**Курсовая работа**

**Тема: Нормирование труда работников кадровой службы**

**Содержание**

Введение

1 Организация и нормирование труда персонала кадровой службы

1.1 Организация труда персонала кадровой службы

1.2 Нормирование труда персонала кадровой службы

2 Нормирование труда работников кадровых служб

2.1 Задачи нормирования труда работников кадровой службы

2.2 Основные методы нормирования труда. Общие рекомендации

3 Методология нормирования труда работников кадровой службы

3.1 Методика разработки нормированных заданий

3.2 Аналитически-исследовательский метод нормирования труда: рекомендации по применению

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

Вместе с тем практика использования труда персонала кадровых служб по квалификации, численности и т. п., также как его организация и нормирование, не отвечает требованиям современного кадрового менеджмента.

Актуальность работы заключается в том, что одним из основных средств обеспечения экономической стабильности любой компании, способствующим ее выживанию в конкурентной борьбе, является сокращение затрат и минимизация издержек. Специалисты отмечают, что одним из путей достижения этой цели является внедрение и совершенствование нормирования труда, за счет которого может быть получен не только ощутимый экономический, но и значительный социальный эффект.

Целью курсовой работы является изучение организации и нормирования труда персонала кадровой службы. Предметом курсовой работы является нормативная база для нормирования труда работников. Объектом – кадровая служба.

Для решения задачи совершенствования организации труда персонала кадровой службы в качестве рекомендаций целесообразно использовать отечественный опыт, а именно теоретические и методические разработки по научной организации труда. Следовательно, они могут быть рекомендованы для использования применительно к организации и нормированию труда персонала кадровых служб с учетом особенностей их трудовой деятельности.

Задачей курсовой работы является:

- изучение организация и нормирование труда персонала кадровой службы;

- рассмотрение нормирование труда работников кадровых служб;

- изучение методологии нормирования труда работников кадровой службы

# 1 Организация и нормирование труда персонала кадровой службы

## 1.1 Организация труда персонала кадровой службы

В настоящее время уровень управления трудовыми ресурсами, а следовательно, эффективность коммерческой деятельности организации любого вида собственности и организационно-правовой формы, как и его социальный менеджмент, в значительной мере зависят от работы кадровой службы, выполняющей традиционные функции, и службы управления персоналом с более широким кругом обязанностей.

Эффективность кадрового менеджмента определяется результатами труда кадровиков, который имеет определенную специфику содержания (общение с людьми при собеседовании, интервью, приеме на работу, оценке деловых и профессиональных качеств; решение конфликтных ситуаций и др.) и характера (организаторский, воспитательный, творческий, требующий знаний во многих областях экономики, социологии, права и др.). Конечным результатом труда является принятие решений, которые оцениваются не количественно, а качественно в зависимости от влияния на достижение задач экономического и социального развития организации[[1]](#footnote-1).

Основные направления научной организации труда (НОТ) были приняты на Всесоюзном совещании по организации труда (26–29 июня 1967 г.):

* разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда;
* совершенствование организации и обслуживания рабочих мест;
* проектирование и внедрение рациональных методов и приемов выполнения трудовых процессов;
* создание благоприятных условий труда;
* применение прогрессивных форм и систем стимулирования и оплаты труда;
* совершенствование нормирования труда и др.

В дальнейшем эти направления работы по организации труда работников различных категорий дополнялись и обосновывались соответствующими научно-теоретическими разработками и методическими положениями.

Об этом свидетельствует и Концепция государственной политики в области организации, нормирования и содействия повышению производительности труда Минтруда России[[2]](#footnote-2).

Для персонала кадровой службы характерны функциональные, технологические и профессионально-квалификационные разделение и кооперация труда.

Функциональные разделение и кооперация труда неразрывно связаны со структурой предприятия (организации), созданием подразделений и служб, ориентированных на выполнение определенных функций по управлению трудовыми ресурсами, например создание службы управления персоналом наряду с отделом кадров.

Четкое разграничение задач, функций и форм работы различных служб должно быть отражено в положении о данном структурном подразделении предприятия (организации).

Функциональные разделение и кооперация труда работников службы кадров базируются на должностных обязанностях, определенных штатным расписанием и организационной структурой кадровой службы. Например, при традиционном варианте работу по комплектованию и учету кадров выполняет инспектор по труду; по табельному учету – табельщик, в бюро пропусков – дежурный.

Основой технологических разделения и кооперации труда является разработка четкой технологии выполняемых работ (функций).

При разработке технологии работ, выполняемых персоналом кадровых служб, рекомендуется использовать такие понятия, как “операция”, “элемент операции” и “процедура”[[3]](#footnote-3).

Операция – стабильная по содержанию часть процесса выполнения какой-либо работы (функции), осуществляемая одним исполнителем, не имеющая самостоятельной цели, но необходимая для достижения результатов данной работы.

Элемент операции – действие одного исполнителя, не подлежащее расчленению и являющееся целесообразным только в комплексе с остальными элементами операции.

Процедура – определенная последовательность выполнения комплекса операций по обработке документированной цели, заканчивающаяся определенными по форме и содержанию результатами.

Для технологического разделения труда характерно закрепление отдельных операций или их комплекса за конкретным исполнителем. Например, один работник оформляет документы при приеме на работу, составляет приказ, на основе которого делается запись в трудовой книжке, составляет личное дело, знакомит работника с правилами трудового распорядка; другой – занимается составлением статистической отчетности и справок по учету личного состава, отчетов о численности и составе специалистов с различным уровнем образования, о движении кадров и т. п. Основа такого разделения – перечень закрепленных операций и процедур с указанием их объема и, соответственно, затрат рабочего времени на их осуществление.

Профессионально-квалификационные разделение и кооперация труда предполагают распределение обязанностей между работниками с учетом осуществляемой деятельности и требуемой для выполнения работы квалификации и установление взаимосвязей работников в их трудовой деятельности.

Профессионально-квалификационное разделение труда осуществляется на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, утв. постановлением Минтруда России от 21.08.98 № 37 “Об утверждении квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих”.

Квалификационный справочник (КСД) включает в себя квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и других служащих, осуществляющих функции кадрового менеджмента на предприятии (в организации). Характеристика каждой должности содержит три раздела:

“Должностные обязанности” – перечислены функции, которые должны быть полностью или частично выполнены работниками, занимающими данную должность;

“Должен знать” – содержатся требования, предъявляемые к работнику, занимающему данную должность, в отношении знаний по специальности, законодательных актов, положений, инструкций и других нормативных документов, а также методов и средств, применяемых при выполнении должностных обязанностей;

“Требования квалификации” – определены уровень и профиль специальной подготовки работника, необходимые для выполнения основных функций и обязанностей, и требования к стажу работы.

КСД, регламентируя труд работников, способствует организации рациональных разделения и кооперации труда посредством определения должностных обязанностей и предъявляемых требований к квалификации работников.

С целью четкого разделения трудовых функций и обязанностей специалистов и технических исполнителей и регламентации их труда применительно к условиям данного предприятия (организации) разрабатываются должностные инструкции для всех видов должностей, предусмотренных штатным расписанием, кроме должности руководителя, права и обязанности которого определяются соответствующим положением.

Должностная инструкция позволяет исключить дублирование, обеспечить взаимосвязь в работе, своевременность и обязательность осуществления закрепленных за конкретными исполнителями работ. При разработке должностных инструкций необходимо учитывать специфику данного предприятия (организации), наличие современной вычислительной и компьютерной техники для работы с информационной кадровой документацией и пр[[4]](#footnote-4).

Должностная инструкция инспектора по труду по АО “АВТОВАЗ” включает в себя общую часть, квалификационные требования, профессиональные требования, методическую подготовку, основные задачи и обязанности, права инспектора, ответственность (семь разделов).
Инспектор по труду состоит в штате службы организации труда и заработной платы, подчиняется старшему инспектору по труду (начальнику бюро организации труда и заработной платы) или начальнику отдела.
Основные права и обязанности инспектора по труду:

* оформление документации при приеме, переводе (перемещении) и увольнении работников;
* ведение документооборота и учета движения личного состава;
* учет и контроль явок на работу, передача необходимых сведений на ГВЦ;
* обработка листков нетрудоспособности, документов по сверхурочным и другим работам;
* оформление всех видов отпусков;
* уточнение и корректировка отработанного времени работников по итогам работы за месяц;
* составление отчетов, справок, заявок, предоставление их в вышестоящие организации и заинтересованным специалистам.

Инспектор по труду несет ответственность:

* за учет затрат рабочего времени;
* оформление и своевременное предоставление отчетной и информационной документации.

Квалификационные требования:

* среднее специальное образование (без требований к стажу работы);
* знания в объеме курса подготовки в учебном центре АО “АВТОВАЗ”;
* практические навыки работы на электронно-вычислительных устройствах, счетной и другой оргтехнике;
* знания основ кадрового менеджмента, условий оплаты труда и основных положений по учету рабочего времени.

При этом инспектор должен уметь профессионально:

* рассчитывать и применять графики труда и отдыха работников;
* оформлять необходимые документы при приеме на работу, переводе (перемещении) и увольнении;
* пользоваться кодификатором профессий, должностей и прочей документацией;
* проводить анализ затрат рабочего времени, обрабатывать документацию по учету рабочего времени;
* пользоваться действующими руководящими и организационными материалами.

Выбор вариантов разделения и кооперации труда работников кадровых служб должен обеспечить максимальную их занятость при оптимальной и равной напряженности труда, а также взаимозаменяемости работников в процессе их трудовой деятельности.

Важным для каждого работника кадровой службы является организация его рабочего места, включая рациональную планировку (внешнюю по отношению к другим рабочим местам и предметам оснащения и внутреннюю, обеспечивающую рациональное расположение предметов и средств труда на рабочем месте), а также оснащение, в т. ч. информационными документами, и обслуживание, создание благоприятных условий труда[[5]](#footnote-5).

Планировка и оснащение рабочих мест зависят от специфики трудовой деятельности работника и занимаемой должности. Можно использовать типовые проекты, которые содержат перечень работ, соответствующее оснащение и планировку, обслуживание, включая схему информационных связей, перечень поступающих документов для хранения и использования и т. п.

Применительно к рабочим местам работников кадровых служб – это типовой набор мебели, отвечающий как антропометрическим и функциональным данным человека, так и эстетическому восприятию дизайна. Комплексность оснащения предусматривает наличие на рабочем месте современной техники и ее рациональное размещение, в т. ч. безопасное для здоровья. Обслуживание рабочего места должно предусматривать информационные связи, документооборот и пр., обеспечивающие оперативность, объективность и достоверность получения и обработки информации. Все вместе должно способствовать эффективной работоспособности работника в течение рабочего дня, качественному выполнению функций и обязанностей.

Рабочее место инспектора по кадрам, как правило, включает в себя набор мебели (стол, подъемно-поворотный стул, стул для посетителей), а также мини-компьютер, лотки для документов, телефонный аппарат, телефонный справочник и пр.

Типовое рабочее место табельщика оснащается столом, подъемно-поворотным стулом, сейфом для хранения документов (бланков) и пр.

Создание благоприятных условий труда предполагает наличие нормальной освещенности, допустимого уровня шума, оптимального микроклимата, эстетики, рационального режима труда и отдыха, а также психологического климата в коллективе.

Санитарно-гигиенические условия труда на рабочем месте регламентируются санитарными нормами, нормативными документами, стандартами техники безопасности. При установлении рационального режима труда и отдыха рекомендуется использовать первую половину дня для выполнения основных функций, вторую – для проведения производственных совещаний и т. п., конец дня или определенные дни недели – для консультаций и приема посетителей. В ряде случаев целесообразно использовать индивидуальные режимы труда, скользящие графики работы.

Эффективность трудовой деятельности персонала кадровой службы в значительной мере определяется организацией трудового процесса и также методами его осуществления. Трудовой процесс, как правило, состоит из комплекса операций или процедур, каждая из которых имеет свое назначение и порядок выполнения (последовательное, совмещенное и пр.). Так, процедура “прием на работу” включает в себя 42 операции; “оформление документов при приеме на работу работников” – 10 (в т. ч. заполнение учетной, алфавитной, личной карточек, составление приказа, запись в трудовую книжку и пр.).

Метод труда характеризует способ выполнения трудового процесса работником для получения максимального результата при минимальных затратах рабочего времени и устойчивой работоспособности в течение рабочего времени.

Методы труда любого работника в значительной мере определены организацией его рабочего места, выбранными формами разделения и кооперации трудовых функций (работ), технологией и другими моментами, регламентирующими трудовой процесс. Однако применение рациональных приемов и методов выполнения конкретной работы во многом зависит от самих работников. Например, при ведении дневника времени работник может успешнее определить приоритетность решения тех или иных задач, выполнения соответствующих операций, решить вопросы делегирования отдельных работ (функций) без освобождения от ответственности (особенно важно для руководителя), учитывать использование рабочего времени и определять причины его потерь, принимать соответствующие меры, достигать оптимальную работоспособность в рамках естественного ритма с учетом своих особенностей и т. п.

Большое значение имеет применение рациональных методов работы в сфере информации и коммуникаций. Так, обработка информации может быть упорядочена, систематизирована и ориентирована на эффективное достижение задачи при применении различных методов и приемов выполнения тех или иных функций (работ). Это влияет на сроки выполнения работ, их своевременность и достоверность результатов при передаче другим работникам в условиях принятого разделения и кооперации трудовых обязанностей и т. п. В сфере коммуникаций для успешной работы персонала кадровой службы необходимо применять рациональные способы проведения совещаний, приема посетителей, ведения телефонных переговоров и корреспонденции и др. Эти вопросы широко рассматриваются в специальной литературе по управлению персоналом, но, на наш взгляд, без достаточной ориентировки их решения на конечные результаты как по существу, так и по затратам рабочего времени исполнителя функций кадрового менеджмента.

## 1.2 Нормирование труда персонала кадровой службы

Совершенствование организации труда работников кадровых служб по основным направлениям непосредственно связано с решением задач нормирования, т. е. изучением, проектированием и установлением необходимых затрат труда (норм труда) и его результатов, численности и соотношений численности работников различных должностей.

Решение вопросов нормирования труда персонала кадровых служб не обеспечено в должной мере нормативно-методическими и справочными материалами. В связи с этим предлагается использовать отечественный опыт нормирования труда аналогичных категорий работников с учетом специфики содержания, характера и предмета труда персонала кадровой службы[[6]](#footnote-6).

Основные виды норм труда, методы их установления, внедрения, обоснования и другие вопросы нормирования определены законодательно гл. 22 ТК РФ “Нормирование труда”.

К основным видам норм труда относятся нормы времени (выработки), обслуживания, численности, числа подчиненных и др. На основе норм времени и обслуживания устанавливаются нормированные задания.

Применение тех или иных видов норм труда определяется степенью стабильности, повторяемости и уровнем продолжительности нормируемых работ (операций, комплексов операций, процедур).

Нормы времени устанавливаются на работы по комплектованию и учету кадров, в т. ч. на отдельные операции (например, “оформление документов при приеме на работу рабочих и служащих”), на комплекс приемов (“оформление и учет трудовых книжек”), процедуры (“составление технической отчетности и справок по учету личного состава”).

На работы по делопроизводственному обслуживанию (например, экспедиторские, канцелярские, архивные) целесообразно устанавливать типовые нормы времени. При выполнении табельных работ (проверку наличия работников на рабочих местах, составление рапортов о движении личного состава работников, учет использования рабочего времени и др.) и использовании традиционных систем учета (рапортно-ведомостной, пропускной по карточкам, обходной) рекомендуется устанавливать нормы обслуживания.

Перспективным направлением совершенствования нормирования работников кадровых служб является установление и применение нормированных заданий.

Нормированное задание – это состав и объем работ, которые должен выполнить работник за определенный период времени с соблюдением принятых требований к качеству. Нормированные задания работникам, которые заняты выполнением периодически повторяющихся работ (функций), рекомендуется устанавливать действующими методами нормирования труда.

Целесообразность и возможность установления и применения нормированных заданий для работников кадровой службы необходимо определять на основе анализа содержания нормируемых трудовых функций, степени их повторяемости и других факторов.

Установление нормированных заданий позволит рационально распределить функции между исполнителями в соответствии с их должностью и квалификацией, оценить результативность труда и увеличить заинтересованность работников в выполнении большего объема работ и совмещении профессий и должностей.

Период установления нормированных заданий определяется сложностью и трудоемкостью, степенью повторяемости выполняемых функций (работ):

1. для простых работ, имеющих конкретный, заранее предсказуемый результат, – на декаду или месяц по определенному алгоритму;
2. для сложных – на более длительный срок с учетом их характера и содержания.

Степень детализации нормированного задания зависит от количества наименований работ, периодичности их повторяемости и других факторов.

Формы нормирования заданий рекомендуется приспосабливать к действующим документам[[7]](#footnote-7).

Разработку нормированных заданий для работников кадровых служб и служб управления персоналом рекомендуется проводить в несколько этапов:

* изучение содержания труда работников службы (на основе проведения фотографий рабочего дня, анкетного опроса, составления классификатора выполняемых работ, их повторяемости и целесообразности выполнения и т. п.);
* подготовка нормативных документов (нормативов времени на виды выполняемых работ, проектирование рациональной организации труда и т. п.);
* установление нормированного задания на основе перечня работ, планируемых на определенный период, учета факторов, влияющих на величину затрат времени, нормирования видов работ, планирования трудоемкости объема предусмотренных работ, определения резерва времени на выполнение оперативных работ.

Установленное нормированное задание при необходимости требует уточнения путем оценки выполненной работы, выявления затрат времени на работы, не предусмотренные заданием, расчета трудоемкости выполненного объема работ, определения фактически отработанного времени и т. п.

Нормированное задание считается выполненным при условии осуществления всего объема работ в установленные сроки и с соответствующим качеством (результатом).

Для нормирования труда персонала кадровых служб рекомендуется использовать опытно-статистический и аналитический методы нормирования.

Опытно-статистический метод предполагает определение норм трудовых затрат на основе статистических аналогичных данных, суммарных наблюдений за использованием рабочего времени и т. п. Он менее трудоемок, но не обеспечивает достаточной точности и обоснованности устанавливаемых норм труда.

Аналитический метод позволяет устанавливать обоснованные нормы трудовых затрат, обеспечивающие оптимальную их напряженность и достоверность. В зависимости от способа определения величины нормы труда различают аналитически-исследовательский и аналитически-расчетный методы.

Исходную информацию для установления норм трудовых затрат на выполнение тех или иных функций кадрового менеджмента аналитически-исследовательским методом получают по результатам изучения трудовых процессов путем проведения фотографий рабочего времени, хронометража, фотохронометража, а также самофотографий, что особенно актуально применительно к нормированию труда работников кадровой службы.

При аналитически-расчетном методе нормы труда рассчитываются на основе нормативных материалов по труду. Это обеспечивает необходимую степень обоснованности норм при значительно меньших затратах времени и средств на сбор исходной информации по сравнению с исследовательским. Так, для нормирования работ по комплектованию и учету кадров могут быть рекомендованы Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по комплектованию и учету кадров.

Однако в настоящее время нормативные материалы для нормирования труда персонала кадровых служб не разрабатываются, хотя необходимость в этом очевидна, тем более в условиях обновленной кадровой документации, автоматизации выполнения многих работ (функций) и т. п.

Для работников кадровых служб могут быть рекомендованы следующие межотраслевые нормативы и нормы, разработанные ЦБНТ (по состоянию на 2001 г.):

1. Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работу по комплектованию и учету кадров (1991 г.);
2. Межотраслевые укрупненные нормативы рабочего времени на работы по копированию и оперативному размножению документов (1990 г.);
3. Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по документационному обеспечению управления (1994 г.);
4. Межотраслевые укрупненные нормы времени на работы с научно-технической документацией в архивах учреждений, организаций, предприятий (1993 г.);
5. Укрупненные нормы времени на работы, выполняемые в архивах, хранящих документы по личному составу учреждений, организаций и предприятий (1992 г.);
6. Нормативы численности работников отделов подготовки кадров (бюро, секторов) на предприятиях (1990 г.);
7. Межотраслевые нормативы численности работников службы охраны труда на предприятии (2001 г.);
8. Нормативы численности работников отделов технического обучения (бюро, секторов и старших инженеров по подготовке кадров) на предприятиях (1982 г.).

В качестве примера приведем расчет оперативного времени на выполнение отдельных операций и их комплексов по Межотраслевым укрупненным нормативам времени на работу по комплектованию и учету кадров.

В указанных Межотраслевых нормативах установлены нормы времени на работы:

1. по оформлению документов при приеме на работу и увольнении рабочих и служащих;
2. оформлению и учету трудовых книжек;
3. оформлению документов по учету движения кадров;
4. составлению статистической отчетности и справок по учету личного состава;
5. составлению справок;
6. участию в разработках планов и других работ, выполняемых работниками по комплектованию и учету кадров;
7. связанные с бюро по трудоустройству и информации населения;
8. связанные с АСУ и с бюро пропусков и пр.

Эти нормы разработаны применительно к типовому рабочему месту инспектора по кадрам и табельщика. Нормативная часть выполнена в табличной форме с указанием содержания нормируемых работ и операций и имеет следующий вид[[8]](#footnote-8).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование операции | Единица измерения | Норматив времени, чел.-ч | Номер норматива |
| Оформление приема на работу:– рабочих– служащих | Один работник, принимаемый на работу | 0,460,74 | 12 |

Содержание работы (краткое извлечение):

* ознакомление с соответствующими документами (паспортом, трудовой книжкой, дипломом или свидетельством об образовании и пр.) и на их основании заполнение приказа о приеме на работу (форма);
* заполнение алфавитной карточки (форма);
* размещение ее в картотеке;
* заполнение учетной карточки специалиста (форма) и размещение ее в картотеке;
* составление приказа о зачислении на работу;
* запись в трудовую книжку и отметка о приеме на работу;
* оформление личного дела (форма);
* составление отчета о приеме на работу;
* ознакомление работника с правилами трудового распорядка;
* заполнение контрольного листка по технике безопасности.

Норма времени на выполнение нормируемой операции определяется по следующей формуле:

Нвр = Топ (1 + К/100),

где Нвр – норма времени на выполнение конкретного вида работы (функции), чел.-ч.;

Топ – норматив времени на выполнение данной работы, установленный по сборнику нормативов, чел.-ч;

К – коэффициент, учитывающий затраты времени на организационно-техническое обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности, а также подготовительно-заключительное время. По результатам фотографий и самофотографий рабочего времени К принимается равным 8%.

Таким образом, норма времени на выполнение операции “оформление документов при приеме на работу одного рабочего” составит:
Нвр = 0,46 (1 + 8 :100) = 0,50 чел.-ч.

Согласно нормативным материалам, процедура “оформление и учет трудовых книжек” состоит из комплекса операций, на выполнение которых установлены свои нормативы времени:

1. выписка новой трудовой книжки или вкладыша к ней с отметкой в книге учета или выписка дубликата трудовой книжки (единица измерения – одна трудовая книжка или вкладыш, один дубликат; норматив времени – чел.-ч);
2. запись в трудовую книжку (вкладыш) сведений о работе, поощрениях и др. (единица измерения – одна запись; норматив времени – чел.-ч);
3. снятие копии трудовой книжки (факторы – количество записей в трудовой книжке; единица измерения – одна копия; норматив времени – чел.-ч).

Норма времени на выполнение процедуры “оформление и учет трудовых книжек” при условии выписки одной трудовой книжки, одной записи и снятии одной копии с десятью записями в ней составит:

Нвр = (0,11 + 0,07 + 0,62) (1 + 8/100) = 0,864 чел.-ч.

Более сложной задачей является определение необходимой численности работников служб по управлению персоналом и отделов кадров.

Рекомендации по определению численности работников службы кадров условно можно систематизировать в следующем виде:

* по фактически сложившемуся удельному весу отдельных групп персонала, при котором численность не нормируется, а искусственно сохраняется на ранее достигнутом уровне;
* на основе анализа затрат рабочего времени посредством проведения фотографий рабочего дня, использования метода моментальных наблюдений изучения затрат рабочего времени и др. Метод позволяет определить оптимальную численность, учесть специфические аспекты трудовой деятельности работников, выявить возможности изменения численности в ту или иную сторону в целях обеспечения экономических результатов. Однако наблюдения за использованием рабочего времени, лежащие в его основе, часто носят субъективный характер и сводятся лишь к установлению доли потерь рабочего времени и последующему пропорциональному сокращению численности работников. К тому же из-за трудоемкости этот метод в большинстве случаев применяется выборочно для разработки нормативов, предназначенных для многократного применения в отдельных подразделениях, службах;
* согласно проекту расстановки персонала по рабочим местам либо прикреплению к постоянному выполнению определенных функций (работ);
* по нормативам времени выполнения отдельных видов работ (функций). Устанавливаются перечень работ и их объем, по нормативам определяется общая нормативная трудоемкость всего объема работ (функций), которая делится на полезный фонд времени одного работника и таким образом определяется численность персонала, необходимого для выполнения нормируемых работ (функций). Применение этого метода затруднено, особенно для нормирования численности специалистов и других служащих в связи с большим разнообразием выполняемых ими работ (функций), отсутствием четкой последовательности их осуществления и возможности заранее предвидеть весь объем работ, а также из-за недостаточного охвата всех работ (функций) нормативами и их высокой степени дифференциации, что увеличивает трудоемкость нормирования[[9]](#footnote-9);
* по нормативам численности или нормам обслуживания. Методика проста и сводится к тому, что в зависимости от каких-либо факторов по таблицам или нормативным формулам рассчитывается численность работников данной профессии. Разработка нормативов численности является достаточно сложной нормативно-исследовательской работой, требующей применения математических методов, программного обеспечения и пр.

Рассчитаем численность инспекторов по труду и табельщиков, выполняющих традиционный круг работ (функций), используя Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по комплектованию и учету кадров. Будем считать, что инспектор по труду в течение года выполняет все операции по комплектованию и учету кадров на предприятии (организации) при традиционном варианте управления персоналом.

Порядок расчета следующий:

* на каждую операцию устанавливается норма времени (в чел.-ч) в зависимости от факторов, влияющих на ее величину, с учетом единицы измерения нормируемой операции;
* с учетом объемов планируемых работ на год по каждой операции устанавливается трудоемкость нормируемых работ и трудоемкость работ, не предусмотренных нормативными материалами;
* суммарная трудоемкость по нормируемым операциям и непредусмотренным нормативным материалам делится на полезный фонд рабочего времени одного работника.

Численность рассчитывается (при условных объемах работ в год) по формуле:

Ч = То : Фп,

где То – суммарная трудоемкость работ на год, чел.-ч;
Фп – полезный фонд рабочего времени одного работника за год (принято – 1910 ч).

Тогда Ч = (5500 + 70) : 1910 = 2,9 чел.; принято Ч = 3 чел.,
где 70 – годовая трудоемкость работ не предусмотренных сборником нормативов, чел.-ч.

**Расчет численности инспекторов по кадрам (фрагмент)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование выполняемых операций | Единица измерения объема работ (операций) | Влияющие факторы | Номер нормативной таблицы, пункта | Нормативы времени, чел.-ч | Нормы времени, чел.-ч | Объем работы за год | Трудоемкость операций,чел.-ч |
| 1 | Оформление документов при приеме на работу | Один работник | – | 1, п. 1 | 0,46 | 0,50 | 100 | 50,0 |
| 2 | Оформление документов при увольнении | Один работник | – | 2, п. 1 | 0,39 | 0,42 | 20 | 8,4 |
| 3 | Оформление документов работнику при уходе на пенсию по возрасту или инвалидности | Один работник | – | 21, п. 1 | 3,3 | 3,56 | 10 | 35,6 |
| 4 | Составление отчета о численности работников по полу, возрасту и пр. | Один отчет | Средне списочная численность персонала – 10 000 чел. | 23, п. 12 | 37,82 | 40,85 | 1 | 40,85 |
| 5 | Оформление характеристики на работника | Один работник | – | 51, п. 1 | 0,85 | 0,92 | 25 | 23,0 |
| 6 | Другие операции | – | – | – | – | – | – | 5342,2 |
| 7 | Трудоемкость нормируемых работ |   |   |   |   |   |   | 5500 |

Численность табельщиков определяется делением среднесписочной численности работников предприятия (организации) на норму обслуживания, установленную по нормативам времени по формуле:

Ч = Чсп : Нобс,

где Чсп – среднесписочная численность работников, чел.;

Нобс – норма обслуживания, чел.

Например, при рапортно-ведомственной системе табельного учета, децентрализованной форме его организации, среднесписочном числе работников 10 000 чел. и норме обслуживания 490 чел. численность составит:
Ч = 10 000 : 490 = 20 чел.

# 2 Нормирование труда работников кадровых служб

**2.1 Задачи нормирования труда работников кадровой службы**

Основными задачами нормирования труда работников кадровой службы являются:

− установление необходимых затрат времени на выполнение отдельных работ (функций) теми или иными работниками в соответствии с должностными обязанностями;

− расчет нормированных заданий, обоснование объема работ, выполняемого одним исполнителем или коллективом;

− определение необходимой численности работников на уровне структурных подразделений кадровой службы;

− обоснование штатного расписания и установление оптимальных соотношений численности работников разных квалификационно-должностных групп.

Поскольку решение данных задач недостаточно обеспечено методическими и нормативными материалами применительно к нормированию труда сотрудников кадровых подразделений, рекомендуется использовать отечественный опыт нормирования трудовых процессов аналогичных категорий и групп работников с учетом специфики содержания, характера и предмета труда специалистов по персоналу.

Основой для установления обоснованной трудоемкости выполняемых работ и необходимой численности работников, определения степени занятости и интенсивности труда каждого работника выступают нормы труда. К основным видам норм труда в соответствии со ст. 160 ТК РФ относятся нормы времени, выработки, обслуживания[[10]](#footnote-10).

Для нормирования труда работников кадровой службы основными являются нормы времени и обслуживания, производными - нормы времени обслуживания, нормированные задания, нормы численности, нормы соотношений числа отдельных категорий работников, нормы управляемости (количество подчиненных) и др.

Нормы времени устанавливаются на работы по комплектованию и учету кадров, в т. ч. на отдельные операции (например, «оформление документов при приеме на работу рабочих и служащих»), на комплекс операций («оформление и учет трудовых книжек»), на те или иные процедуры («составление технической отчетности и справок по учету личного состава»).

На работы по делопроизводственному обслуживанию (например, экспедиторские, канцелярские, архивные) целесообразно устанавливать типовые нормы времени[[11]](#footnote-11).

При выполнении табельных работ (проверка наличия работников на рабочих местах, составление рапортов о движении личного состава работников, учет использования рабочего времени и др.) и использовании традиционных систем учета (рапортно-ведомостной, пропускной по карточкам, обходной) рекомендуется устанавливать нормы обслуживания.

Целесообразность установления для работников кадровых служб нормированных заданий определяется на основе анализа содержания выполняемых ими работ (функций), степени их повторяемости и других факторов. Установление нормированных заданий позволит рационально распределить функции между исполнителями в соответствии с их должностями и квалификацией, оценить результативность их труда и заинтересованность отдельных работников в выполнении большего объема работ (функций), а также совмещении профессий и должностей при условии мотивации труда. Период установления нормированных заданий определяется сложностью и трудоемкостью, степенью повторяемости выполняемых функций (работ). Для простых работ, имеющих конкретный, заранее предсказуемый результат, нормированные задания устанавливаются на декаду или месяц по определенному алгоритму, для сложных - на более длительный срок с учетом их характера и содержания. Нормированное задание считается выполненным при условии осуществления всего объема работ в установленные сроки и с заданным результатом.

Применение тех или иных видов норм труда определяется степенью стабильности, повторяемости, а также продолжительностью нормируемых работ (операций, комплексов операций, процедур) во времени.

## 2.2 Основные методы нормирования труда

## Общие рекомендации

Для нормирования труда работников кадровых служб любой организации рекомендуется использовать принятые в отечественной практике методы и способы с учетом специфики нормируемых работ (функций).

Под методом нормирования труда понимаются методические основы, определяющие способы исследования, проектирования и установления необходимой величины затрат рабочего времени.

В практике нормирования труда применяются экспертный, опытно-статистический, математико-статистический и аналитические методы нормирования.

Экспертные методы основываются на оценках экспертов, данных экспериментов. Основными видами экспертных оценок являются анкетирование, интервьюирование, дискуссия, совещание и другие. Наибольший эффект может быть получен при комплексном применении нескольких видов экспертизы. Полученные сведения обрабатываются с помощью математического аппарата и вычислительной техники. Метод предполагает наличие специальных знаний экспертов и в связи с этим не получил достаточно широкого развития.

При опытно-статистическом методе нормы трудовых затрат и численности работников определяются на основе статистических данных, материалов о выполнении аналогичных работ (функций) и суммарных наблюдений за использованием рабочего времени и т. п. Он менее трудоемок, но не обеспечивает достаточной точности и обоснованности нормирования.

Сущностью математико-статистического метода нормирования труда является определение зависимостей между количественными и качественными факторами и затратами рабочего времени. Он основан на математико-статистических исследованиях с использованием корреляционно-регрессивного анализа, теории вероятности и других математических методов. Этот метод рекомендуется шире применять при нормировании труда специалистов и служащих, занятых управлением трудовыми ресурсами организации[[12]](#footnote-12).

Аналитические методы нормирования труда основываются на предварительном изучении содержания и проектировании рациональных способов выполнения нормируемых работ (функций), измерении затрат рабочего времени, что позволяет устанавливать обоснованные нормы трудовых затрат, обеспечивающие их оптимальную напряженность и достоверность, а также необходимую численность работников различных должностей в системе управления персоналом. В зависимости от способа определения величины затрат рабочего времени различают аналитически-исследовательский и аналитически-расчетный методы.

Применение принятых методов нормирования труда в кадровой службе позволяет устанавливать обоснованные нормы и нормированные задания, определять оптимальную численность работников, обеспечивать своевременное и качественное выполнение функциональных должностных обязанностей, в связи с чем может быть повышена степень рациональности использования фонда рабочего времени и трудовых ресурсов предприятия.

Наличие существенных различий в содержании должностных обязанностей и соответственно трудовых процессов работников кадровых служб, а также организации кадровой работы в условиях рыночных отношений вызывает необходимость дифференцированного подхода к выбору методов нормирования труда.

При определении объема работы руководителя службы персонала нужно учитывать, что как перегрузка, так и недогрузка отрицательно сказываются на результатах кадровой политики в целом

Для каждого руководителя (менеджера) рекомендуется регламентировать три основных параметра, характеризующих содержание, объем и условия его деятельности: число подчиненных, число заместителей (помощников), затраты рабочего времени на выполнение закрепленных видов деятельности (функций, работы).

Для нормирования труда специалистов и других служащих целесообразно применять нормативные материалы по труду, а при их отсутствии - аналитически-исследовательский метод нормирования, основанный на изучении и измерении трудовых затрат, проектировании оптимальных значений норм труда (времени, обслуживания, численности и других).

# 3 Методология нормирования труда работников

# кадровой службы

## 3.1 Методика разработки нормированных заданий

Разработку нормированных заданий для работников кадровых служб рекомендуется проводить в несколько этапов:

− изучение фактического содержания труда конкретного работника (на основе проведения фотографий рабочего дня, самофотографий, анкетного опроса, составления классификатора выполняемых работ, их повторяемости и целесообразности выполнения и т. п.);

− сопоставление фактического содержания выполняемых функций (работ; по результатам его изучения) с квалификационной характеристикой, предусмотренной должностью работника;

− подготовка нормативных документов (нормативов и норм времени на виды выполняемых работ), проектирование их рациональной организации труда, в т. ч. рабочего места;

− установление нормированного задания на основе перечня работ (функций), планируемых на определенный период, с учетом факторов, влияющих на величину затрат времени на их выполнение, планирования трудоемкости объема предусмотренных работ, определения резерва времени на выполнение оперативных работ.

Рекомендуются следующие методы нормирования численности работников кадровой службы:

− по фактически сложившемуся удельному весу отдельных групп персонала, при котором численность не нормируется, а искусственно сохраняется на ранее достигнутом уровне;

Метод моментных наблюдений позволяет определить оптимальную численность, учесть специфические аспекты трудовой деятельности работников, выявить возможности изменения численности в ту или иную сторону в целях достижения экономических результатов. Однако наблюдения за использованием рабочего времени часто носят субъективный характер и сводятся лишь к установлению доли потерь рабочего времени и последующему пропорциональному сокращению численности работников. К тому же из-за трудоемкости этот метод в большинстве случаев применяется выборочно для разработки нормативов, предназначенных для многократного применения в отдельных подразделениях, службах[[13]](#footnote-13)

− на основе анализа затрат рабочего времени посредством проведения фотографий рабочего дня, самофотографий и метода «моментных» наблюдений;

− в соответствии с проектом прикрепления к постоянному выполнению определенных функций (работ);

− по нормативам времени выполнения отдельных видов работ (функций).

В последнем случае устанавливаются перечень работ и их объем, по нормативам определяется общая нормативная трудоемкость всего объема работ (функций), которая делится на полезный фонд времени одного работника, и таким образом определяется численность персонала, необходимого для выполнения нормируемых работ (функций).

Так, трудоемкость «принятия решения» определяется затратами рабочего времени на его подготовку, формирование, оценку и принятие исполнения.

Объем работ исчисляется из полной трудоемкости каждого решения, принимаемого по каждой конкретной функции управления:

Т = Тп + Тоф + Тоц.р + Тпр,

где Т - полная трудоемкость принятия соответствующего решения;

Тп - трудоемкость подготовки решения;

Тоф - трудоемкость оформления решения;

Тоц.р - трудоемкость оценки решения;

Тпр - трудоемкость принятия решения.

Просуммировав трудоемкость всех операций и процедур при выполнении каждой стадии «принятия решения» и разделив ее на фонд рабочего времени, можно определить соответственно численность руководителей и специалистов по нормируемой функции управления.

**3.2 Аналитически-исследовательский метод**

**нормирования труда: рекомендации по применению**

При аналитически-исследовательском методе нормирования труда исходной информацией являются результаты изучения и измерения затрат рабочего времени на выполнение тех или иных работ (функций) путем проведения наблюдений.

Основными способами наблюдений являются:

− непосредственное изучение и измерение продолжительности во времени каждого элемента работы (функции) или перерывов в работе (час, мин, сек);

− фиксирование количества случаев повторения тех или иных видов затрат или потерь рабочего времени методом моментных наблюдений.

К способам непосредственных наблюдений за использованием рабочего времени персонала кадровой службы относятся: фотографии рабочего времени, хронометраж, фотохронометраж, самофотографии, проводимые непосредственно работниками кадровых служб в рамках системы управления персоналом.

Фотографии рабочего времени обеспечивают достаточно высокую точность результатов, но недостатком этого метода является высокая трудоемкость проведения наблюдений

При проведении фотографий рабочего времени изучаются затраты труда и потери рабочего времени путем анализа и замеров всех без исключения категорий затрат рабочего времени и потерь в порядке их фактической последовательности. Все изменения в ходе выполнения трудовых функций исполнителем необходимо отмечать в наблюдательном листе и анализировать при обработке результатов. Обработка результатов наблюдений начинается с вычисления продолжительности затрат времени по каждой категории затрат путем вычитания из показаний текущего времени его значения по предыдущему элементу работы (либо перерыва в работе). Затем затраты времени на выполнение отдельных элементов (в соответствии с принятой индексацией) объединяются.

После обработки полученных данных по категориям затрат времени определяется удельный вес каждой из них в процентах от времени наблюдений путем составления сводок одноименных затрат, а затем принимаются решения в зависимости от цели исследования.

Хронометражные наблюдения целесообразно применять для изучения и измерения затрат времени циклически и многократно повторяющихся операций, выполняемых техническими исполнителями, например при приеме и обработке входящей и исходящей корреспонденции, выдаче и приеме документов, снятии копий с документов и т. п[[14]](#footnote-14).

При определении объемов и сроков проведения фотографий рабочего времени необходимо исходить из неравномерности загрузки работника теми или иными должностными обязанностями на разных стадиях их выполнения в течение того или иного периода времени (недели, месяца, квартала, года). Учитывать эти факторы рекомендуется в зависимости от должности и обязанностей работника, трудовая деятельность которого подлежит исследованию. Как правило, следует проводить наблюдения в начале, середине и конце месяца: по два-три рабочих дня в течение нескольких месяцев или кварталов.

Комбинированным методом исследования, совмещающим хронометраж с фотографией рабочего времени, является фотохронометраж. Он рекомендуется для изучения затрат рабочего времени на выполнение нестабильных по содержанию и продолжительности работ (функций), а также при неравномерной занятости работников в течение рабочего дня. Кроме того, целесообразно проводить самохронометраж (фотохронометраж дня) в целях планирования рационального трудового процесса по содержанию и времени выполнения тех или иных работ (операций, процедур)[[15]](#footnote-15).

Одной из форм фотографий рабочего времени является «самофотография», которая проводится непосредственно исполнителем нормируемой работы (функции). Целью самофотографии рабочего времени является определение содержания трудового процесса и трудовых затрат, а также повышение эффективности труда.

Самофотография рабочего времени может проводиться с использованием различных способов наблюдений.

Фиксирование наблюдений может осуществляться в форме дневника (см. рис. 1), в котором последовательно регистрируются функции по мере их выполнения и затраты рабочего времени. При этом учитываются все работы, в т. ч. непредусмотренные заранее, а также несвойственные квалификационной характеристике должности данного работника. Анализ результатов самонаблюдения позволит работнику более рационально спланировать структуру занятости в течение рабочего дня.

**Карта самофотографии рабочего дня**

**(по категориям затрат рабочего времени)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Исполнитель: Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Предприятие \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Должность - табельщикКвалификация - начальное профессиональное образованиеСтаж работы - 2 годаВремя начала и окончания наблюдения: 8.00-15.00

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование выполняемой работы | Текущее время, ч. мин | Продолжительность | Индекс затрат | Примечание |
| Начало | Окончание |
| 1 | Подготовка рабочего места | 8.00 | 8.25 | 25 | Обс |   |
| 2 | Получение задания.Оформление заявок на выдачу пропусков (10 чел.) | 8.258.50 | 8.509.45 | 2555 | ПЗОП | По норм. - 36 мин |
| 3 | Регистрация нарушений трудовой дисциплины | 9.45 | 10.40 | 55 | ОП | По норм. - 22 мин (10 чел.) |
| 4 | Составление справки о текучести кадров (подразделение до 50 чел. при числе уволенных за год до 25 чел.) | 10.40 | 11.20 | 40 | ОП | По норм. - 28 мин |
| 5 | Уход с рабочего места.Обеденный перерыв | 11.2012.00 | 12.0013.00 | 40 | ОТЛ |   |
| 6 | Разговор | 13.00 | 13.25 | 25 | ПН |   |
| 7 | Проверка табелей факт. рабочего времени (100 чел.) | 13.25 | 15.30 | 120 | ОП | По норм. - 120 мин |
| 8 | Уход с рабочего места | 15.25 | 15.30 | 5 | ОТЛ |   |
| 9 | Проверка табелей (25 чел.) | 15.30 | 16.00 | 30 | ОП | По норм. - 30 мин |
| 10 | Отчет о выдаче и возврате пропусков | 16.00 | 16.40 | 40 | ОП | По норм. - 35 мин |
| 11 | Окончание работы | 16.40 | 17.00 | 20 | Обс |   |

Примечания:Индекс затрат - это условное обозначение определенной категории затрат рабочего времени исполнителя работ (функций):Обс - обслуживание рабочего места (подготовка рабочего места и документов к работе, уборка в конце смены);ПЗ - подготовительно-заключительное время (затраты времени на выдачу и получение заданий, инструктаж и т. п.);ОП - оперативная работа (затраты времени на выполнение основных функций, процедур, операций согласно должностной инструкции);ОТЛ - время на отдых и личные надобности (согласно нормативным материалам эти затраты составляют 5% ОП);ПН - непроизводительные затраты времени (потери по вине работника, администрации и др.).Фактический баланс рабочего времениПодготовительно-заключительное время составляет 25 мин, затраты времени на обслуживание рабочего места - 45 мин, на оперативную работу - 340 мин, на отдых и личные надобности - 45 мин, потери рабочего времени по вине работника - 25 мин.Таким образом, фактический баланс составляет 25 + 45 + 45 = 115 мин, а оперативное время соответствует 70,8% сменного фонда.Проектируемый баланс рабочего времениПодготовительно-заключительное время, время на обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности согласно нормативам должно составлять 5% от оперативного времени. В данном случае оно равно 17 мин.Следовательно, 115 мин - 17 мин = 98 мин (экономия времени).Таким образом, за счет устранения потерь рабочего времени и сверхнормативных затрат (25 мин + 98 мин = 123 мин) оперативное время составит 340 мин + 123 мин = 423 мин, или 88% сменного фонда. |

При другом способе наблюдений исполнителю выдается наблюдательный лист, форма которого приведена на рис. 2. В ней определен перечень основных видов работ (функций) и категорий затрат рабочего времени (в виде принятой на конкретном предприятии индексации или системы шифров). В этом случае в целях получения полных и достоверных данных, а также экономии времени на проведение наблюдений рекомендуется заранее ознакомиться с перечнем видов и затрат труда. До начала наблюдений следует вычеркнуть те элементы, которые не характерны для выполняемой (нормируемой) работы (функции), а неучтенные записать в свободных строках. Кроме того, нужно проставить шифр (или индекс) категорий затрат рабочего времени. Фактические действия отмечаются с точностью до 1 мин.

**Форма наблюдательного листа самофотографии рабочего времени**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наблюдательный лист самофотографии рабочего времениПредприятие \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| Перечень элементов затрат | Отметки работника |
| Наименование выполняемых работ | Шифр № | Дата <:::> |
| Шифр | Текущее время | Продолжительность |
| час | мин |
| Изучение поступающих документов |   |  |  |  |  |

 |

# Заключение

Экономическое и социальное развитие современной организации независимо от ее формы собственности или организационно-правовой формы в значительной мере определяется наличием и эффективностью использования трудового потенциала работников различных категорий и групп. В связи с этим в настоящее время возрастает роль управления трудовыми ресурсами.

Традиционно на предприятиях России функции управления персоналом разделены между отделами кадров, подготовки кадров, организации труда и заработной платы, главного технолога, техники безопасности, управления персоналом.

Основные функции отдела кадров: оформление и прием работников, ведение учета изменений их профессионально-квалификационных характеристик, выдача различного рода справок, выполнение поручений руководителя организации и т. п. Очевидно, что необходимая численность в структурах отделов и подразделений аппарата управления персоналом в конкретной организации должна быть обоснована.

В последнее время изменились требования к профессиональному и квалификационному составу, уровню образования, знаниям и ответственности работников кадровых служб. Однако до сих пор недостаточно решены вопросы подготовки и повышения квалификации специалистов отдела кадров, организации их труда, установления обоснованной занятости по времени при выполнении многообразных функций, а также определения оптимальной численности и др.

Эффективность кадрового менеджмента в значительной мере определяется результатами труда службы персонала. Однако практика использования труда сотрудников кадровых служб с учетом их квалификации, численности и других показателей, так же как его организация и нормирование, зачастую не отвечают требованиям современного кадрового менеджмента.

Под организацией труда работников кадровой службы понимается система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование их трудового потенциала в процессе трудовой деятельности.

# Список использованной литературы

1. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Издательство РИОР, 2008. - 126с.
2. Букин С.О. Основы менеджмента в вопросах и ответах: Учебное пособие. / Букин С.О. – М.: Гардарики, 2008. – 160 с.
3. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: учебник/ И.А. Василенко. – М.: Гардарики, 2008. — 320с.
4. Васин Ю.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов / Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. – 3-е изд. – М.: «Алпина Бизнес Букс», 2008. – 152 с.
5. Вахрушина, Арамовна. Управленческий анализ: учебно-практ. курс/М.А. Вахрушина–3-е изд. испр– М.: ОМЕГА-Л, 2008–432с.
6. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 283 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 176 с.
8. Веснин В.Р.Стратегическое управление: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 328с.
9. Вигман С.Л. Стратегическое управление. В вопросах и ответах. Учеб. пособ. – М.: Проспект, 2008. – 296 с.
10. Волкова О.Н. Управленческиц учет: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 472 с.
11. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2008. – 256 с. 2 экз.
12. Воробьев С.Н., Балдин К.В. Управление рисками в предпринимательстве.– М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К˚», 2008–772с.
13. Гандапас Р. Камастура для оратора. Десять глав о том, как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступать публично.– М.: ЗАО«Олимп-Бизнес», 2008. - 272 с.
14. Гончаренко Л.П. Риск-менеджмент: Учебное пособие. / Под ред. д-ра тех. наук, проф., засл. деятеля науки РФ Олейникова Е.А.; Гончаренко Л.П., Филин С.А. – М.: КНОРУС, 2008. – 216 с. 3 экз.
15. Горшкова Л.А. Основы управления организацией. Практикум: Учебное пособие. / Горшкова Л.А., Горбунова М.В.; под ред. Горшковой Л.А. – М.: КНОРУС, 2008. – 240 с.
1. Васин Ю.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов / Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. – 3-е изд. – М.: «Алпина Бизнес Букс», 2008. – 152 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Гандапас Р. Камастура для оратора. Десять глав о том, как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступать публично.– М.: ЗАО«Олимп-Бизнес», 2008. - 272 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Горшкова Л.А. Основы управления организацией. Практикум: Учебное пособие. / Горшкова Л.А., Горбунова М.В.; под ред. Горшковой Л.А. – М.: КНОРУС, 2008. – 240 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 176 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Вахрушина, Арамовна. Управленческий анализ: учебно-практ. курс/М.А. Вахрушина–3-е изд. испр– М.: ОМЕГА-Л, 2008–432с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Гончаренко Л.П. Риск-менеджмент: Учебное пособие. / Под ред. д-ра тех. наук, проф., засл. деятеля науки РФ Олейникова Е.А.; Гончаренко Л.П., Филин С.А. – М.: КНОРУС, 2008. – 216 с. 3 экз. [↑](#footnote-ref-6)
7. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2008. – 256 с. 2 экз. [↑](#footnote-ref-7)
8. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: учебник/ И.А. Василенко. – М.: Гардарики, 2008. — 320с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Издательство РИОР, 2008. - 126с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Волкова О.Н. Управленческиц учет: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 472 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 283 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Букин С.О. Основы менеджмента в вопросах и ответах: Учебное пособие. / Букин С.О. – М.: Гардарики, 2008. – 160 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Вигман С.Л. Стратегическое управление. В вопросах и ответах. Учеб. пособ. – М.: Проспект, 2008. – 296 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Воробьев С.Н., Балдин К.В. Управление рисками в предпринимательстве.– М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К˚», 2008–772с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Веснин В.Р.Стратегическое управление: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 328с. [↑](#footnote-ref-15)