

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономика и управление»

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов направления подготовки
27.03.05 «Инноватика»
очной формы обучения*



Могилев 2024

УДК 331.103
ББК 65.242
О64

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Экономическая информатика» «29» января 2024 г.,
протокол № 9

Составитель канд. техн. наук, доц. К. А. Токменинов

Рецензент канд. техн. наук, доц. Т. В. Пузанова

Даны основные особенности и характерные методы и формы организации
труда и управления персоналом на современном этапе. Отражены основные
формы его оплаты на предприятиях.

Учебное издание

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Ответственный за выпуск	Т. В. Романькова
Корректор	А. Т. Червинская
Компьютерная верстка	М. М. Дударева

Подписано в печать . Формат 60 × 84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.- изд. л. . Тираж 26 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Государственное учреждение высшего профессионального образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2024

Содержание

1 Описание основных этапов создания нового изделия и участие персонала.....	4
2 Расчет заработной платы и расценки за единицу продукции при прямой сдельной и сдельно-прогрессивной системах оплаты труда.....	5
3 Нормирование затрат рабочего времени, определение штучного времени в производстве.....	7
4 Расчет количества обслуживаемых станков, разработка мероприятий по обеспечению высокой занятости рабочих мест.....	9
5 Расчет заработной платы при оплате труда с учетом коэффициента трудового участия.....	11
6 Анализ основных типов организационных структур в промышленности, построение механистических и органических структур.....	12
7 Разработка бизнес-процессов и функций организационной структуры.....	14
8 Разработка контракта на примере работников экономического отдела машиностроительного предприятия.....	15
9 Разработка перечня вопросов к аттестации персонала в экономическом отделе и отделе снабжения.....	16
10 Основные принципы, преимущества и недостатки тарифной и бестарифной систем оплаты труда. Возможности и эффективность мотивации персонала при указанных системах.....	17
11 Целесообразность кооперации и специализации труда.....	18
12 Разработка критериев и методов отбора персонала в экономический отдел на машиностроительном предприятии для должности экономиста I категории. Разработка порядка и последовательности отбора указанного персонала.....	20
13 Описание основных разделов коллективного договора на машиностроительном предприятии.....	21
Список литературы.....	22

1 Описание основных этапов создания нового изделия и участие персонала

Цель работы: изучение основных этапов создания нового изделия, так называемой «петли качества». Обоснование организации всех этапов создания нового изделия.

В процессе создания инновационного продукта реализуется несколько этапов, которые обеспечивают ему высокую конкурентоспособность. Полный цикл создания продукта получил название «петля качества».

Рассмотрим этапы создания нового продукта (продукции).

1 Патентно-информационный поиск.

Используя международный патентный классификатор и литературные источники определяются аналоги продукции, планируемой к внедрению и производству. Из аналогов выбирается прототип.

Определяется технический уровень прототипа.

Уточняются параметры инновационной продукции, планируемой к внедрению.

2 Проводятся маркетинговые исследования рынка на предмет выявления конкурентов. Определяется технический уровень планируемой к производству продукции.

Исходя из цены и качества продукции конкурентов, определяется равновесная точка диаграммы «спрос – предложение». Может быть использована модель Уилсона.

Определяется предельно допустимая себестоимость продукции.

Решается вопрос о требуемом снижении себестоимости инновационной продукции и необходимых капитальных вложениях, источниках финансирования.

3 Определяются потенциальные потребители продукции и планируемые объемы сбыта.

4 Разрабатывается техническое задание (ТЗ) на инновационную продукцию.

5 Устанавливаются ориентировочные нормы расхода материалов, а также другие нормы для предварительного планирования снабжения и производства инновационной продукции.

6 Разрабатывается конструкторская документация (КД) на продукцию.

7 Разрабатывается технологическая документация (ТД).

8 Уточняются основные параметры инновационной продукции, ее технический уровень, конкурентоспособность, себестоимость, планируемые объемы сбыта.

9 Проектируется и изготавливается технологическая оснастка и специальный инструмент.

На этом заканчивается этап научно-исследовательской работы (НИР).

10 Заключаются договоры на закупку материалов и комплектующих. Закупка материальных ресурсов.

11 Изготавливаются опытные образцы для опытно-конструкторской обработки (ОКР), т. е. проведения испытаний.

12 Разрабатывается документация (методики и программы испытаний), комплектуется необходимое исследовательское оборудование и проводятся испытания.

13 По результатам испытаний уточняются технико-экономические параметры новой продукции, корректируется КД и ТД.

14 Заключаются договоры на сбыт продукции.

15 Принимается решение о возможности серийного производства инновационной продукции. Организация серийного производства.

16 Организация сбыта готовой продукции.

На этом заканчивается этап ОКР.

17 Начинается этап эксплуатации нового продукта.

Организовываются и укомплектовываются центры гарантийного и постгарантийного обслуживания новой продукции. Помимо основных гарантийных и ремонтных функций эти центры фиксируют дефекты, выявляемые в процессе эксплуатации, и предоставляют полученные данные в соответствующие структуры организации для повышения качества продукции.

18 Заключительным этапом жизненного цикла продукции является ее утилизация при выработке ресурса с обеспечением экологических норм.

Задание

Раскрыть сущность каждого этапа жизненного пути инновационного изделия с обоснованием причинно-следственного алгоритма его освоения.

2 Расчет заработной платы и расценки за единицу продукции при прямой сдельной и сдельно-прогрессивной системах оплаты труда

Цель работы: освоение методов расчета прямой сдельной и сдельно-прогрессивной заработной платы при тарифно-квалификационной системе оплаты труда.

Основой механизма оплаты труда является тарифная система, которая включает тарифно-квалификационные справочники, единую тарифную сетку и ставку первого разряда (по отраслям).

Разряд устанавливается по единой тарифно-квалификационной сетке (ЕТКС). Тарификация работ и рабочих осуществляется администрацией предприятия.

ЕТКС – это система тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов.

Тарифная ставка – размер оплаты труда в единицу времени без доплат (оклад). Устанавливается как произведение тарифной ставки 1-го разряда и коэффициента соответствующего разряда.

Дополнительно к окладу могут начисляться доплаты.

Построение единой тарифной сетки основано на следующих положениях:

- охват всех работников организаций;
- профессии и должности группируются по признаку общности выполняемых работ;
- все работы различаются по степени сложности.

Тарифно-квалификационный справочник позволяет установить работнику разряд с учетом квалификации, образования, производственного стажа.

При сдельно-прогрессивной системе оплаты труда оплата производится по прямым сдельным расценкам в пределах норм выработки и повышенным (прогрессивно возрастающим) расценкам за перевыполнение.

При прямой сдельной системе труд оплачивается за единицу произведенной продукции:

$$P_c = \frac{C_q}{B_q}, \quad (2.1)$$

где C_q – часовая ставка;

B_q – часовая норма выработки.

Тарифная ставка рабочего за месяц

$$C_m = C_n \cdot K_p, \quad (2.2)$$

где C_n – ставка первого разряда, установленная для данной отрасли. Принять равной 450 р.;

K_p – тарифный коэффициент разряда в соответствии с ЕТКС.

В таблице 2.1 представлены тарифные коэффициенты, соответствующие наиболее широко применяемым в промышленности разрядам.

Таблица 2.1 – Значения тарифных коэффициентов по тарифным разрядам

Тарифный разряд	2	3	4	5	6
Тарифный коэффициент	1,16	1,35	1,56	1,73	1,9

В таблице 2.2 приведены плановая и фактическая часовые нормы выработки для вариантов задания.

Таблица 2.2 – Исходные данные для различных вариантов задания

Вариант задания	$B_{пл}$, шт.	$B_{факт}$, шт.	Разряд рабочего
1	4	5	6
2	5	6	5
3	2	3	4
4	3	4	5
5	5	6	6
6	4	6	5
7	5	6	4
8	3	5	6

Количество фактически изготовленных в месяц изделий

$$N = T \cdot 8 \cdot B_{факт} , \quad (2.3)$$

где T – количество отработанных в расчетном месяце дней.

Общий месячный заработок рабочего

$$Z_{общ} = N \cdot P_c . \quad (2.4)$$

Задание

- 1 Рассчитать часовую ставку рабочего для двух вариантов выработки нормы – плановой и фактической.
- 2 Рассчитать индивидуальную сдельную расценку.
- 3 Определить месячный заработок рабочего при плановом и фактическом выполнении задания.

3 Нормирование затрат рабочего времени, определение штучного времени в производстве

Цель работы: анализ структуры штучного времени для различных типов производства, расчет штучного времени, исходя из геометрических размеров детали и заготовки и параметров технологического процесса обработки.

Под технически обоснованной нормой затрат рабочего времени принимают время, которое устанавливается на выполнение конкретной операции технологического процесса.

В современном машиностроительном производстве установление технически обоснованных норм времени производится расчетно-аналитическим путем. Основой расчета является определение нормы штучного времени:

$$T_{ум} = T_o + T_e + T_{об} + T_l + \frac{T_{нз}}{N}, \quad (3.1)$$

где T_o – основное (технологическое) время;
 T_e – вспомогательное время;
 $T_{об}$ – время обслуживания рабочего места;
 T_l – время на отдых и личные потребности;
 $T_{нз}$ – подготовительно-заключительное время;
 N – количество изделий.

$$T_{об} + T_l = 0,06(T_o + T_e). \quad (3.2)$$

Основное (технологическое) время на операцию нормируется исходя из оптимальных режимов резания – глубины резания, подачи и скорости резания. Основное время определяется как

$$T_o = L \cdot \frac{i}{n \cdot S}, \quad (3.3)$$

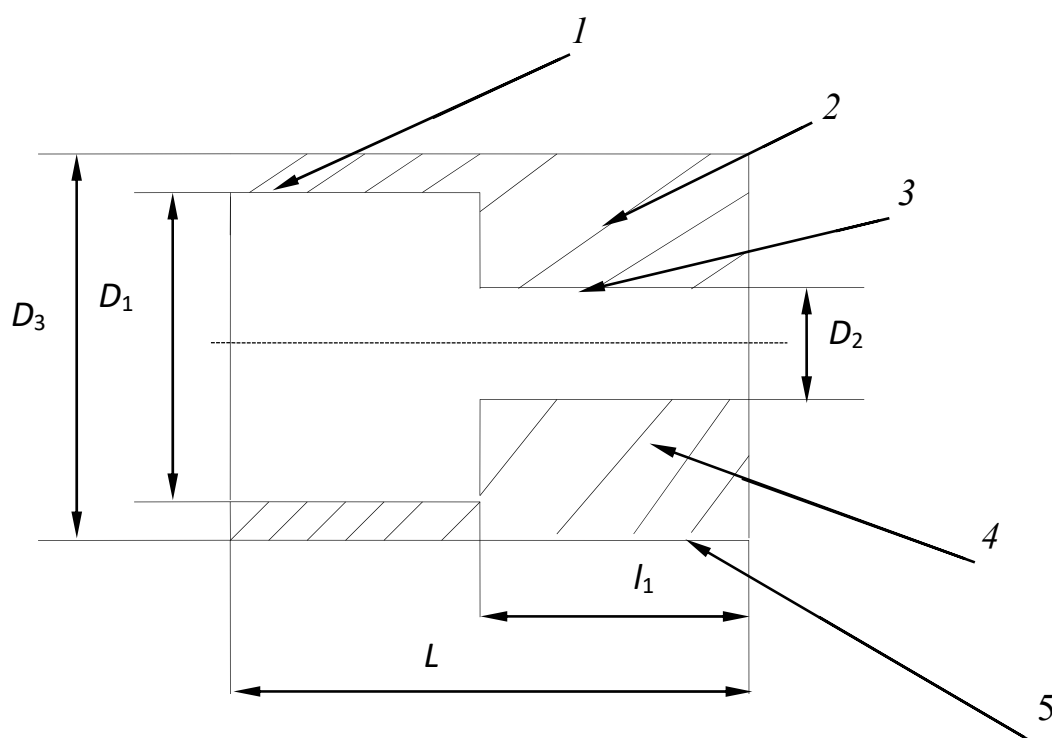
где L – расчетная длина по детали в направлении подачи, мм;
 i – количество рабочих ходов, шт.;
 n – частота вращения шпинделя станка, об/мин;
 S – подача, мм/об.

Задание

1 Определить штучно-калькуляционное время при токарной обработке поверхности детали по исходному эскизу, где $L = 280$ мм, $l_1 = 100$ мм, $D_1 = 145$ мм, $D_2 = 130$ мм, $D_3 = 155$ мм, если заданы величина врезания и перебега резца $y = 3$ мм, частота вращения заготовки $n = 1400$ об/мин, подача $S = 0,42$ мм/об, $T_e = 0,45$ мин, $T_{нз} = 18$ мин. Количество деталей в партии – 120 шт.

2 Определить штучно-калькуляционное время и стоимость при токарной обработке детали, где $L = 160$ мм, $l_1 = 40$ мм, $D_1 = 105$ мм, $D_2 = 95$ мм, $D_3 = 110$ мм, если заданы: величина врезания и перебега резца $y = 2$ мм, частота вращения заготовки $n = 1600$ об/мин, подача $S = 0,37$ мм/об, приведенные затраты $C_{нз} = 15$ р./ч.

На рисунке 3.1 показан исходный эскиз заготовки для обработки и детали.



1, 3 – поверхность детали; 2, 4 – слой материала, удаляемый в стружку; 5 – поверхность заготовки

Рисунок 3.1 – Исходный эскиз

4 Расчет количества обслуживаемых станков, разработка мероприятий по обеспечению высокой занятости рабочих мест

Цель работы: изучение специфики организации труда при автоматизации производства, высвобождении рабочих и организации многостаночного обслуживания.

Многостаночным обслуживанием называется обслуживание рабочим нескольких станков, при котором машинно-свободное время работы одного станка используется для выполнения операций рабочим на других станках.

Время, в течение которого станок работает в автоматическом режиме, называется машинно-свободным $T_{мс}$; с участием рабочего – временем занятости рабочего места $T_{зрм}$.

Число станков, включаемых в многостаночное рабочее место, не должно превышать определенного предела, чтобы по возможности не допустить простоев рабочего и простоев оборудования.

Время занятости рабочего обслуживанием одного станка

$$T_{зрм} = T_{вн} + T_n + T_{ан} + T_{пер} , \quad (4.1)$$

где $T_{вн}$ – вспомогательное неперекрываемое время;
 T_n – вспомогательное перекрываемое время;
 $T_{ан}$ – время активного наблюдения за работой станка;
 $T_{пер}$ – время на переход от станка к станку.

Количество станков для многостаночного обслуживания может быть определено как

$$n = \frac{T_{мс} \cdot k}{T_{зрм}} + 1, \quad (4.2)$$

где k – коэффициент, учитывающий возможные отклонения от нормального хода технологического процесса и необходимость пауз в работе многостаночника (таблица 4.1).

Машинно-свободное время ·

$$T_{мс} = T_{оп} - T_{зрм}, \quad (4.3)$$

Таблица 4.1 – Значение коэффициента отклонений от нормального хода технологического процесса для различных типов производства

Тип производства	Оборудование	
	универсальное	специальное
Массовое	0,85	0,98
Серийное	0,7	0,8
Единичное	0,65	0,75

Исходные данные при расчете необходимого для обслуживания количества станков приведены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Исходные данные для расчета количества станков

Вариант	$T_{вн}$, мин	T_n , мин	$T_{ан}$, мин	$T_{пер}$, мин	Тип производства	Оборудование
1	7	3	5	3	Серийный	Специальное
2	10	2	5	2	Серийный	Специальное
3	8	3	6	2	Серийный	Специальное
4	7	4	5	3	Серийный	Универсальное
5	6	5	4	4	Серийный	Универсальное
6	5	4	7	3	Серийный	Универсальное
7	6	5	7	4	Серийный	Универсальное
8	7	6	8	3	Серийный	Универсальное

Задание

1 Рассчитать возможное количество станков при многостаночном обслуживании для указанного преподавателем варианта задания.

2 Принять операционное время $T_{on} = 160$ мин.

3 Проанализировать точность определения количества обслуживаемых станков с учетом того, что для обслуживания каждого последующего станка время занятости рабочего увеличивается за счет суммирования с предыдущим. Сделать вывод.

5 Расчет заработной платы при оплате труда с учетом коэффициента трудового участия

Цель работы: изучение преимуществ в оплате труда при бестарифной системе, расчет заработка членов бригады с учетом коэффициента трудового участия (КТУ).

Для матричных или проектных структур создается временный трудовой коллектив (ВТК). Форма оплаты – аккордная с учетом КТУ.

Индивидуальный заработок i -го работника, входящего в состав ВТК, определяется как

$$Z_i = \frac{C_{\sigma} + \Pi_{\sigma}}{\sum_{i=1}^n T_i \cdot F_i \cdot KТУ} T_i \cdot F_i \cdot KТУ, \quad (5.1)$$

где Z_i – индивидуальная заработная плата i -го работника;

C_{σ} – сдельный заработок бригады;

T_i – тарифный коэффициент i -го работника;

F_i – отработанное количество часов i -м рабочим в плановом периоде;

n – количество членов бригады;

Π_{σ} – премия на бригаду.

Принять, что фонд оплаты труда бригады за выполненное задание равен 20 % от суммы договора на выполнение работы плюс премия.

В качестве исходных данных принять следующие: договор на выполнение работы заключен на три месяца, общая сумма договора – 108 тыс. р.; за успешное выполнение работы для бригады предусмотрена премия в размере 12 тыс. р.

Состав бригады приведен в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Состав бригады

Должность	Тарифный коэффициент	Количество отработанных дней	КТУ
Начальник отдела	18	65	1
Конструктор I категории	16	65	1
Технолог II категории	15	62	0,85
Экономист	10	58	0,7
Рабочий 5-го разряда	5	65	1

В таблице 5.2 приведены коэффициенты, на которые следует умножить сумму договора для различных вариантов задания.

Таблица 5.2 – Исходные данные для расчета по вариантам

Вариант	1	2	3	4	5	6	7	8
К	1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8

Задание

1 Рассчитать среднемесячный заработок членов бригады исходя из приведенных данных.

2 После расчета заработка членов бригады произвести проверку. Сумма заработка членов бригады должна быть равна запланированному фонду оплаты труда.

6 Анализ основных типов организационных структур в промышленности, построение механистических и органических структур

Цель работы: изучение типовых существующих структур управления в организациях. Их преимущества, недостатки и целесообразность использования в различных условиях хозяйствования.

Все существующие структуры можно разделить на две основные группы:

- 1) бюрократические (механистические) структуры;
- 2) органические (адаптивные) структуры.

Бюрократические структуры. К указанным структурам можно отнести следующие:

- функциональные;
- дивизиональные;
- линейные.

Функциональная структура состоит из подразделений, выполняющих определенные функции (финансовый отдел, производственно-технический, экономический и т. д.).

Эта структура старейшая и наиболее широко используемая.

Дивизиональная структура является разновидностью функциональной для крупных фирм, имеющих части в различных городах, местах, выпускающих разнообразную продукцию.

Линейная структура построена так, что работники одной ступени управления подчинены только одному руководителю и, следовательно, связаны с вышестоящей системой только через него.

В чистом виде указанных структур не бывает. На практике применяются смешанные структуры.

Признаки механистических структур:

- сотрудники различных подразделений мало связаны друг с другом и, как следствие, затруднены производственные коммуникации и информационные потоки;

- в организации высокий уровень формализации, много внимания уделяется оформлению различных отчетов, справок, докладных записок и т. д.;

- должностные лица, находящиеся вблизи верхушки бюрократической системы, обладают большей информацией о делах организации, что создает почву для различных слухов;

- информационные цепочки длинные, что может привести к потере части информации и большому времени реализации решений.

Все указанное делает механистические структуры менее эффективными для работы в рыночных условиях, чем органические.

Преимуществом механистических структур является:

- снижение вероятности дублирования функций и, как следствие, снижение затрат;

- более благоприятные условия организации процессов контроля.

Органические (адаптивные) структуры управления.

К органическим структурам управления относятся:

- программно-целевая или проектная;

- матричная или клеточно-организационная;

- групповая (бригадная);

- организационная структура по принципу рынка;

- венчурная.

Программно-целевая структура создается на время разработки крупного проекта. В состав трудового коллектива подбирают высококвалифицированных работников организации. Финансовыми средствами распоряжается руководитель (менеджер) временного трудового коллектива (ВТК).

Матричная структура создается в период освоения новых сложных изделий, для быстрого реагирования на требования рынка.

В матричной структуре имеется двойное подчинение: руководителю отдела (функциональная линия – производство, реклама) и менеджеру по проекту, который отвечает за интеграцию всех видов деятельности по проекту и проект в целом.

Бригадная структура используется в основном в производстве. Работник участвует в производстве изделия (объекта) от начала до конца и заинтересован в конечном результате своего труда.

Организационная структура по принципу рынка строится так, что связь между подразделениями основывается на чисто экономических отношениях купли-продажи (автор модели Д. Форрестер).

Венчурная структура применяется для небольшой организации, которая занимается рискованным бизнесом, связанным с освоением нового продукта, и завоеванием новой ниши на рынке.

Задание

1 Представить организационную структуру предприятия, на котором была пройдена летняя производственная практика.

2 Проанализировать и конкретно описать признаки каких типовых структур использованы при организации управления на предприятии.

7 Разработка бизнес-процессов и функций организационной структуры

Цель работы: на базе организационной структуры предприятия, на котором была пройдена летняя производственная практика, разработать бизнес-процессы в ней.

Разработать схему бизнес-процессов, которая определит основные функции структурных подразделений и их взаимосвязь в процессе производственной деятельности. Это позволит выявить загруженность структурных подразделений и отсутствие дублирования выполняемых функций. Бизнес-процессы разрабатываются с учетом существующих в организации положений о структурных подразделениях. В них отражаются основные функции подразделений, их ответственность, взаимосвязи. Бизнес-процессы описывают совместную деятельность подразделений для выполнения основных задач и реализации целей организации. В ходе разработки и анализа бизнес-процессов необходимо исходить из условия выполнения структурными подразделениями в полной мере производственных функций. Устанавливается также оптимальная численность подразделений для реализации поставленных задач.

Задание

1 На базе организационной структуры предприятия, на котором была пройдена летняя производственная практика, разработать бизнес-процессы в ней. Описать основные функции структурных подразделений. Обосновать вза-

имосвязь и взаимодействие структурных подразделений в организации в ходе выполнения производственных функций.

2 Бизнес-процессы представить графически.

8 Разработка контракта на примере работников экономического отдела машиностроительного предприятия

Цель работы: изучение структуры контракта на примере экономического отдела машиностроительного предприятия, разработка контракта сотрудника экономического отдела.

Контракт – это разновидность срочного трудового договора, который заключается в письменной форме на определенный законодательством срок, и содержит особенности по сравнению с общими нормами законодательства о труде.

Нанимателям предоставлено право заключения контрактов со всеми работниками, а в случаях, предусмотренных законодательством Республики Беларусь, заключение контрактов является обязательным. По общему правилу контракт заключается с работником на срок не менее 1 года и не более 5 лет.

Обязательные условия контракта:

- 1) данные о работнике и нанимателе, заключивших контракт;
- 2) место работы с указанием структурного подразделения, в которое работник принимается на работу;
- 3) трудовая функция (работа по одной или нескольким профессиям, специальностям, должностям с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием нанимателя, функциональными обязанностями, должностной инструкцией);
- 4) основные права и обязанности работника и нанимателя;
- 5) срок контракта;
- 6) условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки, оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты).

Стороны могут предусмотреть в контракте дополнительные, по сравнению с законодательством, трудовые и социально-бытовые льготы и гарантии для работника, например, предоставление жилых помещений, оплата проезда к месту работы, уменьшение (лишение) премий всех видов независимо от привлечения к дисциплинарной ответственности за отсутствие на рабочем месте без уважительной причины, несвоевременное выполнение или невыполнение трудовых обязанностей, полную материальную ответственность за ущерб, причиненный нанимателю по вине работника, возможность понижения в должности за нарушение правил внутреннего трудового распорядка и др.

В качестве примера рассмотреть машиностроительное предприятие с численностью 300–500 работников.

Задание

1 Разработать трудовой контракт для одного из следующих работников экономического отдела по согласованию с преподавателем:

- начальника отдела;
- экономиста I категории;
- экономиста без категории.

9 Разработка перечня вопросов к аттестации персонала в экономическом отделе и отделе снабжения

Цель работы: изучение основных задач, методов и результатов аттестации персонала и разработка на этой базе перечня вопросов для аттестации работников экономического отдела или отдела снабжения.

Аттестация персонала – это комплекс мероприятий, направленный на выявление соответствия сотрудника занимаемой должности, полноте выполнения возложенных на него должностных обязанностей. При этом может быть установлено: сотрудник по всем параметрам соответствует занимаемой должности, не соответствует занимаемой должности, не выполняет полноценно должностные обязанности, либо выполняет работу, выходя за рамки (шире) должностных обязанностей. Аттестацию проводит специально создаваемая на предприятии комиссия. По результатам деятельности комиссии делается вывод о соответствии сотрудника занимаемой должности, не соответствии занимаемой должности или вносятся предложения по повышению в должности.

Цели аттестации.

Получение информации для принятия управленческих решений. Оценка, насколько потенциал сотрудников позволяет реализовать цели компании.

Получение информации для текущей работы с персоналом, коррекции деятельности и поведения сотрудников, а также для выявления областей, нуждающихся в повышенном контроле. Разработка системы продвижения и перемещения сотрудников, прежде всего, своих специалистов. Внутренне продвижение сотрудников часто более эффективно и дешево, особенно в ситуации дефицита профессиональных кадров. Разработка и уточнение системы обучения и развития персонала. Упорядочивание системы принятия решений об увольнении персонала. Формирование (изменение) системы мотивации и стимулирования персонала. Повышение ответственности персонала за компетентное выполнение должностных обязанностей. Поощрение сотрудников к повышению профессионализма, совершенствованию навыков и знаний. Сближение индивидуальных целей сотрудников и целей организации.

Процедура аттестации.

Предварительный этап.

Подготовка проекта внедрения аттестации. Обоснование и проведение презентации для руководства проекта аттестации.

Рекомендуется разработка «Положения об аттестации персонала». В нем устанавливаются единые требования к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего персонала, а также к содержанию, порядку разработки, утверждения методик аттестации. Формализация процедуры в документе вынуждает конкретизировать и учесть все правила, углубиться в формальные детали, прописать все возможные вопросы и подробности проведения процедуры. Это позволяет сделать процедуру прозрачной, понятной с технической стороны.

Подготовительный этап.

Перед каждой, запланированной заранее, процедурой аттестации сотрудники отдела управления персоналом проводят подготовительную консультационную работу. Аттестуемым за две недели до проведения аттестации сообщают критерии аттестации, вопросы для экзамена, проводят разъяснительные беседы, консультируют что и как делать.

Проведение аттестации.

Мероприятия по аттестации, проводимые согласно разработанным методикам и правилам.

Подведение итогов аттестации.

Принятие управленческих решений, обсуждение итогов аттестации в коллективе, оценка необходимого периода проведения последующих аттестаций.

Задание

1 Исходя из функциональных обязанностей сотрудника экономического отдела или отдела сбыта разработать перечень вопросов для проведения его аттестации. Вопросы должны выявить уровень его компетенции, знаний и навыков, которые обеспечат эффективную работу в подразделении.

2 Должность сотрудника для предполагаемой аттестации необходимо согласовать с преподавателем.

10 Основные принципы, преимущества и недостатки тарифной и бестарифной систем оплаты труда. Возможности и эффективность мотивации персонала при указанных системах

Цель работы: изучение специфики тарифной и бестарифной систем оплаты труда. Обоснование эффективности применения каждой из них для различных условий и организации труда.

Основой механизма оплаты труда является тарифная система. Включает тарифно-квалификационные справочники, единую тарифно-квалификационную сетку (ЕТКС) и ставку первого разряда по отраслям.

Разряд устанавливается по тарифно-квалификационному справочнику. ЕТКС – это система тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов.

В основном для предприятий негосударственной формы собственности при организации заработной платы может быть использована бестарифная система.

В основу положена полная зависимость заработка от конечных результатов работы. Кроме того, эта система позволяет учесть не только квалификацию работника и отработанное им время, как при тарифно-квалификационной системе оплаты труда, но и степень его участия в выполнении работы через использование коэффициента трудового участия. Это позволяет мотивировать работников и повысить производительность труда.

В основе другой бестарифной модели оплаты труда лежат «вилки» оплаты труда разной его сложности.

Работники в зависимости от квалификации и сложности выполняемой работы объединяются в группы, для которых устанавливаются диапазон вилки соотношений. Пример приведен в таблице 10.1.

Таблица 10.1 – Квалификационные группы

Квалификационная группа	Профессиональный состав работников	Диапазон «вилки» соотношений
Исходная квалификационная группа	Грузчики, экспедиторы, уборщицы, рабочие 1–3-го разрядов	0,6–1,4
Первая квалификационная группа	Рабочие 4-го разряда, водители автобусов и т. д.	1,0–1,8
...и т. д.

Эту систему оплаты называют коллективно-долевой, т.к. она предусматривает дифференциацию оплаты в зависимости от квалификации и конечного коллективного результата труда.

Задание

Описать необходимые условия создания временного творческого коллектива, преимущества выполнения работ в таком коллективе с их обоснованием.

11 Целесообразность кооперации и специализации труда

Цель работы: изучение факторов, способствующих кооперации и разделению труда, расчет возможности совмещения работ.

Специализация (разделение) труда на предприятии – это разграничение деятельности работающих в процессе совместного труда, их специализации на выполнении определенной части совместной работы.

По мере развития техники и технологий процессы усложняются, что вызывает усиление разделения труда.

Путем рациональной формы разделения и кооперации труда обеспечивается полная и равномерная загрузка работников.

За счет разделения труда снижаются требования к профессиональному уровню работников и тем самым издержки.

Кооперация труда – это объединение работников в ходе выполнения единого производственного процесса.

Кооперация труда имеет организационные и экономические границы.

Факторы, определяющие разделение и кооперацию труда:

– технический уровень производства (уровень автоматизации, состав оборудования);

– тип производства;

– сложность и трудоемкость выпускаемой продукции.

Для преодоления последствий узкой специализации труда, обеспечения полной загрузки персонала применяется совмещение профессий.

Совмещение профессий – это выполнение одним рабочим функций и работ, относящихся к разным профессиям.

В результате совмещения профессий растет производительность труда, сокращается количество рабочих, снижаются затраты.

Выявление возможности совмещения профессий осуществляется на основе фотографии рабочего времени.

На первом этапе выявляются границы и форма совмещения.

На втором этапе определяется объем и состав работ. Критерием служит коэффициент занятости рабочего

$$K_z = \frac{T_{zo} + T_{звс}}{T_{см}}, \quad (11.1)$$

где T_{zo} – занятость рабочего выполнением основной работы в течение смены, мин;

$T_{звс}$ – занятость рабочего выполнением работы по совмещению работ в течение смены, мин;

$T_{см}$ – продолжительность смены, мин.

$K_z \leq 1$ – обязательное условие при планировании совмещения работ.

На третьем этапе разрабатываются графики, расписание совмещения профессий.

В таблице 11.1 представлены данные для расчета занятости рабочего.

Таблица 11.1 – Исходные данные для расчета занятости рабочего

Номер варианта	Время работы на сборке, мин	Время подготовки инструмента и изучения документации, мин	Время подготовки деталей и узлов для сборки, мин	Время регулировки собранных узлов, мин
1	246	12	15	60
2	258	18	20	66
3	264	24	30	72
4	268	26	30	70
5	270	28	30	72
6	272	30	30	73
7	270	25	25	70
8	275	30	25	75

Задание

Определить коэффициент занятости рабочего, исходя из данных, представленных в таблице 11.1. Сделать выводы о возможности выполнения рабочим дополнительных работ в составе бригады при односменной работе. Определить время выполнения дополнительных работ в течение смены, рекомендовать состав дополнительных работ для рабочего машиностроительного предприятия на сборочном участке.

12 Разработка критериев и методов отбора персонала в экономический отдел на машиностроительном предприятии для должности экономиста I категории. Разработка порядка и последовательности отбора указанного персонала

Цель работы: изучение основных функций экономического отдела на примере машиностроительного предприятия и разработка на этой основе критериев отбора персонала.

С учетом демократизации управления на настоящем этапе, внедрения органических структур управления, ускорения процессов перехода к рыночным условиям в экономике повышаются требования к отбору и эффективности работы персонала. Возросли требования к инициативности, самостоятельности и ответственности работников. В связи с этим изменяются методы отбора и набора персонала. Люди рассматриваются как ценный ресурс организации.

Отсутствие в организации методов и методик набора персонала приводит к ситуации, когда менеджер по кадрам предпочитает, чтобы рабочее место пустовало, чем взять «слабого работника». «Слабый работник» часто зависает в организации.

Кадровая политика в части отбора кадров состоит в определении принципов приема на работу, требуемого количества работников, методологии закрепления, профессионального развития персонала.

Процесс отбора персонала состоит из следующих этапов:

- разработка критериев оценки личности, эффективности работы, которые включают нормы поведения, характеристику профессиональных навыков;
- экспертная оценка с помощью подбора и разработки тестов, задач и упражнений;
- собеседование и отчет, включающие приглашение претендентов, тестирование и проведение интервьюирования;
- оценка претендентов с помощью описания полученных результатов;
- установление обратной связи для принятия решения (принять, дополнительное тестирование, не подходит), итоговой беседы с кандидатом.

Приобретение персонала может быть из внутренних или внешних источников.

Критерии оценки сотрудников:

- образование и производственный опыт;
- поведение (манера держаться);
- целеустремленность;
- манера разговора;
- профессиональная пригодность.

Оценка сотрудников при приеме на работу.

Методы оценки:

- прогностический. При этом методе широко используются анкетные данные, психологические тесты, мнения и отзывы руководства и коллег;
- практический. Проверяется профпригодность по результатам практической работы (в основном для рабочих, программистов и т. д.). Для управленцев может использоваться техника пробных перемещений;
- имитационный. Претенденту предлагается решать конкретную ситуацию.

Задание

1 Разработать конкретные критерии для набора сотрудников в экономический отдел, исходя из функций отдела и сотрудников при линейно-функциональной структуре организации. Разработанные критерии набора сотрудников в экономический отдел организации должны быть четкими и конкретными применительно к профилю деятельности отдела, его специфики. Например, для отбора претендента на должность экономиста I категории критерий «образование и производственный опыт» должен быть сформулирован так: «наличие высшего образования по одной из экономических специальностей, подтвержденного дипломом государственного образца, стаж практической работы по специальности не менее трех лет».

13 Описание основных разделов коллективного договора на машиностроительном предприятии

Цель работы: изучить значение и эффективность принятия коллективного договора в организации.

Социальное партнерство – это совместная деятельность правительства, предпринимателей и профсоюзов по согласованию интересов и решению проблем в социальной и производственной деятельности людей.

На предприятиях в Республике Беларусь между администрацией, профсоюзами и трудовым коллективом заключается коллективный договор. Процедура принятия коллективного договора состоит в его разработке и принятии на общем профсоюзном собрании.

В системе социального партнерства государство выполняет роль гаранта, арбитра, контролера и т. д. При этом инструментом являются разработка правовых основ, организационных форм социального партнерства. Разрабатываются размеры минимальных социальных стандартов:

- размер базовой величины заработной платы;
- минимальная заработная плата;
- минимальный потребительский бюджет;
- социальные льготы;
- размеры пенсий и пособий.

Опыт передовых стран показывает, что в условиях стабильного общества правительство занимает нейтральную позицию. При нарушении равновесия принимаются решительные действия в реализации государственной социально-экономической политики.

Эффективность социального партнерства заключается в равных возможностях для сторон в доступе к необходимой информации о социально-экономической ситуации.

В Республике Беларусь для различных отраслей устанавливается различная ставка 1-го разряда. Из этого, с учетом использования ЕТКС и ЕТС, возникают существенные различия в системе оплаты труда работников различных отраслей.

В ряде развитых стран для обеспечения социальной справедливости ограничивают верхний уровень заработной платы руководителей. В Республике Беларусь также существует подобная практика. Так, до 2009 г. оклад руководителя не должен был превышать в 3 раза среднюю заработную плату по организации. С 2009 г. установлена норма не выше, чем в 5 раз.

Цель государства – обеспечить механизм, который бы препятствовал неблагополучным или недобросовестным предприятиям существовать за счет необоснованно низкой заработной платы и слабости профсоюзов.

Задание

1 Используя интернет и другие источники рассмотреть пример разработки коллективного договора.

2 Разработать основные разделы коллективного договора для выбранной произвольно организации.

Список литературы

1 **Сербиновский, Б. Ю.** Управление персоналом: учебное пособие / Б. Ю. Сербиновский. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К, 2009. – 464 с.

2 Микроэкономика: учебное пособие для вузов / Под ред. А. В. Бондаря, В. А. Воробьева. – 2-е изд. – Минск: БГЭУ, 2009. – 415 с.

3 **Кожевников, Н. Н.** Основы антикризисного управления предприятиями: учебное пособие для вузов / Н. Н. Кожевников, Е. И. Борисов, А. Г. Зубкова; под ред. Н. Н. Кожевникова. – 4-е изд. – Москва: Академия, 2010. – 496 с.

4 **Головачев, А. С.** Экономика организации (предприятия). Практикум: учебное пособие / А. С. Головачев, Л. А. Лобан. – Минск: РИВШ, 2023. – 444 с.