанные на нормативном подходе к оценке уровня организации труда. В НИИ труда в 1986 г. была разработана методика «Количественная оценка уровня организации труда, производства и управления на предприятии и в производственном объединении».

Согласно этим рекомендациям уровень организации труда на предприятии в целом, а также в его подразделениях может оцениваться с помощью системы коэффициентов, представляющих собой отношение фактических показателей к нормативным, на основе которых рассчитывается интегральный сводный коэффициент.

Когда была разработана эта методика, до предприятий в централизованном порядке доводились нормативные (плановые) значения многих показателей. В условиях самостоятельности предприятий в качестве критерия могут служить планируемые самим предприятием показатели.

Если принять, что уровень организации труда находится в интервале от 0 до 1, то частные коэффициенты организации труда в первичном подразделении можно определять по формуле:

$$K_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^m \Pi_{ij}}{T_{cm} n_j},$$

где  $K_{ij}$  – частный коэффициент по организации труда по  $i$ -му фактору в подразделении  $j$ ;  $P_{ij}$  – потери рабочего времени по  $i$ -му фактору в подразделении  $j$ , мин.;  $T_{см}$  – продолжительность рабочей смены в подразделении  $j$ , мин.;  $n_j$  – количество работников в подразделении  $j$ , чел.;  $m$  – количество элементов организации труда (факторов), ед.

Рассмотрение значений коэффициентов, характеризующих уровень достижений по каждому элементу организации труда, позволяет определить сильные и слабые стороны организации труда, в первичных коллективах и планировать мероприятия по повышению уровня организации труда. Знание сильных и слабых сторон в организации трудовых процессов даёт возможность активизировать персонал на преодоление конкретных недостатков в организации труда путём соответствующего стимулирования работников.

Обобщающий коэффициент уровня организации труда в первичном подразделении ( $J_{om}^{noz}$ ) может быть определён по формуле нахождения средней геометрической величины:

$$J_{om}^{noz} = \sqrt[m]{K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot \dots \cdot K_m},$$

где  $K_1, K_2, K_3, K_t$  – частные коэффициенты организации труда в первичном подразделении;  $t$  – количество частных коэффициентов.

Уровень организации труда в цехе ( $J_{om}^y$ ) и на предприятии ( $J_{om}^n$ ) определяется по формуле нахождения среднеарифметической взвешенной величины. Весами служит численность персонала:

$$J_{om}^y = \frac{\sum_{j=1}^f (J_{om}^g \cdot n_j)}{\sum_{j=1}^f n_j}; \quad J_{om}^n = \frac{\sum_{r=1}^q (J_{om}^y \cdot N_{цр})}{\sum_{r=1}^q N_{цр}},$$

где  $f$  – количество подразделений в цехе;  $q$  – количество цехов на предприятии;  $N_{цр}$  – численность персонала в цехе, чел.

Частные показатели могут рассчитываться и не на базе использования рабочего времени, а другими способами. Например, при определении уровня санитарно-гигиенических условий труда используют метод сравнения фактических параметров тех или иных санитарно-гигиенических факторов с нормативными в определённых физических единицах (температура воздух – в градусах, шум – в децибелах и т.п.). При этом, если уменьшение значения фактического параметра по сравнению с нормативным ухудшает условия труда, расчёт ведётся по формуле:

$$a_i = \frac{Y_{fi}}{Y_{ni}},$$

где  $a_i$  – значение показателя условий труда по  $i$ -му фактору;  $Y_{fi}$  – фактическое значение параметра  $i$ -го фактора;  $Y_{ni}$  – нормативное значение параметра  $i$ -го фактора.

Если ухудшение условий труда происходит при увеличении значения фактического параметра, расчёт ведётся по формуле:

$$a_i = \frac{Y_{ni}}{Y_{fi}}.$$

Если уменьшение или увеличение фактического значения параметра по сравнению с нормативным значением улучшает условия труда, то  $a_i$  принимается равным 1.

Анализ организации труда обязательно должен включать в себя определения экономической эффективности решений в области организации труда.

## 2 Методы определения экономической эффективности мероприятий научной организации труда

Научная организация труда имеет экономическую, психофизиологическую и социальную направленность и, соответственно, даёт экономический, психофизиологический и социальный эффекты. Экономический эффект достигается прямым путем за счет совершенствования организации трудовых процессов, ведущего к экономии рабочего времени, повышению качества продукции и работ, лучшему использованию оборудования, экономии сырья, материалов, энергии и других источников. Психофизиологический эффект проявляется в повышении работоспособности людей, сохранении их здоровья. Социальный эффект проявляется в повышении удовлетворенности трудом. Но в конечном счете и психофизиологический, и социальный эффекты отражаются также в эффекте экономическом.

Следует различать эффективность:

- коммерческую (финансовую), которая учитывает финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- бюджетную, отражающую финансовые последствия реализации проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;

- экономическую, учитывающую затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников.

Экономическая эффективность определяется: величиной снижения затрат труда, экономией материальных и финансовых ресурсов, что в конечном счете выражается в снижении издержек производства, в росте прибыли и производительности труда. Расчет экономической эффективности проводится путем сопоставления трудовых, материальных и финансовых затрат до и после реализации мероприятий по НОТ или же сравнением фактических затрат с нормативными.

Если расчеты экономической эффективности осуществляются на стадии проектирования или планирования мероприятий по НОТ, то такая эффективность называется расчетной. Расчеты эффективности после реализации мероприятий показывают фактическую экономическую эффективность.

В соответствии с методикой экономическая эффективность мероприятий НОТ подсчитывается в расчете на год независимо от того, когда мероприятие реализовано.

Чтобы рассчитать экономическую эффективность любого организационного нововведения, необходимо определить величину единовременных затрат, необходимых для его реализации, и себестоимость продукции (работ) до и после реализации с учетом дисконтирования, т.е. приведения разновременных затрат к ценности начального периода.

Единовременные затраты на хозяйственный инвентарь (к ним относятся такие предметы, затраты на которые не превышают 100 минимальных заработных плат или их срок службы менее одного года) могут отражаться в себестоимости продукции. Если проводятся крупные комплексные мероприятия по НОТ, то их финансирование может проводиться за счет инвестиций, которые в расчетах экономической эффективности должны быть приведены к одному году.

Основными показателями экономической эффективности научной организации труда являются:

- рост производительности труда;
- годовой экономический эффект, или экономия приведенных затрат.

Приведенными называют эксплуатационные и инвестиционные затраты, приведенные для сопоставимости к одному году. Это связано с тем, что инвестиции в организационные нововведения осуществляются, как правило, единовременно, но полученная экономия от снижения издержек производства за счет использованного мероприятий НОТ будет получаться в течение нескольких лет, пока новшество не исчерпает себя. Поэтому для сопоставления ежегодно получаемой экономии с суммой инвестиций последние при расчете экономической эффективности необходимо разложить на ряд лет. Каков должен быть этот ряд? Экономически обосновано, что величину инвестиций следует делить на количество лет, признаваемых заказчиком в качестве оправданного срока их окупаемости.

Показателями экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда являются:

- изменения (повышение или снижение) производительности труда;
- относительное сокращение или увеличение численности работающих, уменьшение или увеличение трудоемкости сравнимого объема работ или продукции;
- повышение или снижение качества продукции;
- изменения удельного веса брака продукции или работ;
- изменения удельных расходов материальных затрат в расчете на единицу продукции или на тысячу (миллион) рублей прибыли.

Обобщающим показателем экономической эффективности как отдельного мероприятия, так и их совокупности является снижение затрат на производство и увеличение прибыли. Экономическая эффективность  $\text{Эф}$  выражается в стоимостных (денежных) показателях и рассчитывается в общем виде как разность между полученной (или ожидаемой) экономией  $\text{Эк}$  и затратами  $\text{З}$ :

$$\text{Эф} = \text{Эк} - \text{З}.$$

Но это приближительная схема эффективности. На практике в показатель экономии  $\text{Эк}$  включается не только сумма снижения себестоимости, но и увеличение прибыли, получаемой или ожидаемой от увеличения объемов производства, изменений в ассортименте продукции или ожидаемого изменения оптовых цен на рынке. Показатель затрат также неоднороден.

Методику расчета ожидаемой экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда можно свести к трем вариантам.

1. Для случаев, когда продукция однородна или ее ассортимент невелик и возможно достаточно точно рассчитать себестоимость единицы продукции до и после осуществления конкретного мероприятия, расчеты могут производиться по формуле:

$$\text{Эф} = (C_0 - C_1) - \text{ОП} \pm \Delta\text{ОП} \times \text{Ппр} - \text{Зед} \times \text{Ен},$$

где  $C_0 - C_1$  – себестоимость единицы продукции до и после осуществления мероприятий, р. или тыс. р.;

$\text{ОП}$  – объем производства данного вида продукции в натуральном измерении;

$\Delta\text{ОП}$  – прирост (+) или уменьшение (–) объема производства в натуральном измерении;

$\text{Ппр}$  – размер прибыли на одну натуральную единицу продукции, р. или тыс. р.;

$\text{Зед}$  – сумма единовременных (капитальных затрат), р. или тыс. р.;

$E_n$  – коэффициент сравнительной экономической эффективности единовременных (капитальных) затрат.

2. Для случаев, когда продукция неоднородна, выпускается в большом и постоянно меняющемся ассортименте, а изменение себестоимости каждого вида продукции на стадии проектирования мероприятий рассчитать с достаточной точностью затруднительно, расчет ожидаемой экономической эффективности ряда мероприятий может выполняться по формуле:

$$\text{Эф} = \text{Эчисл} \times \text{ЗПср} \times \text{Котч} - \text{Зтек} - \text{Зед} \times E_n,$$

где  $\text{Эчисл}$  – относительное сокращение численности работников за счет улучшения организации труда, чел.;

$\text{ЗПср}$  – средняя заработная плата одного высвобожденного работника за расчетный период (год), тыс. р.;

$\text{Котч}$  – коэффициент отчислений от заработной платы в страховой, пенсионный и другие фонды.

3. Для случаев, когда экономический эффект при разнородной и часто меняющейся продукции рассчитывается исходя из прироста объемов производства и экономии на условно-постоянных расходах без изменения численности промышленно-производственного персонала, ожидаемая экономическая эффективность всего комплекса мероприятий определяется по формуле:

$$\text{Эф} = \Delta\text{ОП} \times \text{Сб} \times \text{дупр} + \Delta\text{ОП} \times (\text{Ппр}/100) - \text{Зтек} - \text{Зед} \times E_n,$$

где  $\Delta\text{ОП}$  – прирост объемов производства, тыс. р. или натуральные показатели;

$\text{Сб}$  – базовая (плановая) себестоимость единицы продукции;

$\text{дупр}$  – удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости;

$\text{Ппр}$  – процент плановой прибыли на рубль продукции.

Если вследствие проведения организационных мероприятий складываются различные темпы роста производительности труда и средней заработной платы, то в расчеты экономической эффективности вносятся коррективы на изменения себестоимости, как это изложено при рассмотрении первого случая определения экономического эффекта.

Если расчеты показывают отсутствие экономической эффективности отдельных мероприятий или даже отрицательную эффективность (превышение затрат по сравнению с экономией от внедрения мероприятий), то план мероприятий пересматривается с внесением необходимых исправлений.

### 3 Планирование работы по научной организации труда

В общем случае планирование научной организации труда проходит в следующей последовательности. Сначала изучается существующий уровень организации труда для всех или выборочных категорий персонала. Далее выявляются резервы роста производительности труда за счет улучшения его организации. С учётом всего нового, что имеется и появляется в теории и практике организации труда, а также возможностей предприятия, в первую очередь, финансовых, разрабатывают план мероприятий по научной организации труда, определяют их экономическую эффективность. Завершающий этап — разработка комплекса работ по внедрению разработанных мероприятий НОТ и их непосредственное внедрение в повседневную деятельность предприятия.

Оценка эффективности НОТ проводится на основе экономических, социальных и психофизиологических показателей.

Основной критерий в группе экономических показателей — производительность труда, которая определяется количеством продукции (объемом работ), произведенной работником в единицу времени (час, смену, месяц, год). В условиях рыночных отношений все большее значение приобретает в качестве измерителя производительности труда показатель валового дохода на одного работающего.

Кроме производительности труда оцениваются:

- годовой экономический эффект от реализации мероприятий НОТ;
- срок окупаемости дополнительных затрат на мероприятия;
- коэффициент эффективности мероприятий.
- Психофизиологические составляющие оценки эффективности НОТ:
- физическая и умственная нагрузка в течение смены;
- степень монотонности труда;
- темп работы;
- санитарно-гигиенические условия труда.

Кроме показателей, характеризующих экономический и психофизиологический эффект, определяются показатели, характеризующие социальный эффект мероприятий по организации труда:

- содержательность работы;
- наличие физических и умственных элементов в выполняемой работе;
- возможность творческого подхода к выполняемой работе.

Изменения во внешней среде, поведении работников и стремление к повышению эффективности производства требуют каждый раз не только поддержания ранее созданной организации труда, но и ее непрерывного совершенствования. Следовательно, руководители не просто управляют процессом производства в широком значении этого термина, но и постоянно занимаются его организацией.

### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Анализ уровня организации труда.
2. Методы определения экономической эффективности мероприятий научной организации труда.
3. Планирование работы по научной организации труда.

## **Глава 2. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА**

### **2.1. Сущность, содержание и значение нормирования труда, обоснование норм затрат труда**

#### План лекции

1. Сущность нормирования труда.
2. Функции и принципы нормирования труда в сфере сервиса.

#### **1 Сущность нормирования труда**

Установление обоснованных соотношений между мерой труда и мерой затрат на него способствует нормированию труда. Сущность нормирования труда заключается в процессе установления меры труда, то есть обоснованных норм затрат рабочего времени на выполнение различных работ. Нормирование труда позволяет определить трудоемкость намечаемого выпуска продукции; рассчитать ожидаемые издержки производства; установить необходимую численность и профессионально-квалификационную структуру персонала предприятия. Нормирование труда охватывает основное и вспомогательное производства, труд живой и совокупный и применяется для всех категорий работников.

Требования к нормированию труда: максимально возможное расширение сферы нормирования труда при всех видах деятельности и работ; высокое качество устанавливаемых норм труда, их максимальное приближение к общественно необходимым затратам труда; научная обоснованность норм труда на базе полного учета организационно-технических, экономических, психофизиологических и социальных факторов; гуманизация норм труда.

Этапы нормирования труда: выявление наличия нормативных материалов по труду по всем категориям персонала предприятия; разработка норм труда для тех категорий работников, для которых они не установлены, но могут быть установлены; проверка прогрессивности ранее установленных норм труда; выявление и замена устаревших и ошибочно установленных норм труда; проведение систематического анализа состояния норм труда на предприятии; совершенствование нормирования труда.

Нормирование труда на предприятии должно устанавливаться на основе следующих принципов:

эффективность, то есть необходимость установления норм труда, при которых необходимые производственные результаты достигаются с минимальными суммарными затратами трудовых, материальных, энергетических и информационных ресурсов;

комплексность, выражает необходимость учета взаимосвязи технических, экономических, психологических, социальных и правовых факторов, влияющих на нормы труда;

системность, означает, что организация и нормы труда должны соответствовать конечным результатам производства и учитывать зависимости между затратами ресурсов на всех этапах производственного процесса;

объективность, то есть необходимость создания для всех работников предприятия равных возможностей для выполнения норм;

конкретность, означает, что организация и нормы труда должны соответствовать параметрам изготавливаемой продукции, предметов и средств труда, его условиям, типу производства и другим объективным характеристикам, влияющим при данной точности расчетов на величину необходимых затрат труда и других ресурсов;

динамичность, выражает объективную необходимость изменения организации и норм труда при существенном для данной точности расчетов изменении производственных условий;

легитимность, выражает необходимость строгого соблюдения законов и других правовых актов при нормировании труда;

принцип положительного отношения работников к предприятию, означает необходимость создания такой системы организации, нормирования и оплаты труда, при которой обеспечивается общее положительное отношение работающих к выполняемым функциям, социальной среде и предприятию в целом.

Нормирование труда на предприятии служит для установления стандартного времени на выполнение различных видов работ; для оптимизации технологических трудовых процессов. Нормирование труда должно иметь достаточную степень дифференциации, логичность построения, простоту и удобство применения, как при ручных, так и при автоматизированных расчетах.

#### **2 Функции и принципы нормирования труда в сфере сервиса**

Сущность нормирования труда на предприятии определяет его функции, содержание которых обусловлено объективными закономерностями развития производства. Функции нормирования тесно

взаимосвязаны с его задачами, а также с планированием, организацией и управлением производством. Нормирование труда носит динамичный характер.

В условиях современного производства возрастает роль нормирования. Это проявляется как в усилении связи между отдельными производственными звеньями, так и в совершенствовании всего рыночного механизма хозяйствования отечественной промышленности.

Функции нормирования можно разделить на две группы:

- общие функции норм труда, которые характеризуют роль норм труда в организации и оплате труда;

- специальные функции норм, раскрывающие их конкретное содержание по видам и назначению.

К общим функциям норм труда относятся:

1) плановые функции, проявляющиеся в обеспечении планомерного и пропорционального развития всех производственных и функциональных подразделений и служб предприятия с учетом закона спроса и предложения. Нормы труда, являясь базой для планирования основных показателей деятельности хозяйствующих субъектов, широко используются на всех уровнях хозяйствования для обоснования планов по различным направлениям деятельности. Значение плановых функций норм затрат труда в рыночных условиях существенно возрастает в связи с тем, что в соответствии с требованиями рынка в промышленности внедряется система более совершенных оценочных показателей, которые должны способствовать повышению производительности труда, непрерывному росту человеческого потенциала, максимальному использованию основных фондов, экономии материальных ресурсов;

2) организационные функции норм труда, проявляющиеся в установлении оптимальных пропорций между отдельными производственными звеньями, в целесообразности координации во времени и пространстве всех материальных и трудовых ресурсов. Нормы труда позволяют связать в единую производственную систему рабочую силу, предмет и средства труда, обеспечить их непрерывное взаимодействие на всех стадиях производственного процесса. С помощью норм труда на предприятии осуществляются обновление структуры и численности аппарата управления, расстановка кадров, взаимосвязь между звеньями и фазами производства;

3) экономические функции норм труда. Эти функции определяются действующими в современном производстве объективными экономическими законами рынка и вытекают из взаимодействия в процессе производства механизма рыночных отношений, регулирующего затраты труда, распределение и обмен продуктов на функционирующем рынке.

Выполняя экономическую функцию, нормы труда должны регулировать рост производительности труда в соответствии с законом экономии времени. Кроме того, они должны служить одним из критериев экономической эффективности новой техники, технологии и организации производства. При нормировании труда необходимо выявлять и устанавливать наиболее экономичный вариант использования производственных ресурсов, при котором обеспечиваются минимальные суммарные затраты живого и овеществленного труда.

Нормы труда в современных условиях хозяйствования должны также обеспечивать усиление воздействия рыночного механизма на повышение эффективности производства и качества работы, так как дают возможность соизмерять все виды трудовых затрат с конечными результатами, что, в свою очередь, ведет к укреплению главного принципа рыночных отношений - получению нормальной прибыли на каждом предприятии;

4) технические функции норм труда, выражающие существенную взаимосвязь техники, технологии и организации производства. Нормы труда должны учитывать уровень развития современной техники и технологии, соответствовать им, обеспечивая дальнейшее развитие и совершенствование;

5) управленческие функции, заключающиеся в установлении необходимых согласованных взаимодействий между основными элементами и звеньями процесса производства. Применительно к первичному звену производства - рабочему месту - нормы труда не только устанавливают определенные затраты времени на выполнение трудовых действий, но и предписывают конкретный порядок их осуществления, т. е. управляют его производственным поведением. На других уровнях организации труда (участке, цехе, предприятии) значение управленческих функций норм расширяется, переходя от текущего регулирования хода отдельных технологических процессов к оперативному управлению совокупными производственными процессами;

6) социальные функции норм труда. Данные функции состоят в том, что с помощью норм на производстве разрабатываются индивидуальные и коллективные трудовые процессы, предусматривающие создание нормальных условий для высокопроизводительной работы исполнителей, обеспечения безопасности самого работника и окружающих его людей, повышения содержательности и привлекательности труда, проектирования комфортных условий работы и достижения гармонического развития человека в процессе труда;

7) правовые функции норм труда, заключающиеся в установлении соответствующих обязанностей исполнителей работы, руководителей и подчиненных, в обеспечении правового регулирования и соблюдения трудовой, технологической и производственной дисциплины.

Таким образом, общие функции образуют в условиях современного производства сложную систему

взаимосвязанных и взаимозависимых отношений работника и работодателя, определяя наиболее полно главные задачи нормирования труда. Система нормирования труда должна разрабатываться на основе определенных принципов. Важнейшими из них являются:

1) принцип эффективности - состоит в необходимости установления норм труда, при которых производственные результаты достигаются с минимальными суммарными затратами трудовых, материальных, энергетических и информационных 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 и учитывать зависимости между затратами ресурсов на всех этапах производственного процесса;

4) принцип объективности - предполагает создание для всех сотрудников предприятия равных возможностей для выполнения норм; в частности, это означает необходимость нормирования труда с учетом групповой дифференциации сотрудников по полу и возрасту, что особенно важно при нормировании труда учеников, молодых сотрудников и лиц предпенсионного возраста;

5) принцип конкретности - заключается в том, что нормы труда должны соответствовать параметрам изготавливаемой продукции, предметов и средств труда, его условиям, типу производства и другим объективным характеристикам, влияющим при данной точности расчетов на величину необходимых затрат труда и других ресурсов;

6) принцип динамичности - следует из принципа конкретности и выражает объективную необходимость изменения норм труда при существенном для данной точности расчетов изменении производственных условий;

7) принцип легитимности - выражает необходимость строгого соблюдения законов и других правовых актов при нормировании труда;

8) принцип положительного отношения работников к предприятию - означает необходимость создания такой системы нормирования труда, при которой обеспечивается общее положительное отношение работающих к выполняемым функциям, социальной среде и предприятию в целом. Этот принцип можно назвать также принципом удовлетворенности трудом.

Эти принципы в совокупности определяют исходные положения организации нормирования труда на предприятии.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Сущность нормирования труда.
2. Функции и принципы нормирования труда в сфере сервиса.
3. Роль нормирования в организации и оплате труда в сфере сервиса.

## **2.2. Производственный, трудовой процессы и затраты рабочего времени**

План лекции

1. Производственный процесс, его содержание и виды.
2. Рабочее время и его классификация по видам деятельности на предприятиях сервиса.
3. Методы изучения затрат рабочего времени и их особенности в сфере сервиса

### **1 Производственный процесс, его содержание и виды**

Производственный процесс (ПП) – это совокупность трудовых и естественных процессов, в результате взаимодействия которых сырье и материалы превращаются в готовую продукцию или услугу определенного вида («Input»-«Output»).

Основная и важнейшая часть производственного процесса, непосредственно связанная с изменением размеров, геометрической формы или физико-химических свойств предметов труда.

Элементарная часть производственного процесса, выполняемая на одном рабочем месте (станке, стенде, агрегате и т.д.) без переналадки оборудования над одним или несколькими изделиями одним или несколькими рабочими (бригадой).

Операции бывают ручными, машинно-ручными, машинными, автоматическими и аппаратурными.

Экономическая сущность производственного процесса проявляется в формировании добавленной стоимости.

Факторы, влияющие на содержание производственного процесса:

- конструкция изделия;
- объем выпуска и трудоемкость изготовления изделия;
- уровень техники и технологии;
- уровень специализации и кооперирования производства.

Простой процесс – ряд последовательных операций изготовления определенного объекта (например, изготовление детали из заготовки). При этом предмет труда подвергается ряду трудовых

последовательных воздействий, в результате чего получается готовый или частичный продукт.

Сложный процесс – совокупность координированных во времени простых процессов. При этом готовый продукт получается путем соединения частных продуктов.

Непрерывный процесс – например, переработка нефти. Характеристика: высокая унификация продуктов, постоянный цикл производства, непрерывное обслуживание, отсутствие перерывов, регламентированный ритм, ритмичная повторяемость.

Дискретный процесс – например, производство автомобилей. Характеристика: продуктовая дифференциация, оборудования для групповой технологии, серийное или единичное производство.

Трудовой процесс – выполняется с участием человека.

Естественный процесс – выполняется без участия человека, например сушка после окраски изделия, остывание после термической обработки предмета труда и т.п.

Основной процесс – процесс изготовления продукции в соответствии с планом организации и ее специализации.

Вспомогательный процесс – процесс, результаты которого используются в основном процессе или обеспечивают его нормальное протекание. Например, изготовление инструментов, ремонт и техническое обслуживание оборудования, производство для нужд организации электроэнергии и т.п.

Обслуживающий процесс – процесс, обеспечивающий бесперебойную работу основных и вспомогательных процессов. Например, контроль качества продукции, внутризаводская транспортировка, складские операции и т.п.

Заготовительная стадия – процесс получения заготовок (поковок, отливок) резкой, литьем, штамповкой, ковкой и др.

Обрабатывающая стадия – процесс получения из заготовок готовых деталей путем механической, термической, физико – химической обработки, а также других методов.

Сборочная стадия – процесс получения сборочных единиц (узлов), готовых изделий, а также их испытание, упаковка и т.д.

Совокупность производственных процессов определяет производственную структуру организации, состав и количество производственного оборудования, структуру производственных рабочих.

## **2 Рабочее время и его классификация по видам деятельности на предприятиях сервиса**

Рабочее время - это время, в течение которого совершается процесс труда. Рабочее время может быть рассмотрено в разрезе различных календарных периодов: год, производственная неделя, рабочий день (смена). Состав рабочего времени по содержанию, продолжительности и порядку чередования элементов различен при выполнении разнообразных операций. Для научного изучения рабочего времени применяются систематизация и классификация его затрат. На промышленных предприятиях принята единая классификация затрат рабочего времени, которая отвечает целям и задачам его организации и нормирования. Классификация элементов рабочего времени позволяет:

- изучать использование рабочего времени по назначению;
- устанавливать причины потерь рабочего времени;
- определять степень необходимости и целесообразности отдельных видов затрат рабочего времени;
- дифференцировать элементы рабочего времени, входящие в состав норм времени.

В процессе производства труд рабочих сочетается с работой оборудования, поэтому в практике нормирования затраты рабочего времени классифицируют:

- по затратам рабочего времени исполнителя (рабочего);
- по времени использования оборудования.

Согласно классификации по затратам рабочего времени исполнителя рабочее время рабочего складывается из времени работы и времени перерывов (рис.). Время работы - период, в течение которого рабочий выполняет определенные производственные операции. Оно определяется временем выполнения производственного задания и временем, не связанным с выполнением производственного задания.

Время выполнения производственного задания включает:

- подготовительно-заключительное время - время, которое затрачивает работник на подготовку себя и средств производства к выполнению заданной работы. Оно не зависит от объема работы (размера партии изделий) и затрачивается на получение производственного задания, ознакомление с чертежами, подготовку приспособлений для выполнения работы и т. п.;

- оперативное время - время выполнения производственной операции, повторяемое с каждой единицей или определенным объемом продукции. Оно подразделяется на основное и вспомогательное. Основное (технологическое) время затрачивается на непосредственное изменение предмета труда, выполнение технологических операций и перемещение предмета труда; вспомогательное - на осуществление работником вспомогательных приемов труда, необходимых для выполнения основной работы и повторяющихся при изготовлении каждой единицы продукции либо определенного их числа;

- время обслуживания рабочего места - время, затрачиваемое работником на уход за рабочим местом, оборудованием и поддержание рабочего места в состоянии, обеспечивающем производительную работу в течение смены или другого рабочего периода. Оно включает время технического обслуживания и время организационного обслуживания. Время технического обслуживания отводится на уход за рабочим



местом, оборудованием и инструментом, необходимым для выполнения конкретного задания (затраты времени на заточку и замену изношенного инструмента, регулировку и подналадку оборудования в процессе работы, уборку отходов производства, чистку, смазку оборудования и др.). Время организационного обслуживания затрачивается на поддержание рабочего места в рабочем состоянии в течение смены и не зависит от особенностей конкретной операции (прием и сдача смены, раскладка и уборка инструмента и документации, перемещение в пределах рабочего места тары с заготовками или готовыми изделиями и др.).

Время занятости можно также разделить на время непосредственной работы, переходов (например, при многостаночной работе) и активного наблюдения за ходом технологического процесса, которое необходимо для того, чтобы обеспечить его нормальный ход. Если рабочий занят активным наблюдением, он не должен выполнять других функций. Помимо активного возможно также пассивное наблюдение, которое является одним из видов перерывов в занятости рабочего по организационно-техническим причинам. Время пассивного наблюдения может иметь место при обслуживании автоматических линий, аппаратов, при многостаночной работе. Экономическая целесообразность пассивного наблюдения устанавливается в результате расчетов оптимальных норм обслуживания и численности. По возможности время пассивного наблюдения должно использоваться для выполнения простых функций (раскладка инструмента, уборка рабочего места и т. п.), выполнение которых прекращается, если необходимо вмешательство работника в ход производственного процесса.

Время перерывов - время, в течение которого работник не принимает участие в работе. Оно делится на время регламентированных перерывов и время нерегламентированных перерывов в работе. Время регламентированных перерывов в работе включает время перерывов в работе, обусловленных технологией и организацией производственного процесса, а также время на отдых и личные надобности (предусмотренные действующими на предприятии нормами и распорядком рабочего дня). Время нерегламентированных перерывов - это время перерывов в работе, вызванных нарушением нормального течения производственного процесса (простой оборудования и рабочих из-за ожидания заготовок, документации, инструмента и т. п., а также сверхнормативное время перерывов, обусловленных несинхронностью производственного процесса), и перерывы в работе, связанные с нарушением трудовой дисциплины (позднее начало и преждевременное окончание работы, сверхнормативное время отдыха и т. п.). Основным и важнейшим элементом рабочего времени является оперативное время. Организуя процесс труда на каждом рабочем месте, необходимо обеспечить увеличение доли оперативного времени в общем рабочем времени за счет уменьшения других элементов времени и перерывов.

Степень использования рабочего времени в течение смены характеризует коэффициент использования рабочего времени, который определяется как отношение оперативного времени к продолжительности смены:

$$k_{вр} = \frac{T_{оп}}{T_{см}}$$

где  $T_{оп}$  - оперативное время, мин;  $T_{см}$  - продолжительность смены, мин.

Коэффициент использования рабочего времени всегда меньше единицы, так как при самой рациональной организации труда необходимы некоторые затраты времени на подготовительно-заключительные работы, обслуживание рабочего места и регламентированные (минимальные) перерывы. Коэффициент использования рабочего времени характеризует время, затрачиваемое на изготовление продукции (выполнение производственной операции), но не отражает времени фактической работы рабочего. В дополнение к этому коэффициенту следует рассчитывать коэффициент загрузки рабочего:

$$k_z = \frac{T_p}{T_{см}} = \frac{T_{см} - T_{пер}}{T_{см}}$$

где  $T_p$  - время работы рабочего в течение смены, мин;

$T_{пер}$  - время перерывов в течение смены, мин.

Коэффициент загрузки рабочего показывает, какую долю времени смены рабочий использует для работы. Если коэффициент загрузки рабочего значительно превышает коэффициент использования рабочего времени, это свидетельствует о недостатках в организации труда. Основное назначение классификации рабочего времени заключается в возможности сопоставления и анализа результатов наблюдений за использованием рабочего времени с целью выявления резервов роста производительности труда, определения необходимых затрат рабочего времени по элементам трудового процесса и установления норм труда.

При установлении норм труда и анализе затрат рабочего времени последние делятся на нормируемые и ненормируемые. Нормируемые затраты рабочего времени включаются в норму труда - это подготовительно-заключительное время, время оперативной работы; время обслуживания рабочего места, время регламентированных перерывов. Ненормируемые затраты труда рабочего времени являются прямыми потерями рабочего времени и в норму времени не включаются. Суммарная величина нормируемых затрат на единицу продукции называется штучно-калькуляционным временем.

### 3 Методы изучения затрат рабочего времени и их особенности в сфере сервиса

Изучение затрат рабочего времени и времени использования оборудования осуществляют

непосредственно на каждом рабочем месте посредством наблюдений (аналитически-исследовательским методом) с целью:

- выявления структуры затрат рабочего времени, устранения потерь и его непроизводительных затрат путем более полного использования возможностей оборудования, технологии, организации труда и производства;

- оценки применяемых приемов и методов труда;

- определения оптимального варианта содержания и последовательности выполнения отдельных элементов операций;

- расчета норм и нормативов;

- установления причин невыполнения или значительного перевыполнения норм.

Все методы изучения затрат рабочего времени можно разделить на две группы:

1) методы непосредственного наблюдения;

2) метод моментных наблюдений.

К методам прямого наблюдения относятся:

- хронометраж;

- фотография рабочего дня;

- самофотография рабочего дня;

- фотохронометраж.

Хронометраж - способ изучения затрат времени на выполнение циклически повторяющихся ручных и машинно-ручных элементов операции. Он применяется для проектирования рационального состава и структуры операции, установления их нормальной продолжительности и разработки на этой основе нормативов, используемых при расчете технически обоснованных норм времени. Хронометраж используется для проверки норм, установленных расчетным путем, преимущественно в массовом и крупносерийном производстве, а также контроля уровня выполнения норм времени и корректировки этих норм. Кроме того, хронометражем пользуются при изучении передовых методов работы с целью их распространения.

Хронометраж может быть непрерывным и выборочным. При непрерывном измеряют все приемы операции в их технологической последовательности в течение оперативного времени; при выборочном хронометраже за время выполнения операции измеряют лишь отдельные приемы независимо от их последовательности, но так, чтобы в конечном счете была определена продолжительность всех приемов операции.

Хронометраж состоит из следующих этапов:

- подготовка к наблюдению;

- наблюдение;

- обработка хронометражных наблюдений;

- анализ результатов, выводы, установление норм и проектирование нормативов оперативного времени.

Подготовка к проведению хронометражного наблюдения заключается в выборе объекта наблюдения, расчленении операции на составляющие элементы, определении фиксажных точек, установлении количества необходимых замеров, обеспечении соответствующих организационно-технических условий для работы на рабочем месте. Под фиксажной точкой подразумевается момент совпадения окончания последнего движения предыдущего приема (комплекса) с началом первого движения последующего приема операции. Установление фиксажных точек необходимо для правильного измерения продолжительности приемов.

При выборочном хронометрировании за время выполнения операции фиксируют продолжительность только отдельных нормируемых элементов. При этом секундомер или хронометр пускают в ход с началом данного элемента операции и выключают одновременно с его окончанием.

Хронометражные наблюдения следует начинать при установившемся рациональном темпе работы, когда соблюдены все предусмотренные условия и освоены приемы труда.

Наблюдатель фиксирует продолжительность нормируемых элементов операции, а также в особой графе хронокарты отмечает длительность перерывов и различных отклонений, имевших место во время хронометрирования.

В результате хронометражных наблюдений по каждому элементу операции накапливаются зафиксированные данные о длительности его выполнения. Многократно зафиксированная длительность выполнения одного и того же элемента операции образует хронометражный ряд. При хронометраже особое внимание уделяется ручным и машинно-ручным приемам операции, машинные приемы определяют с помощью расчета.

Полученные в процессе наблюдений хронометражные ряды анализируют и подвергают статистической обработке. Анализ и обработку хронометражных рядов выполняют в следующем порядке:

1) составляют ряды с достаточным числом замеров;

2) устанавливают степень устойчивости ряда;

3) исчисляют норматив расчетной продолжительности каждого элемента;

4) выявляют возможности совмещения элементов операции;

5) устанавливают норму оперативного времени.

Фотографией рабочего времени (ФРВ) называется способ исследования трудового процесса с целью выявления затрат рабочего времени в течение изучаемого периода (обычно смены). При этом способе главное внимание уделяется определению потерь рабочего времени, а также изучению затрат подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места и времени, необходимого на отдых. Фотография рабочего времени осуществляется с целью:

- составления фактического баланса рабочего времени (смены) путем выявления всех его затрат за этот период, группировки их по категориям времени (подготовительно-заключительное, основное, вспомогательное, время перерывов и т. д.);

- выявления причин потерь и непроизводительных затрат времени с последующей разработкой мероприятий по их устранению;

- проектирования нормального баланса рабочего времени, предусматривающего улучшение использования рабочего времени путем ликвидации потерь;

- получения данных, необходимых для нормирования подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места и перерывов, для составления нормативных таблиц по этим категориям времени;

- определения числа рабочих, требующихся для обслуживания отдельных агрегатов, либо числа единиц оборудования, обслуживаемых одним рабочим.

Различают следующие виды фотографии рабочего времени:

- индивидуальную, когда объектом наблюдения служит один рабочий;

- групповую, когда объектом наблюдения является группа рабочих, исполняющих одинаковые или различные операции независимо друг от друга;

- маршрутно-групповую фотографию;

- самофотографию.

При индивидуальной ФРВ наблюдатель изучает использование времени одним рабочим в течение смены или другого периода времени. При ее проведении регистрация осуществляется с точностью до одной минуты. Безусловное достоинство этого вида ФРВ состоит в высокой точности получаемых данных (по видам и категориям затрат рабочего времени), возможности выявления причин и виновников возникающих потерь. Но информация о структуре рабочего дня одного рабочего, который, зная о наблюдении, вольно или невольно исказит истинное положение вещей, практически ничего не дает для оценки использования рабочего времени всеми рабочими по подразделению в целом.

Групповая фотография рабочего дня проводится в тех случаях, когда требуется наблюдение за использованием сменного фонда времени нескольких рабочих, находящихся на ограниченной территории (станочников на обозримом для регистратора участке, бригады сборщиков и др.). Она обеспечивает более полный охват объекта в пространстве и большую экономичность сбора данных, чем индивидуальная.

Маршрутно-групповой называется такая ФРВ, при которой регистратор перемещается по определенному маршруту, фиксируя использование сменного фонда времени группы рабочих. Ее применение целесообразно для наблюдения за вспомогательными и обслуживающими рабочими, перемещающимися в пределах закрепленной за ними зоны обслуживания. Использование маршрутно-групповой ФРВ для наблюдения за стационарными рабочими местами не имеет особого смысла, так как здесь более эффективен метод моментных наблюдений.

Суть самофотографии заключается в том, что один или несколько работников сами регистрируют свои же затраты сменного времени. Самофотография, проводимая рабочими, в какой-то мере близка к простейшим листкам: здесь так же изучается не весь фонд рабочего времени, а только определенная его часть - простои и причины их возникновения. К недостаткам самофотографии можно отнести субъективный характер, невысокую точность и неполноту получаемой информации.

Фотографию рабочего времени проводят в следующем порядке:

- 1) подготовка к наблюдению, заключающаяся в подробном изучении и описании объекта наблюдения и производственной обстановки;

- 2) наблюдение в виде последовательной регистрации всех затрат времени;

- 3) обработка полученных данных.

В процессе наблюдения в наблюдательном листе записываются все действия исполнителя и перерывы в том порядке, в каком они фактически происходят. В графе «Текущее время» указывается время окончания наблюдаемых элементов рабочего времени.

Рост производительности труда (П) по каждому предложению, направленному на устранение потерь и непроизводительных затрат рабочего времени, рассчитывается по формуле

$$\Pi = \frac{T_{\text{оп.н}} - T_{\text{оп.ф}}}{T_{\text{оп.ф}}} \cdot 100,$$

где  $T_{\text{оп.н}}$ ,  $T_{\text{оп.ф}}$  - проектируемое и фактическое оперативное время.

Фотохронометраж представляет собой комбинированный метод изучения затрат сменного времени наблюдением, при котором фиксируются одновременно все затраты рабочего времени в течение смены. При

этом действия рабочего, составляющие непосредственно трудовую операцию, изучаются наблюдателем особенно тщательно, а их продолжительность фиксируется, как и при хронометраже, путем непрерывной записи. Фотохронометраж применяется для изучения затрат времени в тех же целях, что и ФРВ, и хронометраж. Фотохронометраж может быть индивидуальным и групповым. При индивидуальном фотохронометраже изучаются затраты времени на работу и операцию, выполняемую одним исполнителем; при групповом - затраты времени на взаимосвязанные работы, осуществляемые группой рабочих.

Метод моментных наблюдений, основанный на применении теории вероятностей и математической статистики к изучению затрат рабочего времени, заключается в одновременном наблюдении большого числа объектов, состояние которых фиксируется периодически, через заранее установленный интервал. Для исследования затрат рабочего времени по данному методу необходимо установить продолжительность, интервал и маршрут наблюдения.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Производственный процесс, его содержание и виды
2. Рабочее время и его классификация по видам деятельности на предприятиях сервиса.
3. Методы изучения затрат рабочего времени и их особенности в сфере сервиса.
4. Понятие и виды норм затрат труда по видам деятельности на предприятиях сервиса.
5. Методы нормирования труда и их особенности в сфере сервиса.
6. Установление, замена и пересмотр норм труда по видам деятельности на предприятиях сервиса.
7. Организация нормирования труда по видам деятельности на предприятиях сервиса.
8. Оценка уровня и напряженности норм труда и их особенности в сфере сервиса

### **2.3. Нормы и нормативные материалы по труду**

#### План лекции

1. Понятие норм затрат труда.
2. Состав нормы труда.
3. Нормативы для нормирования труда.

#### **1 Понятие норм затрат труда**

Нормы затрат труда являются конкретным выражением меры труда и показывают, в каком необходимом и достаточном количестве и какого труда нужно затратить на производство единицы продукции. Нормы затрат труда классифицируют по различным признакам:

- 1) по содержанию:
  - нормы времени;
  - нормы выработки;
  - нормы обслуживания;
  - нормы численности;
  - нормы управляемости;
- 2) по периоду действия:
  - временные;
  - условно-постоянные;
  - сезонные;
  - разовые;
- 3) по числу исполнителей:
  - индивидуальные;
  - бригадные;
- 4) по методу установления:
  - технически обоснованные;
  - опытно-статистические.

Кроме того, в зависимости от дифференциации производственного процесса нормы затрат труда устанавливают по отдельным операциям, на стадии производственного процесса и на весь процесс в целом. Объектом, на который устанавливается норма, может быть деталь, комплект деталей, узел, изделие.

На предприятиях используется система норм, отражающих различные стороны трудовой деятельности (рис.).

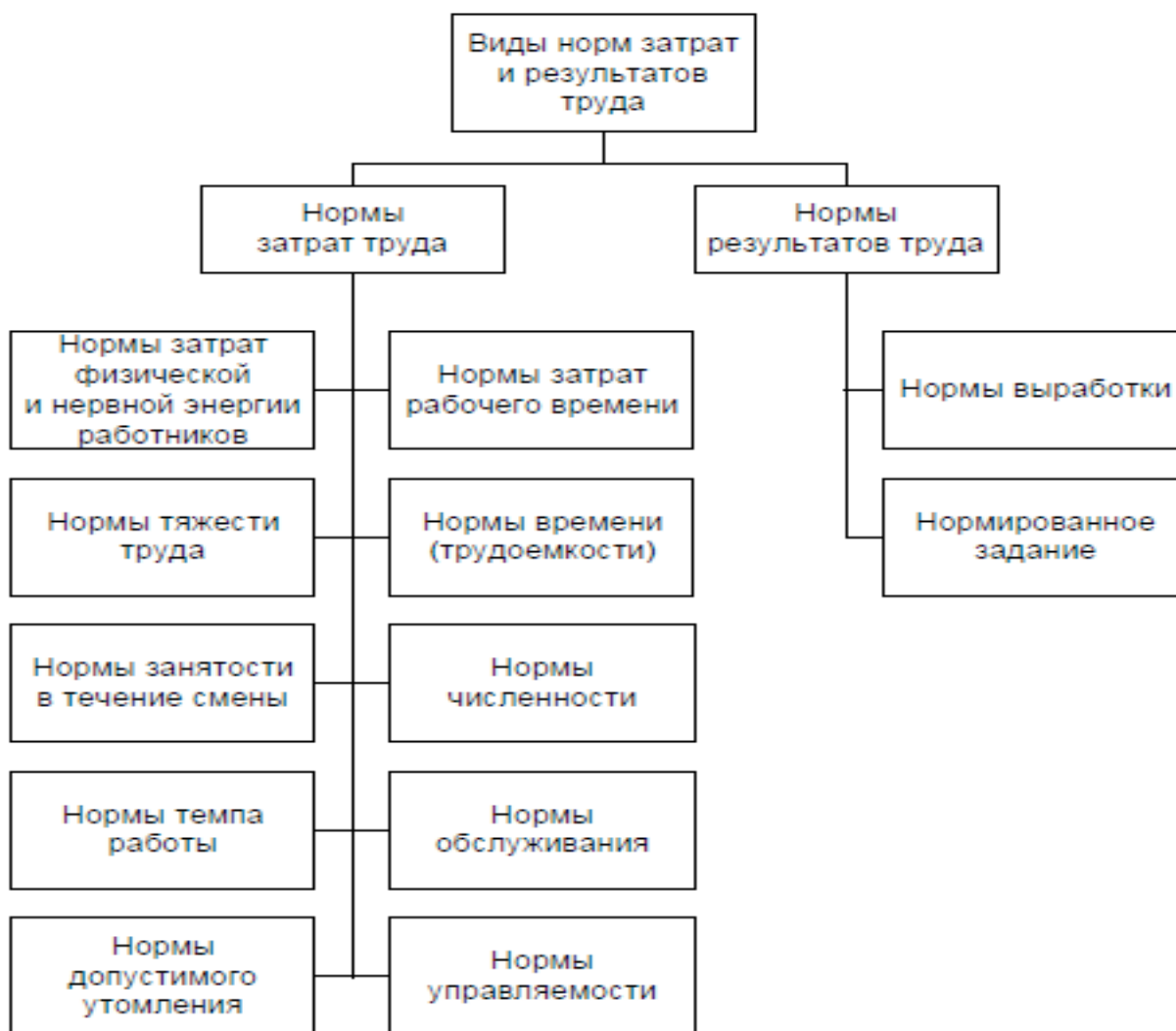


Рис. Классификация норм затрат и результатов труда

Значение норм затрат труда характеризуется областью их применения. Они являются основой производственного планирования на всех уровнях предприятия, рациональной организации труда и заработной платы, средством учета индивидуальных и коллективных результатов труда, изучения и распространения передового опыта.

На предприятиях машиностроения используется система норм труда, отражающих различные стороны трудовой деятельности. Наиболее широко применяются нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы управляемости и нормы численности.

Нормы времени представляют собой количество времени, необходимого для выполнения определенного объема работы, и устанавливаются в секундах, минутах, часах.

Норма выработки, в отличие от нормы времени, представляет собой объем работы, который необходимо выполнить в течение определенной единицы времени (за час, смену и т. д.). Нормы выработки устанавливаются в натуральных показателях (штуках, тоннах, метрах и т. п.), как правило, в массовом и крупносерийном производстве, где на каждом рабочем месте выполняется одна или несколько операций. Они могут быть часовыми, дневными, месячными, годовыми.

Между нормой времени и нормой выработки существует обратная зависимость.

Норма обслуживания - количество единиц оборудования, рабочих мест, квадратных метров площади, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

Норма численности определяет численность работников, необходимых для выполнения определенного объема работ, а норма управляемости - число работников, которые должны быть непосредственно подчинены одному руководителю.

Нормированное задание - необходимый ассортимент и объем работ, который должен быть выполнен одним работником или бригадой за определенный отрезок времени.

Применение того или иного вида норм зависит от условий производства, характера труда и других факторов. Однако основным видом норм выступают нормы времени, так как рабочее время является всеобщим измерителем количества затраченного труда. Затраты рабочего времени положены в основу расчета норм выработки, обслуживания и численности.

В норму времени входят подготовительно-заключительное время ( $T_{пз}$ ), оперативное время ( $T_{оп}$ ), время обслуживания рабочего места ( $T_{обс}$ ), время на отдых и личные надобности ( $T_{отд}$ ) и время регламентированных перерывов, вызванных технологией и организацией производственного процесса ( $T_{пт}$ ):

$$N_{вр} = T_{пз} + T_{оп} + T_{обс} + T_{отд} + T_{пт}.$$

Норма штучного времени включает в себя основное время, вспомогательное время, время технического обслуживания, время на организационное обслуживание, время на отдых и личные надобности и время перерывов, связанных с особенностями технологического процесса (рис.).

При определении продолжительности отдельных элементов норм времени учитываются факторы, влияющие на методику их расчета: тип производства; характер состояния технологического и трудового процессов; число станков, обслуживаемых одним рабочим; периодичность повторения и длительность производственного процесса.

Технически обоснованные нормы времени устанавливают на основе тщательного анализа и выявления всех производственных возможностей каждого цеха, участка, рабочего места, а также исследования составных частей данной операции.

При установлении технически обоснованных норм соблюдают следующую очередность работ:

- 1) анализируют нормируемую операцию по ее структурным элементам;
- 2) проектируют рациональный состав и содержание операции по элементам;
- 3) разрабатывают наиболее рациональный технологический режим работы оборудования для данной операции;
- 4) определяют регламент трудового процесса рабочего-исполнителя;
- 5) рассчитывают норму времени на операцию по длительности отдельных элементов с учетом их рационального сочетания, возможного совмещения (перекрытия) и т. д.;
- 6) разрабатывают организационно-технические мероприятия, обеспечивающие внедрение запроектированной операции со всеми относящимися к ней режимами и приемами труда.

Опытно-статистические нормы устанавливаются, как правило, исходя из опыта мастеров или нормировщиков либо на основе анализа выполнения норм на аналогичных операциях.

Технически обоснованные нормы являются прогрессивными и объективными, они имеют комплексное техническое, организационное, психофизиологическое и социально-экономическое обоснование.

## 2 Состав нормы труда

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

Под нормой затрат труда понимается количество труда, которое необходимо затратить на качественное выполнение заданной работы в определенных организационно-технических условиях. Норма затрат труда определяет, таким образом, величину и структуру необходимых затрат труда на выполнение определенной работы и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты в целях определения их рациональности.

Любой трудовой процесс характеризуется как затратами, так и результатами труда. Соотношение между ними определяет эффективность трудового процесса.

Объективно существуют две формы затрат труда: затраты рабочего времени и затраты рабочей силы (физической и нервной энергии).

Соответственно этому выделяют нормы затрат рабочего времени и нормы затрат энергии работников.

На предприятии используется система норм труда, отражающая различные стороны трудовой деятельности.

Наиболее широкое применение получили следующие нормы:

Норма времени ( $N_{вр}$ ) — это величина затрат рабочего времени, устанавливаемая для выполнения единицы работы работнику или бригаде соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях. Норму времени, установленную на операцию или единицу изделия, называют нормой штучного времени.

Норма обслуживания ( $N_{обс}$ ) — это количество производственных объектов (единиц оборудования, рабочих мест и т.д.), которые работник или бригада соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях. Такие нормы применяются для нормирования труда основных рабочих-многостаночников, а также вспомогательных рабочих. Например, для наладчика нормой обслуживания является количество закрепленных за ним станков.

Норма времени обслуживания ( $N_{вр 0}$ ) — это количество времени, необходимое в определенных организационно-технических условиях для обслуживания в течение смены единицы оборудования, 1 м производственной площади и т.д.

Норма численности ( $N_{ч}$ ) — это установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных

функций или объема работ в определенных организационно-технических условиях.

Норма управляемости (Н<sub>у</sub>) определяет количество работников, которое должно быть непосредственно подчинено одному руководителю.

К нормам результатов труда относятся:

Норма выработки (Н<sub>выр</sub>) — это установленный объем работы, который работник или бригада соответствующей квалификации обязаны выполнить в единицу рабочего времени в определенных организационно-технических условиях. Таким образом, норма выработки является величиной, обратно пропорциональной норме времени. Она устанавливается, как правило, в массовом и крупносерийном производстве, где на каждом рабочем месте выполняется одна или несколько операций.

По своему содержанию близка к норме выработки другая норма результатов труда — нормированное задание. Под ним понимают установленный состав и объем работ, который должен быть выполнен одним или группой работников за определенный период времени (смену, месяц).

Применение конкретного вида норм зависит от условий производства, характера труда и других факторов. Однако основным видом норм являются нормы времени, так как рабочее время является всеобщим измерителем количества затрачиваемого труда. Затраты рабочего времени положены в основу расчета норм выработки, обслуживания и численности.

Классификация норм труда

Все нормы труда (времени, выработки, обслуживания, численности и управляемости) в зависимости от методов их разработки делятся на две группы: научно обоснованные и опытно-статистические.

К первой группе относятся нормы труда, обоснованные с точки зрения наиболее эффективного использования технических, технологических и организационных возможностей производства, а также имеющие психофизиологическое и социально-экономическое обоснования.

Опытно-статистические нормы определяются исходя из опыта нормировщика или мастера и статистических данных. Однако опыт работника и данные о затратах труда на операцию или изделие и фактической выработке отражают прошедший период. Они фиксируют достигнутый уровень и поэтому не способствуют выявлению внутри производственных резервов и дальнейшему росту производительности труда.

По степени укрупнения все виды норм труда делятся на дифференцированные (элементные), укрупненные и комплексные.

К дифференцированным относятся нормы времени на элементы операции, установленные на основе дифференцированных нормативов. Эти нормы рассчитываются на действия, приемы, отдельные комплексы приемов и являются наиболее точными нормами времени, отражающими все условия и возможности производства. Применяются они в условиях крупносерийного и массового, а иногда и серийного производства, где требуется высокая точность норм.

Укрупненные нормы труда разрабатываются на изделие, технологический процесс в целом, на определенный объем работы. Определяются они по данным фотографии использования рабочего времени и хронометража, а также по укрупненным нормативным материалам.

Комплексной называется норма времени (выработки), рассчитанная на конечный укрупненный измеритель (например, м<sup>3</sup> кладки, т угля), характеризующий комплекс взаимосвязанных работ. Она широко применяется на различных работах в строительстве, лесной, угольной и в других отраслях промышленности. Комплексная норма устанавливается на основе элементных норм на каждый вид работ в том объеме, который входит в конечный измеритель.

Нормы труда в зависимости от охвата работ делятся на местные, отраслевые и общепромышленные. Местные нормы разрабатываются на работы или операции, свойственные одному или группе аналогичных предприятий. Отраслевые нормы применяются на всех предприятиях отрасли независимо от их ведомственного подчинения. Применение таких норм обязательно для предприятий данной отрасли промышленности. Обще промышленные нормы предназначены для большинства или всех предприятий независимо от района их расположения, а также отраслевой и ведомственной принадлежности.

По способу построения нормы времени бывают типовые и единые. Типовые нормы времени рассчитываются на основе разработанного типового технологического процесса исходя из нормативов времени и режимов работы оборудования. Они предназначаются в основном для нормирования труда в условиях серийного производства, что является недостатком типовых норм.

Единые нормы времени (выработки) устанавливаются на выполнение технологически однородных работ, организационно-технические условия выполнения которых везде одинаковы. Они разрабатываются для наиболее типичных условий работы и обязательны для применения.

В зависимости от периода или времени действия нормы труда делятся на разовые, временные, условно-постоянные и сезонные.

Разовые нормы устанавливаются на операцию (изделие), носящую единичный характер (внеплановые, аварийные), применяются в основном в опытном производстве и бывают преимущественно опытно-статистическими.

Временные нормы устанавливаются на период освоения тех или иных работ при отсутствии утвержденных нормативных материалов для нормирования труда. Срок действия временных норм не

должен превышать трех месяцев. Они могут быть научно обоснованными и опытно-статистическими.

Условно-постоянные нормы должны соответствовать организационно-техническим условиям и тщательно обосновываться. Постоянных норм вообще нет. Они динамичны и систематически уточняются.

Сезонные нормы применяются в сезонных производствах (сбор овощей, фруктов, торфо переработка и др.). На каждый сезон в зависимости от организационно-технических условий они уточняются.

### **3 Нормативы для нормирования труда**

Трудовые нормативы — это регламентированные величины затрат труда, централизованно рассчитываемые для типичных или стандартных условий труда.

Некоторые из нормативов по труду используются как «строительный материал» для разработки норм труда в конкретных условиях производства. К таким нормативам относятся: нормативы режимов работы оборудования, нормативы времени, нормативы времени обслуживания, нормативы численности.

Однако имеются нормативные материалы в виде типовых или единых норм труда. К ним относятся типовые нормы времени и типовые нормы выработки, единые нормы времени и единые нормы выработки, а также нормы обслуживания.

Нормативы режимов работы оборудования — регламентированные величины режимов работы оборудования, направленные на наиболее целесообразное его использование. Они зависят от вида и мощности оборудования, технологии изготовления продукции, вида и размеров применяемых материалов, вида и стойкости рабочего инструмента, требуемого класса точности и чистоты обработки и других факторов. Так, при обработке детали на токарных станках нормативы режимов резания в зависимости от перечисленных факторов содержат значения глубины резания, скорости подачи инструмента, скорости вращения шпинделя станка.

Нормативы режимов работы оборудования оформляются главным образом в виде таблиц, но они могут быть представлены и в виде номограмм, формул, графиков.

Нормативы времени — это регламентированные затраты времени на выполнение отдельных элементов технологически однородных производственных операций при ручных и машинно-ручных работах. Они могут относиться к разным элементам затрат рабочего времени: подготовительно-заключительному, оперативному, времени обслуживания, времени на отдых и личные надобности. Нормативы времени устанавливают для типичных, часто повторяющихся элементов производственных операций, таких, например, как установка, крепление и снятие детали при работе на станке. Для указанного случая в качестве факторов, влияющих на норму времени, принята масса, а также способы установки и крепления детали.

Нормативы времени обслуживания — это регламентированные затраты времени на обслуживание единицы оборудования, одного рабочего места, других производственных единиц. Например, норматив на наладку одного станка, на уборку 1 м<sup>2</sup> пола.

Нормативы численности — это регламентированная численность работников для выполнения единицы или определенного объема работы. Они используются в том случае, если иным способом (например, через нормы времени) трудно установить необходимую численность работников.

Нормативы численности следует отличать от нормативной численности работников. В первом случае нормативы устанавливаются на различные объемы работ, во втором — на конкретный объем работ.

Нормативы численности определяют на основе линейных или степенных зависимостей между различными факторами, которые воздействуют на численность персонала. Так, на численность экономистов по труду влияет как общая численность промышленно-производственного персонала, так и численность рабочих-сдельщиков. Если выразить эту зависимость математически, то в результате можно составить таблицу, в которой по вертикали указывается численность промышленно-производственного персонала, по горизонтали — численность рабочих-сдельщиков, а на пересечении колонок и строк — нормативная численность экономистов по труду.

Типовыми называют нормы на работы, осуществляемые по типовой технологии, которая используется на большинстве или части предприятий отрасли при научной организации труда. Такие нормы рекомендуются для применения на предприятиях отрасли. На предприятиях, где не достигнут организационно-технический уровень, учтенный при разработке типовых норм, они рекомендуются в качестве эталона.

Едиными называют нормы, которые разрабатывают для работ, выполняемых по единой технологии в одной или в нескольких отраслях экономики. Их соблюдение является обязательным на предприятиях, для которых они разработаны. Примером таких норм могут служить единые нормы на выполнение строительных и монтажных работ.

В зависимости от сферы применения нормативные материалы могут быть межотраслевыми, отраслевыми, местными. В настоящее время в силу утраты централизованного контроля за мерой труда на межотраслевом и отраслевом уровнях подобные нормативные материалы разрабатывать прекратили. Однако разработанные ранее и сохранившие свое качество централизованные нормативы могут использоваться предприятиями как рекомендации или ориентиры.



### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Понятие норм затрат труда.
2. Состав нормы труда.
3. Нормативы для нормирования труда.

## **2.4. Методы нормирования труда и обоснования норм затрат труда**

План лекции

1. Методы нормирования труда и их особенности в сфере сервиса.
2. Установление, замена и пересмотр норм труда по видам деятельности на предприятиях сервиса.

### **1 Методы нормирования труда и их особенности в сфере сервиса**

Разработка норм затрат труда начинается с проектирования трудовых процессов, которое заключается в установлении наиболее целесообразного состава и строгой последовательности трудовых действий, приемов, операций при соответствующем разделении и кооперации труда, организации рабочего места, системы его обслуживания, благоприятных условий труда.

Для нормирования труда используют опытно-статистические и аналитические методы.

При опытно-статистических методах нормирования труда устанавливают на всю работу без поэлементного анализа производственных операций. Разновидности опытно-статистических методов следуют из самого их названия. Опытный метод основан на использовании личного опыта нормировщика, а статистический — на использовании данных о фактических затратах труда на аналогичную работу в прошлом. Эти методы проводятся без анализа фактических условий труда и поэтому не могут быть признаны научными. Речь же о них ведется лишь потому, что такие методы нормирования труда еще применяются на некоторых предприятиях.

Аналитические методы нормирования труда основаны на предварительном анализе условий работы. По материалам анализа проектируют рациональные организационно-технические условия и способ выполнения работы, затем для этих условий разрабатывают нормы труда.

Норму времени на выполнение производственной операции определяют в семь этапов:

1) разделение операции на составляющие ее элементы — приемы, действия, движения. Степень разделения зависит от необходимой точности нормы. Для условий массового производства точность нормы должна быть высокой, а следовательно, деление операции должно быть наиболее дробным. Для серийного производства дробность деления операции может быть меньшей, а для мелкосерийного производства операцию можно не разделять на приемы и действия, можно ограничиться выделением переходов или комплексов приемов;

2) выявление по каждому элементу факторов, оказывающих влияние на его продолжительность. Определение условий, при которых время на выполнение каждого элемента операции будет минимальным при наилучшем использовании оборудования и инструментов;

3) учет психофизиологических ограничений, возникающих при выполнении работы в неблагоприятных, тяжелых и напряженных условиях труда. Так, физиологически допустимые затраты энергии работника находятся в пределах 250 ккал/ч. Присутствие неблагоприятных факторов внешней производственной среды ведет к увеличению затрат энергии работника и снижает его работоспособность;

4) проектирование рациональных составов операций и последовательности выполнения ее элементов;

5) определение целесообразных приемов труда и организационно-технических условий на рабочем месте (режимы работы оборудования, применяемые инструменты и приспособления);

6) разработка организационно-технических мероприятий, которые должны обеспечить использование запроектированных приемов и методов труда, режимов работы оборудования, условий труда на рабочем месте;

7) расчет продолжительности выполнения каждого элемента и всей операции в целом.

Аналитический метод установления норм труда имеет две разновидности: аналитически-расчетный и аналитически-исследовательский.

Аналитически-расчетный метод основан на использовании при установлении конкретных норм труда нормативов времени работы оборудования и нормативов времени (численности). Для этого после разделения производственной операции на элементы и проведения необходимого анализа по каждому элементу находят значение времени из соответствующего сборника нормативов по труду. После суммирования значений времени на выполнение каждого элемента операции получают норму времени на всю операцию.

Аналитически-расчетный метод обеспечивает сокращение времени на разработку норм, так как при нем отпадает необходимость в проведении хронометражных наблюдений и ФРВ. Однако при установлении норм этим методом их точность несколько снижается из-за того, что нормативные материалы по труду не могут полностью отразить все многообразие конкретных условий труда на каждом рабочем месте и исходят лишь из типовых организационно-технических условий выполнения работ. В связи с этим там, где точность

норм имеет особое значение (а такие условия присутствуют на ручных работах в массовых производствах), предпочтительнее расчет норм проводить аналитически-исследовательским методом.

Аналитически-исследовательский метод также предполагает разделение операции на отдельные элементы и их анализ, однако значение нормативных затрат рабочего времени устанавливается на основе непосредственных измерений времени выполнения элементов операции при помощи хронометража и ФРВ.

Методы установления норм затрат труда не зависят от используемых форм оплаты труда (сдельной или повременной), а только от характера и содержания работ. Там, где работа отличается низкой стабильностью, малой повторяемостью, где их трудно разделить на стандартные, часто повторяющиеся элементы (такая работа характерна для труда вспомогательных рабочих в единичном и мелкосерийном производствах), нормирование труда основано на использовании укрупненных нормативов затрат труда.

Для персонала с повременной оплатой труда, который выполняет периодически и регулярно повторяющиеся операции, целесообразно устанавливать нормированные задания по выполнению определенного объема работ в смену или месяц. Нормированные задания повременщикам рассчитывают так же, как и нормы времени для работников, оплачиваемых сдельно, т.е. используют аналитически-расчетный и аналитически-исследовательский методы нормирования.

Одним из путей совершенствования методов нормирования труда является использование базовой системы микроэлементных нормативов времени (БСМ), разработанных Институтом труда и ЦБНТ совместно с рядом отраслевых научно-исследовательских организаций.

Под микроэлементом понимают такую часть трудового процесса, которую расчленять на более мелкие части нецелесообразно. Микроэлементы заключают в себе одно движение или несколько движений, выполняемых непрерывно. Микроэлементные нормативы предназначены для использования при расчете межотраслевых и отраслевых нормативов времени и служат в целях обеспечения их единой напряженности, снижения трудоемкости разработки нормативов и достижения наиболее рациональных методов выполнения работ.

Микроэлементные нормативы, впервые обоснованные в нашей стране, широко используются в зарубежных системах микроэлементного нормирования, таких как МТМ (система измерения методов работы), МТА (анализ времени и движений), «Уорк фактор» (система факторов трудности работ), МОДАПСТ (система укрупненных нормативов) и др.

## **2 Установление, замена и пересмотр норм труда по видам деятельности на предприятиях сервиса**

Нормы труда на производство продукции разрабатываются одновременно с технологическими процессами в соответствии с запроектированными при этом организационно-техническими условиями производства. В целом работа по установлению норм труда включает несколько последовательных этапов.

На первом этапе технологическими службами рассчитывается машинное или машинно-автоматическое время. Такие расчеты выполняют, руководствуясь требованиями рабочих чертежей, проектируемыми технологическими процессами, оптимальной подборкой оборудования, на основе паспортных данных оборудования, характеристик инструмента и приспособлений.

Второй этап является продолжением первого, так как здесь заканчивается цикл окончательной разработки проектной нормы. В этот период окончательно определяются проектные организационно-технические условия, рассчитываются элементы работ, относящиеся ко времени обслуживания рабочих мест и вспомогательному времени. При этом могут быть использованы как централизованно разработанные общемашинностроительные и отраслевые нормативы, так и микроэлементное нормирование.

Третий этап начинается с момента начала производства новой продукции. В этот период с помощью хронометража проверяются все установленные расчетным путем нормы времени на рабочих местах. Выявленные отклонения проектных норм от фактических затрат являются предметом анализа и разработки мероприятий по приведению их в соответствие. Таким образом устанавливаются окончательные нормы затрат труда по операциям.

При запуске в производство новой продукции разрабатывают график достижения ее проектной трудоемкости с учетом освоения проектных мощностей и других технико-экономических показателей. В этот период к технически обоснованным нормам добавляют дополнительное нормированное время.

Срок его действия определяется в каждом конкретном случае в зависимости от сложности осваиваемого производства, изделия, технологического процесса, порядка подготовки производства и т. д., но он не может превышать:

- нормативных сроков освоения производственных мощностей, новой продукции, техники и технологии;
- одного года при несоответствии фактических организационно-технических условий запроектированным во вновь вводимых нормах и нормативах.

По мере освоения производства или приведения организационно-технических условий в соответствие требуемым дополнительное нормированное время уменьшается и в конечном итоге отменяется.

Четвертый этап продолжается до снятия изделия с производства. Изменение действующих норм происходит в соответствии с внедрением организационно-технических мероприятий, оказывающих влияние на изменение трудовых затрат.

Такой порядок нормирования труда позволяет еще до запуска нового изделия в производство рассчитать технически обоснованные нормы времени и поддерживать высокий уровень их напряженности до снятия изделия с производства.

Действующие нормы труда подлежат пересмотру в следующих случаях:

1) по мере внедрения в производство организационно-технических условий, обеспечивающих рост производительности труда (ввод нового и модернизация действующего оборудования; внедрение прогрессивных технологий, оснастки, инструмента; использование новых видов материалов, сырья);

2) при изменении партии изготавливаемых деталей или такта потока;

3) при признании действующих норм устаревшими;

4) при выявлении ошибочно установленных норм;

5) по инициативе рабочих;

6) в целях поддержания прогрессивного уровня действующих норм.

Пересмотр норм труда осуществляется согласно календарному плану замены и пересмотра норм труда, разработанному работниками отделов труда и заработной платы и главным технологом и принятому затем в коллективном договоре.

Установленные в порядке, предусмотренном законодательством, нормы труда вводятся в действие приказом, в котором отмечается, где и с какого времени применяются новые нормы труда. О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за 2 месяца. Двухмесячный срок исчисляется со дня объявления работникам новых норм труда, список которых должен быть вывешен на производственных объектах, где их предстоит ввести. Нормы труда, введенные в действие без извещения работников или с нарушением сроков, не имеют юридической силы.

Работодатель обязан обеспечить нормальные условия для выполнения работниками норм: исправное состояние оборудования, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования; своевременное обеспечение технической и другой необходимой для работы документацией; надлежащее количество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику; условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства.

Условия введения, замены и пересмотра норм труда оговорены в ст. 162 Трудового кодекса РФ.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Методы нормирования труда и их особенности в сфере сервиса.
2. Установление, замена и пересмотр норм труда по видам деятельности на предприятиях сервиса.

### **2.5. Организация заработной платы по видам деятельности в сфере сервиса**

План лекции

1. Сущность и функции заработной платы.
2. Содержание и принципы организации заработной платы.
3. Основные элементы организации заработной платы по видам деятельности на предприятиях сервиса.

#### **1 Сущность и функции заработной платы**

Заработная плата в рыночной экономике рассматривается как стоимость (цена) рабочей силы, величина которой определяется на рынке труда под воздействием спроса и предложения. Понятие «заработная плата» применяется к лицам, работающим по найму (наемным работникам) и получающим за свой труд вознаграждения в заранее оговоренном размере. Согласно Трудовому кодексу РФ заработная плата (оплата труда работника) - это «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты» (ст. 129). Сущность заработной платы состоит в функциях, которые она выполняет в фазах общественного воспроизводства: производстве, распределении, обмене и потребности.

В рыночной экономике заработная плата осуществляет такие функции, как воспроизводственная, распределительная, стимулирующая, статусная и социальная.

Воспроизводственная функция характеризует способность заработной платы обеспечивать получение необходимых благ, достаточных для удовлетворения потребностей работников и их семей. Величина заработной платы должна возмещать расходы на воспроизводство рабочей силы определенного качественного уровня, включая затраты на питание, одежду, жилье, образование и профессиональную подготовку, культурно-бытовое и медицинское обслуживание, трудоустройство и др. Распределительная функция заключается в установлении доли работника в созданном продукте, так как заработная плата, начисленная за изготовление продукции, зависит от участия каждого работника в производственном процессе и может служить измерителем его вклада в деятельность предприятия. Кроме того, распределительная функция проявляется при распределении дохода предприятия между наемными

работниками и работодателями (собственниками средств производства). Стимулирующая функция состоит в мотивировании работников на достижение требуемых для предприятия результатов труда за счет обеспечения взаимосвязи размеров вознаграждения и трудового вклада. Действие стимулирующей функции проявляется в поощрении роста объемов производства продукции, повышении ее качества, а также квалификации работников, рациональном использовании ими всех видов ресурсов, закреплении кадров на предприятии и обеспечивается эффективным применением прогрессивных форм оплаты труда, систем премирования, выплат, надбавок и других видов поощрения, позволяющих увязать размер заработной платы с индивидуальными и коллективными результатами труда работников.

Статусная функция проявляется в том, что уровень заработной платы во многом определяет социальный и трудовой статус работника в рамках общественной структуры, характеризует престиж профессии на рынке труда, а также статус предприятия.

Социальная функция устанавливает различия в уровнях заработной платы. Эти различия должны быть существенными, чтобы обеспечивать заинтересованность работников в повышении квалификации, а также дифференцировать уровень заработной платы в зависимости от тяжести и ответственности труда. Уровень дифференциации заработной платы должен соответствовать представлениям работников о справедливости ее распределения между социальными группами, работающими на предприятии.

Все присущие заработной плате функции диалектически взаимосвязаны и лишь в совокупности позволяют правильно понять сущность заработной платы. Так, воспроизводственная и стимулирующая функции играют одновременно и социальную роль, воспроизводственная функция реализуется через стимулирующую и влияет на статусную функцию. Вместе с тем при общем единстве одна из функций (или несколько) в определенной степени может быть противоположна другой или даже исключать ее, снижая результат действия. Характерно, что одни функции ведут к дифференциации заработной платы, а другие, наоборот, к ее выравниванию. Чем сильнее выравнивание, тем слабее дифференциация и стимулирующее воздействие заработной платы. Это вполне нормальное явление, опирающееся на внутреннее единство и борьбу противоположностей.

Для реализации функций заработной платы на основе умелого использования их объективного единства и противоположности, своевременного усиления одних и ослабления других на предприятиях применяется организация заработной платы.

## **2 Содержание и принципы организации заработной платы**

Организация заработной платы представляет собой совокупность способов и методов установления необходимого порядка определения уровня заработной платы, принципов ее дифференциации в зависимости от количества, качества труда и его результатов, а также условий труда и экономических показателей деятельности предприятия. Организация заработной платы на предприятии обуславливает также условия и характер взаимоотношений между работодателем (нанимателем) и наемными работниками.

В основе организации заработной платы лежат функции, разработанные экономической теорией и проверенные практикой. Принципы организации заработной платы - это объективные, научно обоснованные положения, отражающие действия экономических законов и направленные на более полную реализацию на практике функций заработной платы. Основными принципами организации заработной платы являются:

1. Обеспечение равной оплаты за равный труд, что означает недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту, национальной и религиозной принадлежности и др., а также соблюдение справедливости в распределении заработной платы на предприятии на основе адекватной оценки одинакового труда через его оплату.

2. Дифференциация уровней оплаты труда в зависимости от квалификации работника, количества и качества, условий труда, отраслевой принадлежности предприятия. Данный принцип позволяет с помощью нормирования труда, уровня тарифных ставок и должностных окладов по профессиям и квалификации, системы надбавок и доплат обеспечивать соответствие меры труда мере его оплаты.

3. Повышение реальной заработной платы. Повышение эффективности производства и труда обуславливает увеличение номинальной заработной платы, темпы роста которой должны превышать уровень инфляции, обеспечивая тем самым рост реальной заработной платы.

4. Опережающий рост производительности труда над темпами роста заработной платы. Реализация этого принципа обеспечивает предприятию возможность соблюдения оптимальных пропорций при рассмотрении дохода предприятия на цели потребления и накопления.

5. Осуществление оплаты в зависимости от количества и качества труда. Механизм организации заработной платы должен обеспечить логичную и доступную для понимания работников зависимость между формами и системами заработной платы и нормами затрат труда.

6. Материальная заинтересованность работников в результатах своего труда и деятельности предприятия, что обеспечивает увеличение заработной платы работника и повышение эффективности работы предприятия.

7. Гарантия воспроизводства рабочей силы. На каждом предприятии устанавливается минимальный размер заработной платы работника, занятого простым трудом. Этот размер оплаты труда предусмотрен в коллективном договоре и служит основным элементом организации заработной платы на предприятии. Его величина не может быть ниже минимальной заработной платы, устанавливаемой государством.

Между функциями заработной платы и принципами ее организации существует определенная взаимосвязь, характеризующая степень реализации функций заработной платы на уровне предприятия (рис.). Каждая функция заработной платы реализуется на основе нескольких взаимосвязанных принципов ее организации. Так, чтобы обеспечить реализацию воспроизводственной функции заработной платы, необходимо в процессе ее организации установить гарантированный уровень оплаты, необходимый для удовлетворения потребностей работника и его семьи, обеспечивая его корректировку при изменении условий труда и экономических условий деятельности предприятия. Социальная функция реализуется при соблюдении на предприятии принципа равной оплаты за равный труд, повышении эффективности труда работника и росте эффективности деятельности предприятия. Стимулирующая функция обеспечивается соблюдением принципа материальной заинтересованности работника в результатах своего труда, в повышении эффективности производства, в опережающем росте производительности труда по сравнению с ростом заработной платы.

Взаимосвязь функций заработной платы и принципов ее организации влияет на цель организации заработной платы на предприятии, которая заключается в том, чтобы обеспечить работникам уровень заработной платы, объективно отвечающий требованиям воспроизводства рабочей силы, отражающий уровень развития экономики страны, а также увязанный с конкретными показателями, количественно и качественно характеризующими трудовую деятельность работника и результаты деятельности предприятия.

Сложность организации заработной платы на предприятии заключается в объективной необходимости обеспечить оптимальное сочетание интересов работников и работодателей в области оплаты труда. На практике это достигается путем реализации требований, предъявляемых к оплате труда обеими сторонами в процессе разработки механизма организации заработной платы (рис.).

Важнейшим требованием к организации заработной платы является соблюдение условий ее эффективности. С позиции работников оно заключается в установлении обоснованных и объективных норм затрат труда; оплате труда в соответствии с его результатами; обеспечении роста заработной платы при увеличении трудоотдачи; соблюдении принятых договоренностей по условиям оплаты труда и учета возникающих отклонений; отсутствии дискриминации в оплате труда и т. п. В свою очередь, работодатель считает организацию заработной платы справедливой в следующих случаях: если при общем росте заработной платы ее расходы на единицу продукции (работы, услуги) будут снижаться; если темпы роста производительности труда будут опережать темпы роста заработной платы; если обеспечивается устойчивая трудовая отдача, соблюдается дисциплина труда работниками, эффективно используются ими средства и предметы труда, проявляется заинтересованность в результате своей работы и работы предприятия.

Реализацию принципов организации заработной платы и требований к ней следует рассматривать как важнейшее средство повышения материального благосостояния работников, роста производительности их труда, увеличения прибыли и рентабельности производства.

### **3 Основные элементы организации заработной платы по видам деятельности на предприятиях сервиса**

В условиях рыночной экономики организация заработной платы на предприятии должна обеспечивать выполнение ряда задач:

- 1) повышать заинтересованность каждого работника в выявлении и использовании резервов своего труда;
- 2) устранять уравнительный подход к оплате труда, обеспечивая зависимость размера заработной платы от количества и качества труда;
- 3) стимулировать рост технического и организационного уровня производства, снижение себестоимости и повышение качества продукции;
- 4) привлекать трудовой коллектив к активному участию в оценке индивидуальных результатов труда и распределении коллективного заработка;
- 5) оптимизировать соотношение в оплате труда работников различных категорий с учетом сложности выполнения работ, условий труда, достижения конечных результатов производства и конкурентоспособности продукции.

Для решения указанных задач на предприятиях любой формы собственности организация заработной платы должна включать следующие элементы:

- механизмы установления необходимого количественного результата трудовой деятельности (или трудозатрат). Ими могут быть нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы численности работников, нормированные задания и др.;
- механизмы оценки качества труда и условий трудовой деятельности. К ним относятся тарифная система, различные варианты бестарифной оценки сложности труда и квалификации исполнителей, система контрактов и др., а также стимулирующие и компенсирующие надбавки и доплаты, учитывающие различия в условиях труда, его интенсивности, режимах труда, природно-климатических условиях и пр.;
- механизмы установления четкой зависимости между качеством, количеством и эффективностью трудового вклада, мерой участия в коллективных результатах и заработком работника (формы и системы оплаты труда).

Эти элементы характеризуют содержание организации заработной платы на предприятии и

обеспечивают оптимальное соотношение между затратами труда и величиной заработной платы работника (рис.).

Таким образом, основу организации заработной платы составляют техническое нормирование труда, тарифное нормирование заработной платы, формы и системы оплаты труда.

С помощью технического нормирования труда устанавливаются на предприятии обоснованные нормы труда, необходимые для количественной оценки затрат труда на выполнение определенной работы. Эти нормы используются для определения расценок, характеризующих размер заработной платы за единицу работы (продукции).

Тарифное нормирование заработной платы базируется на тарифной системе, которая включает нормативы в виде тарифных ставок и тарифных сеток, тарифно-квалификационные справочники, документы, регламентирующие должностные оклады служащих и районные коэффициенты. Тарифная система позволяет оценивать сложность и ответственность труда, исходя из нормальных условий работы. Для возмещения отклонений от нормальных условий труда используется система надбавок и доплат.

Формы и системы заработной платы представляют собой способы определения размеров заработной платы работников, исходя из принятых норм затрат труда и тарифного нормирования заработной платы с учетом особенностей их труда.

Все вопросы, связанные с организацией заработной платы, решаются в соответствии с действующим законодательством. Основные элементы организации заработной платы находят свое отражение в коллективном договоре между работниками предприятия в лице профсоюзов и работодателем.

Цель коллективного договора - обеспечение единства меры труда и его оплаты независимо от того, на базе какой собственности функционирует рабочая сила.

Условия оплаты труда на предприятии предусматривают оплату за труд в пределах установленных трудовых обязанностей, фиксируются в коллективном договоре и оговариваются работником при приеме на работу.

Роль государства в организации заработной платы заключается в установлении уровня минимальной оплаты труда, его регулярном корректировании, обеспечении соблюдения принципа равенства оплаты за равный труд, регулировании влияния конъюнктуры рынка на объем средств, предназначенных для оплаты труда.

Государственные гарантии в оплате труда включают минимальную заработную плату, месячные тарифные ставки, некоторые виды доплат и надбавок компенсационного характера. Эти гарантии распространяются на наемных работников независимо от форм собственности и хозяйствования.

#### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Сущность и функции заработной платы.
2. Содержание и принципы организации заработной платы.
3. Основные элементы организации заработной платы по видам деятельности на предприятиях сервиса.
4. Формы организации заработной платы по видам деятельности на предприятиях сервиса.
5. Основы организации заработной платы по видам деятельности на предприятиях сервиса.
6. Особенности регулирования оплаты труда по видам деятельности на предприятиях сервиса.
7. Зарубежный опыт организации заработной платы по видам деятельности на предприятиях сервиса.

## **2.6. Формы организации заработной платы и направления совершенствования оплаты труда по видам деятельности в сфере сервиса**

### **План лекции**

1. Содержание тарифной системы.
2. Формы и системы оплаты труда.
3. Организация премирования работников по видам деятельности в сфере сервиса.

### **1 Содержание тарифной системы**

Тарифная система является одним из основных элементов организации заработной платы и представляет собой совокупность нормативов, обеспечивающих дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности выполняемой работы, ее ответственности и значимости, условий интенсивности труда, природно-климатических условий выполнения работы. Трудовой кодекс РФ (ст. 143) определяет тарифную систему как систему оплаты труда, основанную на тарифной дифференциации заработной платы работников различных категорий.

Основными элементами тарифной системы являются:

- тарифно-квалификационные справочники;
- тарифные ставки;
- тарифные разряды;

- тарифные сетки;
- тарифные коэффициенты;
- должностные оклады (дополнительные оклады);
- районные коэффициенты.

Все эти элементы взаимосвязаны и при правильном применении обеспечивают действенную систему материальной заинтересованности в производительном и эффективном труде.

Тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих представляет собой систематизированный перечень работ и профессий рабочих. Он содержит необходимые квалификационные характеристики каждого вида работ и требования, предъявляемые к рабочим в отношении производственных навыков, накопленных знаний и ответственности за качественное выполнение работы.

Тарифно-квалификационные характеристики разработаны применительно к шестиразрядной сетке. Первый разряд установлен для работ, требующих наименьшей профессиональной подготовки. Чем сложнее и ответственнее работа, тем больше требования к уровню общеобразовательных, специальных и технических знаний, к уровню профессионального мастерства и практических навыков, тем выше соответственно тарифный разряд.

Для обеспечения межотраслевого единства в проведении тарификации работ разработан Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС), за которым сохраняется роль нормативного документа в вопросах тарификации труда. Этот справочник включает 72 выпуска. В первом выпуске содержатся тарифно-квалификационные характеристики «сквозных» профессий, общих для всех отраслей; в остальных выпусках тарифно-квалификационные характеристики сгруппированы по различным производствам и видам работ, учитывающих их отраслевые особенности. В ЕТКС тарифицировано 6195 профессий рабочих.

Для определения квалификации рабочего и присвоения ему тарифного разряда на предприятии создаются квалификационные комиссии, которые, исходя из требований ЕТКС проверяют уровень теоретической и практической подготовки рабочего.

Присвоение рабочему разряда оформляется протоколом квалификационной комиссии, утверждается приказом по предприятию и записывается в его трудовую книжку.

Разряды рабочим - выпускникам профессиональных образовательных учреждений присваивает государственная квалификационная комиссия.

Квалификационные характеристики руководителей, специалистов и служащих содержит Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС), в соответствии с которым устанавливаются должностные обязанности и объем квалификационных требований к руководителям, специалистам и служащим. Этот справочник является нормативным документом, обеспечивающим рациональное распределение труда, правильный подбор, расстановку и использование кадров в соответствии со специальностью и квалификацией.

Квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и служащих содержат в рамках одной должности внутри должностные категории, учитывающие степень самостоятельности работника при выполнении должностных обязанностей и ответственности за принимаемые решения, отношение к работе, эффективность труда, уровень профессиональных знаний и опыт практической работы. Это позволяет дифференцировать оплату труда (оклады) в зависимости от конкретного трудового вклада, квалификации и производственного опыта работника.

Тарификация руководителей, специалистов и служащих осуществляется в ходе их аттестации, которая проводится не реже одного раза в три года и предполагает проверку квалификации работника, его деловых качеств, достигнутых результатов исходя из требований квалификационного справочника.

Тарифные ставки - это выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда, различной сложности и работников различной квалификации в единицу рабочего времени. Применяются часовые, дневные и месячные тарифные ставки. Исходной базой для определения тарифных ставок по разрядам является тарифная ставка 1-го разряда, которая определяется коллективным договором предприятия и указывается в положении об оплате труда на предприятии. Тарифная ставка 1-го разряда характеризует размер оплаты труда за единицу времени работника 1-го разряда, занятого в нормальных условиях труда и работающего с нормальной интенсивностью. Ее величина не может быть ниже установленного Правительством РФ минимального размера оплаты труда.

Наибольшее практическое применение имеют часовые тарифные ставки. Дневная тарифная ставка определяется исходя из часовой тарифной ставки и установленной продолжительности рабочего дня, а месячная - из расчета средней нормативной продолжительности месяца в часах.

Тарифные разряды - это порядковые числительные, характеризующие уровень квалификации и профессиональной подготовки рабочего, его способность выполнять работы определенной сложности. Первым разрядом тарифицируют рабочих начального (нижнего) уровня квалификации, способных выполнять наиболее простые работы. Последний разряд присваивается рабочим, имеющим высший уровень квалификации и выполняющим наиболее сложные работы. Количество тарифных разрядов зависит от разнообразия и сложности работ, выполняемых на предприятии. Для каждого тарифного разряда устанавливается тарифная ставка.

Тарифная сетка устанавливает определенные соотношения в оплате труда рабочих различной квалификации и представляет собой шкалу, состоящую из тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов. Каждая тарифная сетка характеризуется определенным соотношением тарифных коэффициентов крайних разрядов. Это соотношение принято называть диапазоном тарифной сетки. Каждое предприятие самостоятельно устанавливает диапазон сетки. Тарифная сетка должна создавать обоснованный материальный стимул к повышению квалификации, поэтому при разработке тарифной сетки необходимо предусматривать оптимальные возрастания тарифных коэффициентов при переходе к более высоким разрядам. Различают абсолютное (в долях единицы) и относительное (в процентах) возрастание тарифных коэффициентов.

В зависимости от методических подходов к нарастанию тарифных коэффициентов различают следующие виды тарифных сеток:

- равномерная, характеризующаяся одинаковой межразрядной разницей между тарифными коэффициентами;
- возрастающая (прогрессивная), предусматривающая нарастание относительной межразрядной разницы по мере перехода к более высоким разрядам;
- затухающая (регрессивная), суть которой состоит в уменьшении относительной межтарифной разницы по мере перехода к более высоким разрядам;
- возрастающе-затухающая (смешанная), предполагающая сначала возрастание, а затем уменьшение относительной межразрядной разницы.

В практике машиностроительных предприятий не используются, как правило, возрастающие (прогрессивные) тарифные сетки, которые позволяют обеспечить оптимальную дифференциацию заработной платы в зависимости от сложности выполняемых работ и повысить материальную заинтересованность рабочих в повышении квалификации. Занижение величины возрастания тарифных коэффициентов ведет к уравниловке в оплате труда и снижает заинтересованность рабочих в повышении квалификации, а завышение увеличивает разрыв в оплате труда рабочих высших и низших разрядов и может привести к социальному конфликту.

Для организации заработной платы работников предприятие может разработать и использовать единую тарифную сетку, которая включает до 16-18 разрядов. Как правило, разряды с 1-го по 8-й применяются для оплаты рабочих, с 3-го по 10-й - служащих, с 4-го по 12-14-й - специалистов, а более высокие разряды (с 15-го по 18-й) - для оплаты руководителей. Подобную дифференциацию работников по оплате труда предприятие выполняет самостоятельно. Тарифная ставка 1-го разряда соответствует минимальной месячной тарифной ставке, размер которой не должен быть менее минимальной месячной оплаты труда, устанавливаемой государством.

Тарифные коэффициенты - это относительная величина, характеризующая соотношение тарифной ставки соответствующего разряда с тарифной ставкой 1-го разряда. Тарифный коэффициент 1-го разряда равен единице. Тарифный коэффициент каждого разряда показывает, во сколько раз его тарифная ставка превышает тарифную ставку 1-го разряда.

Тарифные коэффициенты определяют различия в оплате труда различной сложности и работников различной квалификации.

Должностной оклад - это фиксированный размер оплаты труда работника за календарный месяц, зависящий от занимаемой должности.

Для руководителей, специалистов и служащих тарифные условия могут разрабатываться в виде схем должностных окладов.

Схема должностных окладов составляется на предприятии в виде группировки должностей по уровню месячной заработной платы (оклада), при этом внутри должности могут быть выделены квалификационные категории и соответствующим образом дифференцированы окладом. Часто выделяют категории «специалист» (начальная квалификация) и далее по нарастанию квалификации: «специалист III категории», «специалист II категории», «специалист I категории», «ведущий специалист».

Тарифная система оплаты труда является основой организации заработной платы на предприятии и обладает рядом достоинств: во-первых, стимулирует повышение квалификации рабочих; во-вторых, позволяет учесть сложность и ответственность труда, что воспринимается как соблюдение социальной справедливости в оплате труда; в-третьих, обеспечивает эффективное руководство кадрами и мотивирование их профессионального роста. К недостаткам тарифной системы можно отнести слабую оценку качества труда и ориентацию на нормальные условия работы, что на практике устраняется разработкой и применением системы надбавок и доплат.

## **2 Формы и системы оплаты труда**

Формы заработной платы - это характеристики отношений между затратами рабочего времени, продуктивностью труда работников и величиной их заработка.

Различают две основные формы оплаты труда:

1. повременная, при которой величина заработной платы пропорциональна фактически отработанному времени;
2. сдельная, при которой заработок работника пропорционален количеству изготовленной



продукции.

Контроль за выполнением плановых работ производится с помощью должностных инструкций и оперативных заданий руководства.

Заработная плата равна сумме основной заработной платы за отработанное время (оклад или ставка), доплаты, надбавки за условия труда и премии за основные результаты хозяйственной деятельности.

Прямая повременная оплата труда применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, технических специалистов и служащих, когда оплата труда не связана с конечным результатом труда и не оказывает прямого влияния на качество продукции и услуг (работа лифтеров, вахтеров, курьеров и др.).

Такая зарплата эффективна в стабильном производстве с высокой дисциплиной труда и качеством работы.

Повременно-премиальная система применяется, когда различия в условиях производства и квалификации работников – повременщиков велики, и крайне важно учитывать не только дифференциацию в квалификации труда, но и целый ряд психических и экономических факторов.

Эффективность применения заработной платы зависит от ряда факторов: наличия и детализации внутренних нормативных документов; уровня трудовой дисциплины; уровня квалификации персонала; платежеспособности предприятия и др.

При повременной форме оплаты труда условием получения заработка за фактически отработанное время должно быть выполнение определенного объема работ, которые устанавливаются нормированным заданием (то есть не достаточно просто находиться на рабочем месте).

Сдельную форму оплаты труда целесообразно применять когда объем выпущенной продукции может существенно меняться исходя из индивидуальных качеств работника.

Оплата производится по расценкам исходя из тарифных ставок, норм трудоемкости операций или норм выработки.

Основой роста заработной платы всех категорий работников являются надбавки, премии, устанавливаемые предприятием.

Оклады специалистам и служащим устанавливаются на базе аттестации, которая производится с периодичностью 1-3 года исходя из договора между работодателем работником.

В процессе аттестации оцениваются творческая активность, уровень квалификации, добросовестность выполнения должностных инструкций.

Дифференциация окладов специалистов и служащих определяется различиями в индивидуальной эффективности труда, оцениваемой по влиянию специалиста на эффективность деятельности предприятия.

Надбавки служащим устанавливаются за добросовестное отношение к своим обязанностям, за выполнение срочных работ, совмещение функций, освоение новых методов работы.

При повременной и повременно-премиальной формах оплаты труда нет явно видимой зависимости между результатами труда и величиной заработка. Отсюда следует, что доход сотрудника зависит от мнения руководителя (в отношении премий и повышении оклада). Для усиления объективности административных решений, крайне важно максимальная формализация оценки результатов труда. Необходимо стремиться к тому, чтобы каждый сотрудник имел максимум информации о возможностях повышения своего заработка.

Сдельная оплата труда устанавливает непосредственную зависимость заработной платы от конечных результатов производства и способствует эффективному использованию трудовых и финансовых ресурсов.

Сдельный наряд является документом для планирования, учета и оплаты труда рабочих. Наряд содержит перечень, состав и срок выполнения работ с указанием условий производства, плановый и фактический объем выполненных работ, норм затрат времени и расценки на единицу работ или весь объем.

На оборотной стороне сдельного наряда приводится табель отработанного времени.

Сдельный наряд составляется мастером с участием нормировщика и выдается рабочим перед началом работы. После окончания и приемки работы сдельный наряд закрывается, в нем подсчитывается нормативное время и сумма заработной платы. Далее наряд сдается в бухгалтерию для начисления заработной платы.

Сдельно-премиальная система оплаты труда предусматривает наряду со сдельным заработком выплату премий за каждый процент сокращения нормативного времени.

Аккордная оплата труда является продолжением прямой системы оплаты труда, только по укрупненным нормативам и видам работ. Она наиболее эффективна при бригадной организации труда.

Основным документом при этом является аккордный наряд, который сходен со сдельным нарядом. Эффективность такой системы состоит в сокращении времени на нормирование и составление нарядов.

Аккордно-премиальная система аналогична сдельно-премиальной по укрупненным нормативам и видам работ и в условиях бригадной организации труда.

Ее преимущества, по сравнению с аккордной, заключаются в возможности материального стимулирования для достижения конечных результатов производства:

- роста производительности труда;
- выпуска качественной продукции;
- экономии материальных и энергетических ресурсов;

· сокращение себестоимости продукции.

Заработная плата между членами бригады (коллектива) распределяется пропорционально отработанному времени и тарифным ставкам, соответствующим присвоенным разрядам.

К примеру, по коэффициенту приработка, коэффициенту трудового участия. При этом сначала определяют заработную плату за отработанное время по тарифу каждого рабочего и в целом по бригаде. Далее определяется коэффициент трудового участия (КТУ) путем деления всей суммы заработной платы бригады на заработную плату по тарифу.

Тогда каждому работнику зарплата определяется путем умножения заработной платы по тарифу на коэффициент трудового участия.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала.

Составными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Тарифная ставка - это выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени. В большинстве отраслей народного хозяйства действуют часовые дневные тарифные ставки.

Тарифная ставка служит основой для определения размера оплаты труда всех категорий работников. Расценки для оплаты труда работников сдельщиков определяются исходя из тарифной ставки соответствующего разряда работ, а для рабочих-повременщиков рассчитываются исходя из присвоенного разряда и отработанного времени.

Квалификационный разряд характеризует уровень достигнутой квалификации рабочего и определяется на базе Единого Квалификационного справочника работ и профессий рабочих. К примеру, токарь 3 разряда, фрезеровщик 4 разряда и др.

Должностной оклад - это выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним обязанностей. В России действуют месячные должностные оклады.

ЕТКС - это систематизированный перечень работ и профессий рабочих, имеющих в народном хозяйстве страны. В ЕТКС приводятся характеристики работ и требования, которые предъявляются к выполняющим их рабочим.

В ЕТКС указано число квалификационных разрядов по каждой профессии и разработаны квалификационные характеристики, состоящие из трех разделов:

1. "Характеристика работ" - дает краткое описание работы, которую должен выполнять рабочий данного разряда, степень самостоятельности рабочего, операции по наладке и обслуживанию оборудования, подготовка материалов и т.д.

2. "Должен знать" - приводится описание минимума теоретических и практических знаний рабочего, необходимых для выполнения данных работ.

3. "Примеры работ" - помещается перечень наиболее характерных работ, соответствующих данному разряду рабочего.

ЕТКС служит для определения сложности выполняемых работ и отношения их к тому или иному разряду, определения профессий рабочих под конкретные виды работ и соответствующих квалификационных разрядов.

Основой ЕТКС являются 8 квалификационных разрядов рабочих, которые отражают сложность труда рабочих и тарифные часовые ставки, привязанные к этим разрядам.

Для руководителей и специалистов разработан КСДС. Он был построен в соответствии с принятой единой номенклатурой должностей служащих. В 1996 году была принята Единая тарифная сетка по общепромышленным должностям служащих, общие положения, а также тарифно-квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и технических исполнителей. Каждая должность предусматривает характеристику по трем основным разделам:

1. "Должностные обязанности" - указывает основные функции и задачи работника данной должности.

2. "Должен знать" - перечисляются основные функции и задачи работника данной должности.

3. "Квалификационные требования" - устанавливает требования по уровню образования, стажу работы по должности, порядку назначения на должность и освобождение.

КСДС (квалификационный справочник должностей служащих) является исходным документом для разработки таких документов как: штатное расписание, положение о подразделениях и должностных инструкций.

Этот справочник позволяет классифицировать профессии управленческого персонала по их сложности, уровню квалификации и решаемым задачам.

Оплата труда управленческого персонала имеет ряд общих положений и специфических отличий по сравнению с тарифной системой оплаты труда рабочих. Она базируется на разделении сложного и простого труда на базе определения квалификационных категорий управленческого персонала, установлении приемлемых форм и систем оплаты труда для конкретно предприятия (чаще всего повременной системы), привязке должностных окладов к квалификационным категориям и определении их размеров в штатном

расписании предприятия.

На базе КСДС и фонда оплаты труда формируются должностные оклады руководителей и специалистов. Целесообразно, чтобы они были привязаны к единой нормативной базе денежной оплаты труда.

Таким измерителем должна быть размер минимальной оплаты труда государственных служащих первого разряда. Далее с помощью коэффициентов можно установить оклады другим категориям, вплоть до директора предприятия.

Другим измерителем в условиях инфляции может служить долларовый эквивалент оплаты труда, который не изменяется во времени, а ежемесячно ведется перерасчет заработной платы по курсу ЦБ РФ. Это позволяет избежать сложных перерасчетов тарифных ставок и окладов в условиях инфляции.

На предприятиях малого бизнеса для оплаты управленческого персонала применяется окладно-премиальная система, а для оплаты труда рабочих – аккордная и аккордно-премиальная системы, использующие укрупненные нормативы времени.

### **3 Организация премирования работников по видам деятельности в сфере сервиса**

Для обеспечения материальной заинтересованности работников в повышении результатов трудовой деятельности на предприятиях применяется премирование как одна из форм их материального поощрения.

Основная цель премирования - повышение эффективности работы предприятия на основе стимулирования трудовой активности персонала. Организация премирования работников предприятия основана на следующих принципах:

- справедливость и обоснованность размеров и дифференциации премий;
- материальная заинтересованность работников в достижении высших конечных результатов трудовой деятельности;
- сочетание индивидуальной и коллективной заинтересованности в результатах труда;
- поощрение творческой инициативы, ответственности, достижения высокого качества труда, продукции, работ и услуг;
- простота определения размеров премирования выплат;
- ясность и доступность для понимания работниками связи между их трудовыми усилиями и вознаграждением;
- гибкость - изменение премиальной системы в соответствии с изменением целей и задач материального стимулирования;
- гласность поощрения как сочетание материальных и моральных стимулов к труду.

Предприятия промышленности самостоятельно разрабатывают положения о премировании работников, которые согласовывают с профсоюзной организацией и прилагают к коллективному договору.

Положение о премировании может разрабатываться как для предприятия и его структурных подразделений, так и для отдельных категорий работников, должностей, профессий, квалификационно-профессиональных групп.

К организации премирования на предприятии, прежде всего, относят выбор таких основных элементов, которые отражаются в положении о премировании, как показатели, условия и периодичность премирования, источники выплат премий, установление размера премий и круга лиц, подлежащих премированию.

Показатели премирования должны соответствовать видам и задачам производства, реально зависеть от трудового вклада каждого работника и коллектива в целом. Число показателей должно быть минимальным, но вполне достаточным, чтобы обеспечивать взаимосвязь премирования с основными задачами производства, с результатами деятельности работников. Они не должны противоречить друг другу: улучшение одних показателей не должно обуславливать ухудшение других.

Показатели премирования обычно подразделяют на основные и дополнительные. Основными считаются показатели, обязательные к исполнению и получению премии. При их невыполнении премия не начисляется. Дополнительные показатели обеспечивают выполнение основных показателей, но при их невыполнении размер премии уменьшается.

Показатели премирования могут быть представлены абсолютными (имеющими единицы измерения: натуральные, стоимостные, трудовые) и относительными (в виде коэффициентов, принципов) величинами. Кроме того, они подразделяются на количественные и качественные. Количественные показатели характеризуют размер, установленную величину, достижение которой должны обеспечить работники в процессе своей деятельности (например, производственное задание по выпуску продукции, установленная для данного вида работы норма выработки, уровень производительности труда). Качественные показатели отражают не только повышение качества продукции, но и улучшение технико-экономических показателей работы предприятия. К ним можно отнести: снижение трудоемкости продукции, повышение производительности труда, сокращение потерь материальных ресурсов и рабочего времени.

Количественные и качественные показатели взаимосвязаны. Если основой премирования являются количественные показатели, то их выполнение должно быть обеспечено соблюдением определенных качественных показателей, и наоборот.

В качестве показателей премирования рабочих основного производства могут быть рекомендованы:

- при стимулировании роста производительности труда: рост объема выпуска продукции, снижение ее трудоемкости; выполнение производственных заданий с меньшей численностью рабочих к установленному сроку и за определенный период, эффективное использование новой техники и прогрессивной технологии;
- при стимулировании улучшения качества продукции: сокращение случаев возврата недоброкачественной продукции, рекламаций; снижение брака; отсутствие претензий к продукции со стороны потребителей;
- при стимулировании освоения новой техники и прогрессивной технологии: повышение коэффициента загрузки оборудования, сокращение затрат на эксплуатацию оборудования; повышение коэффициента сменности работы нового оборудования и др.;
- при стимулировании рационального использования материальных ресурсов: экономия сырья, материалов, топлива, энергии, инструментов, запасных частей, уменьшение потерь материальных ресурсов, сокращение отходов.

При определении показателей премирования специалистов и служащих необходимо исходить из того, что премирование коллективов специалистов и служащих отдельных структурных подразделений должно осуществляться в соответствии с конкретными задачами, стоящими перед ними, и по показателям, устанавливаемым руководителем. Показатели премирования работников функциональных подразделений необходимо увязывать с конечными результатами работы отдела, службы, цеха, филиала. Премирование конкретных работников осуществляется по показателям, разработанным по каждой штатной должности непосредственно руководителем структурного подразделения, исходя из их функциональных должностных обязанностей.

Условия премирования представляют собой совокупность факторов, определяющих возможность получения прибыли и имеющих конкретное содержание. Условия премирования выполняют контрольную функцию и вводятся для того, чтобы премирование по выбранным показателям не было оторвано от других сторон производственной деятельности работников, не учитываемых показателями премирования. Условия премирования подразделяются на обязательные и дополнительные. Соблюдение обязательных условий обеспечивает получение премии в полном размере при выполнении показателей премирования. Так, для рабочих-сдельщиков обязательным условием премирования является выполнение норм выработки (времени). Дополнительные условия представляют собой перечень производственных упущений и нарушений, которые обуславливают снижение премии работнику или лишение его премии. Производственные упущения (не более двух) предусматриваются для каждого работника или группы работников, занятых решением общих производственных задач, и должны относиться к их конкретной производственной деятельности.

Размер премии устанавливается в соответствии с каждым показателем премирования либо в процентах от основного заработка, либо в твердой конкретной денежной сумме. Так, за увеличение объема производства, рост производительности труда, снижение себестоимости продукции или повышение качества продукции (работ, услуг) размер премии устанавливается в процентах за каждый процент (пункт) улучшения соответствующего показателя по сравнению с его плановой, нормативной или иной величиной.

Периодичность премирования зависит от особенностей организации производства и труда на предприятии, от длительности производственного цикла, состава показателей и условий премирования, установленной по ним периодичности планирования, учета и отчетности. Премирование производится, как правило, ежемесячно. В отдельных случаях, когда основным показателем премирования являются результаты деятельности предприятия, а также по специальным системам премирования и в других случаях поощрения могут производиться поквартально, за полугодие и за год.

Шкалы премирования устанавливают связь между выполнением (или невыполнением) конкретных показателей и условий с размером (процентом) премии или величиной его повышения (понижения).

Круг лиц, подлежащих премированию, включает, как правило, группу работников или отдельного работника, для которых предусмотрены конкретные показатели и условия премирования.

Премии рабочим за основные результаты их труда могут быть индивидуальными, если каждый из них выполняет работу независимо друг от друга или требующую особых навыков и умений, так и коллективными, используемыми для создания у рабочих заинтересованности в общих конечных результатах работы бригады, участка, цеха.

К источникам выплаты премии на предприятиях относятся фонд заработной платы, прибыль предприятия, экономия материальных ресурсов. Премирование за основные результаты деятельности предприятия, называемое текущим, осуществляется ежемесячно за счет фонда заработной платы. Единовременное премирование или разовое предусматривает выплату по итогам года, как правило, за счет прибыли предприятия. Вместе с этим могут предусматриваться специальные системы премирования, которые являются дополнительными видами материального поощрения и учитывают результат деятельности, направленный на экономию материальных ресурсов, создание и внедрение новой техники, технологии, изменения конструкций и технических характеристик, а также время достижения этого результата.

К этим премиям относятся, например, премии за создание и внедрение новой техники; содействие

рационализации и изобретательству, созданию и использованию промышленных образцов; ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства; выпуск продукции из отходов производства; экономию сырья, материалов, энергии и др.

Успешная организация премирования работников предприятия базируется на соблюдении следующих условий:

- показатели премирования должны быть направлены на достижение цели предприятия и решение его задач;
- число показателей и условий премирования должно быть не более трех;
- уровень показателей премирования и размер премии должны учитывать степень направленности выполнения установленных заданий;
- показатели и условия премирования не должны противоречить друг другу или исключать друг друга;
- способ определения премии и премирования должен быть достаточно простым и доступным для понимания работниками;
- показатели премирования и круг премируемых работников должны быть взаимосвязанными;
- направленность показателей премирования должна периодически проверяться;
- периодичность премирования должна постоянно стимулировать работников к улучшению показателей их деятельности;
- источники выплаты премий должны соответствовать показателям и источникам премирования, обеспечивая необходимое для выплаты премии количество финансовых ресурсов;
- работники предприятия должны быть ознакомлены с организацией премирования.

На предприятии может быть разработано несколько положений о премировании, содержание которых должно быть обусловлено конкретными задачами и условиями стимулирования труда.

**Контрольные вопросы и задания:**

1. Содержание тарифной системы.
2. Формы и системы оплаты труда.
3. Организация премирования работников по видам деятельности в сфере сервиса.
4. Система надбавок и доплат.
5. Премирование персонала, доплаты и надбавки к заработной плате по видам деятельности на предприятиях сервиса.
6. Сущность бестарифной формы организации оплаты труда по видам деятельности в сфере сервиса.
7. Виды бестарифных систем организации заработной платы.
8. Анализ организации оплаты труда по видам деятельности в сфере сервиса.
9. Направления совершенствования организации заработной платы по видам деятельности в сфере сервиса.

## Список литературы

### а) основная литература:

1 **Гужова, О. А.** Экономика труда: учебное пособие. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — Самара: АСИ СамГТУ, 2016. — 98 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/87735>

2 **Кошелева, Т. Н.** Экономика труда: Методические рекомендации по изучению дисциплины и выполнению контрольной работы [Текст] / Т. Н. Кошелева. - СПб.: Издательство: СПбГУ ГА, 2017. – 25 с. ISBN 978-5-... (50)

3 **Неретина, Т. Г.** Основы сервисной деятельности [Текст] / Т. Г. Неретина. - Издательство: «ФЛИНТА», 2014. – 168 с., ISBN: 978-5-9765-1415-7 (электрон. ресурс -электронно-библиотечная система «Лань»)

4 **Одегов, Ю. Г.** Экономика труда: Учеб. для бакалавров [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - М.: Юрайт, 2015.- 423 с. ISBN 978-5-9916-4950-6 (1)

### б) дополнительная литература:

5 **Козел, И. В.** Организация, нормирование и оплата труда. [Электронный ресурс] / И.В. Козел, Н.В. Воробьева, А.Р. Байчерова. — Электрон. дан. — Ставрополь: СтГАУ, 2015. — 96 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/82202>

6 **Лясников, Н. В.** Экономика и социология труда (для бакалавров). [Электронный ресурс] / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин, Е.В. Чеканов. — Электрон. дан. — М.: КноРус, 2014. — 280 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/53608>

7 **Панина, З. И.** Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса [Текст]: Практикум для студентов бакалавриата [Текст] / З. И. Панина, М. В. Виноградова. - 2-е изд. - М.: ИТК "Дашков и К", 2015. - 244с. ISBN 978-5-394-00715-6 (2)

8 **Рофе, А. И.** Экономика труда (для бакалавров). [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М.: КноРус, 2015. — 374 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/53616>

### в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

9 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

### г) программное обеспечение (лицензионное), базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

10 Библиотека СПбГУ ГА [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/>

11 Российская национальная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nlr.ru/>

12 Библиотека учебной и научной литературы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sbiblio.co>

13 Административно-управленческий портал АУР.ru. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>

14 Библиотека «Гумер». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gumer.info/>

15 Образовательный портал «Науки-онлайн». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nauki-online.ru/ekonomika/>

16 Федеральный образовательный портал ЭСМ (Экономика. Социология. Менеджмент). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsosman.hse.ru/>