

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный гуманитарный университет»
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра организационного развития

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.04.03 Управление персоналом

Код и наименование направления подготовки/специальности

Современные технологии в управлении человеческими ресурсами

Наименование направленности (профиля)/ специализации

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очная, очно-заочная, заочная*

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2023

Организация работы с персоналом
Рабочая программа дисциплины

Составители:

Канд.техн.наук, профессор, профессор кафедры организационного развития О.Л.Седова

Ответственный редактор:

Д-р экон.наук, профессор, зав. кафедрой организационного развития Н.И.Архипова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 13 от 31.03.2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка	4
1.1. Цель и задачи дисциплины	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
2. Структура дисциплины.....	5
3. Содержание дисциплины.....	6
4. Образовательные технологии	8
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	8
5.1 Система оценивания	8
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....	9
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	10
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	11
6.1 Список источников и литературы	11
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».	12
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	12
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины	12
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов	13
9. Методические материалы.....	14
9.1 Планы семинарских занятий.....	14
9.2 Глоссарий по дисциплине	17

1. Пояснительная записка

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины:

Формирование у обучающихся компетенций, необходимых для организации работы с персоналом

Задачи дисциплины:

- изучить технологии и методы операционного управления структурным подразделением,
- изучить технологии и методы операционного управления персоналом,
- изучить способы организации труда персонала,
- изучить технологии и методы администрирования процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения,
- приобрести навыки операционного управления персоналом и структурным подразделением.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ОПК-4. Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации.	ОПК-4.3. Демонстрирует способность руководить деятельностью организации в части работы с персоналом	<i>Знать</i> методы руководства деятельностью организации в части работы с персоналом. <i>Уметь</i> руководить деятельностью организации в части работы с персоналом. <i>Владеть</i> навыками руководства деятельностью организации в части работы с персоналом
	ОПК-4.4 демонстрирует способность руководить подразделением организации	<i>Знать</i> методы руководства подразделением организации. <i>Уметь</i> руководить подразделением организации. <i>Владеть</i> навыками руководства подразделением организации.
ПК-2. Способен разработать и реализовать деятельность по управлению персоналом	ПК-2.6. Способен управлять организацией труда персонала	<i>Знать</i> методы управления организацией труда персонала. <i>Уметь</i> управлять организацией труда персонала. <i>Владеть</i> навыками управления организацией труда персонала.
ПК-3. Способен разработать, реализовать и администрировать систему операционного управления персоналом и подразделением организации	ПК-3.1. Демонстрирует способность разработать систему операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.	<i>Знать</i> технологии операционного управления персоналом и структурным подразделением. <i>Уметь</i> разрабатывать систему операционного управления персоналом и работы структурного подразделения. <i>Владеть</i> навыками разработки системы операционного управления персоналом и работы структурного

		подразделения.
	<i>ПК-3.2.</i> Демонстрирует способность организовывать операционное управление персоналом и работу структурного подразделения	<i>Знать</i> принципы и правила организации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения. <i>Уметь</i> организовывать операционное управление персоналом и работу структурного подразделения. <i>Владеть</i> навыками операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.
	<i>ПК-3.3.</i> Демонстрирует способность администрировать процессы и документооборот по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения.	<i>Знать</i> технологии и методы администрирования процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения. <i>Уметь</i> администрировать процессы и документооборот по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения. <i>Владеть</i> навыками администрирования процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения.

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Организация работы с персоналом» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока дисциплин учебного плана по направлению 38.04.03 – «Управление персоналом», направленность «Современные технологии в управлении человеческими ресурсами».

2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
3	Лекции	10
3	Семинары	20
Всего:		30

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов.

Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
3	Лекции	8
3	Семинары	16
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа.

Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
2	Лекции	4
2	Семинары	4
3	Семинары	4
Всего:		12

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часов.

3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Общие положения систем операционного управления	Операционное управление: понятие, сущность. Подходы к определению операционного управления. Организация как система. Элементы системы операционного управления: цель управления, субъект управления, объект управления, методы управления, функции управления. Современные требования к целям организации и их основные характеристики. Процесс операционного управления и его основные этапы. Факторы результативности и эффективности операционной деятельности организации. Результативность и эффективность процесса операционного управления.
2	Планирование деятельности персонала и	Планирование в организации. Постановка целей. Уровни целей и планов в организации. Краткосрочные

	структурного подразделения	и долгосрочные планы. Стратегические, тактические и оперативные планы. Иерархия целей. Принципы традиционной установки целей. Концепция цепочки конечных ценностей. Подход управления по целям. Взаимосвязь планирования и эффективности деятельности организации. Планирование и формирование системы целей в операционном менеджменте. Цели и задачи планирования, их влияние на ресурсы и кадровый потенциал организации. Планирование ресурсного обеспечения деятельности организации.
3	Организация деятельности структурного подразделения	Определение целей, задач и функций структурного подразделения. Разработка организационной структуры подразделения. Виды организационных структур: линейные и функциональные структуры управления, линейно-функциональные структуры, сетевые кольцевые управленческие структуры, дивизиональные структуры управления, матричные и проектные структуры управления, адаптивные структуры управления. Концепция МВИ - «менеджмент по инструкциям» Концепция МВО – «менеджмент по целям». Концепция MBV - «менеджмент по ценностям». Показатели эффективности деятельности структурного подразделения
4	Организация деятельности персонала	Распределение функций между сотрудниками структурного подразделения. Матрица распределения функций. Определение прав и обязанностей работников. Делегирование полномочий. Централизация и децентрализация полномочий, преимущества и недостатки. Постановка целей и задач работникам структурного подразделения. Основные правила управления по целям. Регламентация и нормирование труда работников. Принципы и правила стандартизации, унификации и автоматизации процессов управления персоналом Показатели эффективности деятельности персонала
5	Принятие управленческих решений	Управленческое решение: понятие. Классификация управленческих решений. Методы принятия решений. Уровни участия подчиненных в принятии решений (В. Врум, А.Джаго). Основные этапы процесса принятия решений: от идентификации проблемы до оценки эффективности принятого решения. Факторы, влияющие на процесс принятия решения. Условия принятия решений. Стили принятия решений.

		Ошибки, связанные с принятием решений (Ч. Бернад). Процесс принятия решений в современном мире.
6	Контроль деятельности структурного подразделения и персонала	Система контроля процессов в области операционного управления. Виды и формы контроля. Принципы контроля. Периодичность контроля. Методы анализа выполнения планов и задач структурного подразделения Выявление факторов отклонений от плановых параметров Методы оценки эффективности деятельности структурного подразделения Ключевые показатели эффективности деятельности персонала. Контроль результатов деятельности персонала. Методы оценки эффективности деятельности работников Контроль процессов управления персоналом в структурном подразделении
7	Координация деятельности персонала	Координация: понятие, сущность. Виды координации деятельности: превентивная, устраняющая, регулирующая, стимулирующая. Правила и принципы координации деятельности персонала Формы и механизмы координации деятельности персонала Основные направления координации деятельности работников структурного подразделения
8	Администрирование процессов документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения	Локальные нормативные акты по вопросам операционного управления структурным подразделением и персоналом. Разработка локальных стандартов деятельности структурного подразделения. Положения, должностные инструкции, регламенты и т.д. Документационное оформление результатов операционного управления структурным подразделением и персоналом Порядок оформления кадровых документов

4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

5. Оценка планируемых результатов обучения

5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		60 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	4	32
- выполнение практического задания	4	28
Промежуточная аттестация – экзамен		40 баллов
Итого за семестр		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А,В	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
67-50/ D,E	удовлетворительно/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	неудовлетворительно/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Примеры практических заданий

1. Разработать алгоритм процесса операционного управления в организации (по заданию преподавателя)
2. Разработать краткосрочный план работы структурного подразделения(по заданию преподавателя)
3. Разработать краткосрочный план работы с персоналом в структурном подразделении(по заданию преподавателя)
4. Разработать долгосрочный план работы структурного подразделения(по заданию преподавателя)
5. Разработать долгосрочный план работы с персоналом в структурном подразделении (по заданию преподавателя)
6. Разработать организационную структуру подразделения (по заданию преподавателя)
7. Разработать проекты локальных нормативных актов по вопросам операционного управления структурным подразделением(по заданию преподавателя).
8. Разработать проекты локальных нормативных актов по вопросам операционного управления персоналом (по заданию преподавателя).
9. Разработать матрицу распределения функций между сотрудниками структурного подразделения
10. Разработать алгоритм процесса принятия решений в сфере управления персоналом (по заданию преподавателя).
11. Разработать проект Положения о системе контроля процессов в области операционного управления (по заданию преподавателя).
12. Разработать ключевые показатели эффективности Специалиста по управлению персоналом

13. Разработать проект Положения об оценке эффективности деятельности персонала в организации (по заданию преподавателя).
14. Разработать проекты локальных стандартов деятельности структурного подразделения (по заданию преподавателя).
15. Разработать проекты Положения, должностных инструкций, регламентов (по заданию преподавателя).

Примерные вопросы для промежуточной аттестации

1. Элементы системы операционного управления: цель управления, субъект управления, объект управления, методы управления, функции управления.
 2. Основные этапы процесса операционного управления
 3. Факторы результативности и эффективности операционной деятельности организации
 4. Классификация и характеристика видов планов в операционном управлении
 5. Концепция МВИ - «менеджмент по инструкциям»
 6. Концепция МВО – «менеджмент по целям».
 7. Концепция МВВ - «менеджмент по ценностям».
 8. Показатели эффективности деятельности структурного подразделения
 9. Определение целей, задач и функций структурного подразделения
 10. Распределение функций между сотрудниками структурного подразделения. Матрица распределения функций
 11. Регламентация и нормирование труда работников
 12. Принципы и правила стандартизации, унификации и автоматизации процессов управления персоналом
 13. Показатели эффективности деятельности персонала
 14. Управленческие решения: понятие, классификация, общая характеристика
 15. Методы принятия управленческих решений
 16. Уровни участия подчиненных в принятии решений (В. Врум, А.Джаго).
 17. Основные этапы процесса принятия решений: от идентификации проблемы до оценки эффективности принятого решения
 18. Виды и формы контроля в системе операционного управления подразделением и персоналом
 19. Методы оценки эффективности деятельности структурного подразделения
 20. Ключевые показатели эффективности деятельности персонала
 21. Контроль процессов управления персоналом в структурном подразделении
 22. Координация: понятие, сущность, виды
 23. Формы и механизмы координации деятельности персонала
- Локальные нормативные акты по вопросам операционного управления структурным подразделением и персоналом.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Список источников и литературы

Источники

Основные

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с последующими изменениями) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2002 г. № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (с последующими изменениями) - <https://base.garant.ru/185198/>

3. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94, принят постановлением Госстандарта Российской Федерации от 26 декабря 1994 г. № 367 (с последующими изменениями) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58964/

4. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержден постановлением Минтруда Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с последующими изменениями) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58804/

5. Постановление Минтруда Российской Федерации от 31 декабря 2002 г. № 85 «Об утверждении перечней должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности» - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40830/

Литература

Основная

1. Силаева Н.Ю. Планирование и организация работы структурного подразделения. Электронный учебник. Режим доступа: <https://13-02-11umk.ru/lekzia.html>
2. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учебник / М.И. Бухалков. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 380 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018653-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2033560>

Дополнительная

1. Бычин, В. Б. Регламентация и нормирование труда : учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 188 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/2038. - ISBN 978-5-16-009283-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1850674>

6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru

6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером, проектором и аудиосистемой для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows

2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. Методические материалы

9.1 Планы семинарских занятий

Тема 1: Общие положения систем операционного управления

Вопросы для обсуждения

1. Элементы системы операционного управления: цель управления, субъект управления, объект управления, методы управления, функции управления.
2. Основные этапы процесса операционного управления
3. Результативность и эффективность процесса операционного управления.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте понятие «операционное управление».
2. Охарактеризуйте основные подходы к определению операционного управления.
3. Перечислите основные элементы системы операционного управления:
4. Сформулируйте современные требования к целям организации и приведите их основные характеристики.
5. Охарактеризуйте этапы процесса операционного управления.
6. Перечислите факторы результативности и эффективности операционной деятельности организации.
7. Как определить результативность и эффективность процесса операционного управления.

Тема 2 : Планирование деятельности персонала и структурного подразделения

Вопросы для обсуждения

1. Цели и задачи планирования в операционном управлении
2. Уровни целей и планов в организации
3. Взаимосвязь планирования и эффективности деятельности структурного подразделения и персонала организации

Контрольные вопросы

1. Назовите горизонт планирования при разработке стратегических, тактических и оперативных планов.
2. Охарактеризуйте Принципы традиционной установки целей.
3. В чем заключается суть концепции цепочки конечных ценностей.
4. Сформулируйте основные цели и задачи планирования в операционном управлении структурным подразделением и персоналом
5. Охарактеризуйте влияние планирования на ресурсы и кадровый потенциал организации.

Тема 3: Организация деятельности структурного подразделения

Вопросы для обсуждения

1. Методика определения целей, задач и функций структурного подразделения
2. Методика разработки организационной структуры подразделения
3. Влияние концепции управления (МВИ, МВО, МВУ) на операционную деятельность структурного подразделения.
4. Показатели эффективности деятельности структурного подразделения

Контрольные вопросы

1. Пречислите цели и типовые функции структурного подразделения.
2. Охарактеризуйте особенности линейных, функциональных и линейно-функциональных организационных структур управления
3. Что такое сетевая кольцевая управленческая структура управления?
4. Охарактеризуйте особенности дивизиональных структуры управления.
5. Как влияют матричные и проектные структуры управления на процесс операционного управления подразделением?
6. Что такое адаптивная организационная структура управления.?
7. Охарактеризуйте основные положения концепции МВИ - «менеджмент по инструкциям».
8. Охарактеризуйте основные положения концепции МВО – «менеджмент по целям».
9. Охарактеризуйте основные положения концепции MBV - «менеджмент по ценностям».
10. Перечислите основные показатели эффективности деятельности структурного подразделения

Тема 4: Организация деятельности персонала

Вопросы для обсуждения

1. Принципы и правила распределения функций между сотрудниками структурного подразделения
2. Постановка целей и задач работникам структурного подразделения
3. Регламентация и нормирование труда работников
4. Направления стандартизации, унификации и автоматизации процессов управления персоналом

Контрольные вопросы

1. Что такое матрица распределения функций?
2. Сформулируйте основные правила делегирования полномочий.
3. В чем заключаются достоинства и недостатки централизации и децентрализации полномочий работников?
4. Сформулируйте основные правила постановки целей и задач работникам структурного подразделения.
5. Какие виды норм применяются при организации работы сотрудников?
6. Охарактеризуйте принципы и правила стандартизации, унификации и автоматизации процессов управления персоналом
7. Перечислите основные показатели эффективности деятельности персонала

Тема 5: Принятие управленческих решений

Вопросы для обсуждения

1. Управленческое решение: понятие, классификация, общая характеристика
2. Методы принятия управленческих решений
3. Стили принятия управленческих решений, уровни участия подчиненных в принятии решений
4. Эффективность управленческих решений

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте определение понятия «управленческое решение»
2. Какие виды управленческих решений в процессе операционного управления подразделением и персоналом Вы знаете?
3. Охарактеризуйте методы принятия решений.

4. Какие уровни участия подчиненных в принятии решений выделял В. Врум.
5. Охарактеризуйте уровни участия подчиненных в принятии решений по А.Джаго.
6. Перечислите основные этапы процесса принятия решений.
7. Какие факторы влияют на процесс принятия решения.
8. Охарактеризуйте факторы эффективности управленческих решений.
9. Какие существуют стили принятия управленческих решений?
10. В чем заключаются особенности процесса принятия решений в современном мире?

Тема 6. Контроль деятельности структурного подразделения и персонала

Вопросы для обсуждения

1. Система контроля процессов в области операционного управления
2. Методы оценки эффективности деятельности структурного подразделения
3. Методы оценки эффективности деятельности работников

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные элементы системы контроля процессов в области операционного управления.
2. Охарактеризуйте виды и формы контроля в системе операционного управления.
3. Как часто осуществляется контроль в системе операционного управления.
4. Охарактеризуйте методы анализа выполнения планов и задач структурного подразделения.
5. Какие существуют методы оценки эффективности деятельности структурного подразделения?
6. Сформулируйте ключевые показатели эффективности деятельности персонала.
7. Как осуществляется контроль результатов деятельности персонала.
8. Какие существуют методы оценки эффективности деятельности работников?

Тема 7. Координация деятельности персонала

Вопросы для обсуждения

1. Координация деятельности персонала: понятие, сущность
2. Формы и механизмы координации деятельности персонала
3. Основные направления координации деятельности работников структурного подразделения

Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «координация»
2. Охарактеризуйте роль координации деятельности персонала в операционном управлении.
3. Что такое превентивная координация деятельности?
4. Что такое регулирующая координация деятельности?
5. В чем заключается мотивирующая роль координации деятельности работников?
6. Сформулируйте основные правила и принципы координации деятельности персонала
7. Какие существуют формы координации деятельности работников структурного подразделения
8. Охарактеризуйте механизмы координации деятельности персонала
9. Сформулируйте основные направления координации деятельности работников структурного подразделения

Тема 8. Администрирование процессов документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения

Вопросы для обсуждения

1. Локальные нормативные акты по вопросам операционного управления структурным подразделением
2. Локальные нормативные акты по вопросам операционного управления персоналом
3. Документационное оформление результатов операционного управления структурным подразделением и персоналом

Контрольные вопросы

1. Перечислите роль администрирования процессов оперативного управления подразделением и персоналом
2. Охарактеризуйте состав и назначение локальных нормативных актов по вопросам операционного управления структурным подразделением
3. Охарактеризуйте состав и назначение локальных нормативных актов по вопросам операционного управления персоналом.
4. Что такое стандарты деятельности структурного подразделения?
5. Перечислите этапы разработки локальных стандартов деятельности структурного подразделения.
6. Охарактеризуйте структуру Положения о подразделении
7. Охарактеризуйте структуру должностной инструкции
8. Какие виды регламентов в сфере операционного управления существуют?
9. Как осуществляется документационное оформление результатов операционного управления структурным подразделением и персоналом

9.2 Глоссарий по дисциплине

Аналитический метод — анализ трудового процесса, проектирование рациональных режимов работы оборудования и приемов труда рабочих, определение норм по элементам трудового процесса с учетом специфики конкретных рабочих мест, установление нормы на операцию.

Виды обслуживания рабочих мест — в зависимости от степени централизации на предприятиях применяют три вида обслуживания рабочих мест: централизованное, децентрализованное и смешанное обслуживание. *Централизованное обслуживание* — сосредоточение функций обслуживания в одном центре в рамках цеха, производства, отдела или предприятия. При *децентрализованном обслуживании* функции обслуживания выполняются либо самими основными работниками, либо вспомогательным персоналом, находящимся в тех подразделениях, которые они обслуживают. При *смешанном (комбинированном) обслуживании* часть функций обслуживания выполняется централизованно, а часть — децентрализованно.

Время выполнения должностных обязанностей — складывается из подготовительно-заключительного времени, времени основной работы (или оперативного времени) и времени обслуживания рабочего места.

Время выполнения непроизводительных работ — затраты времени на выполнение работ, не дающих прироста продукции или улучшения ее качества.

Время выполнения случайных работ — время, затрачиваемое на выполнение производительных работ, не предусмотренных производственным заданием для рабочего, но вызванных производственной необходимостью.

Время на отдых и личные надобности — регламентированные перерывы в работе, предоставляемые работникам в течение рабочей смены для отдыха, производственной гимнастики в целях поддержания нормальной работоспособности и предупреждения утомления, а также на личные потребности, гигиену и естественные надобности.

Время обслуживания рабочего места — время, затрачиваемое рабочим на уход за рабочим местом и поддержание его в состоянии, обеспечивающем производительную работу на протяжении смены. Оно разделяется на время технического и организационного обслуживания (в зависимости от типа производства).

Время организационно-административной работы — время на решение организационных вопросов управления деятельностью людей (координация деятельности, разного рода контроль, руководство коллективами исполнителей) и на выполнение других работ, относящихся к административному труду.

Время организационного обслуживания — время, затрачиваемое на поддержание рабочего места в рабочем состоянии в течение всей смены (прием и сдача смены; раскладывание в начале и уборка в конце смены инструмента, документации и других предметов; время чистки, мойки, смазки оборудования, перемещение тары и т.д.). Эта категория затрат времени непосредственно не зависит от конкретно выполняемой работы.

Время пассивного наблюдения — период во время работы машины, когда у рабочего нет необходимости в постоянном наблюдении за работой оборудования или ходом технологического процесса, но он его осуществляет из-за отсутствия другой работы.

Время перехода — время на перемещения рабочего в рабочей зоне между станками и агрегатами при обслуживании нескольких единиц оборудования.

Время работы по выполнению производственного задания — период времени, затрачиваемый рабочим на подготовку и непосредственное выполнение полученного задания; разделяется на подготовительно-заключительное, оперативное время обслуживания рабочего места.

Время работы, не предусмотренной выполнением производственного задания — время на выполнение случайной работы и время непроизводительной (излишней) работы.

Время творческой работы — время выполнения аналитической работы, проектирования, планирования, поиска оптимальных решений, т.е. время эвристического труда.

Время технического обслуживания — время, затрачиваемое на обслуживание рабочего места и уход, главным образом, за оборудованием или инструментом в процессе конкретной работы, т.е. смену притупившегося инструмента, подналадку оборудования в процессе работы, сметание стружки и уборку отходов производства и т.д. Это время необходимо для выполнения данной конкретной работы.

Время технической исполнительской работы — время, связанное со сбором и передачей информации, выполнением учетных, множительных работ (машинопись, копирование и т.п.), т.е. с работами, относящимися к операторному труду.

Время формально-логической работы — время, затрачиваемое на выполнение работ, связанных с преобразованием информации по установленным методикам, правилам, алгоритмам (расчеты экономической эффективности, трудоемкости, нормирование на основе нормативов, определение себестоимости и т.п.).

Вспомогательное время — время, затрачиваемое на действия исполнителя, обеспечивающее выполнение основной работы; затраты времени на выгрузку и съём готовой продукции, перемещение изделий в процессе их изготовления в пределах рабочей зоны, контроль за качеством изготавливаемой продукции, передвижением (переходом) рабочего, действия по управлению оборудованием, необходимые для выполнения операций, помимо наладки, и повторяемые с каждой единицей продукции.

Границы разделения труда — предельно допустимые значения разделения трудового процесса, в рамках которых достигается наибольшая эффективность труда. Как бы велики ни были преимущества разделения труда, его углубление имеет свои границы: техническую, экономическую, психофизиологическую и социальную.

Должностная инструкция — организационно-распорядительный документ, определяющий должностные обязанности каждого работника, его права и ответственность за выполняемую работу; нормативная основа для оценки деятельности работника, установления соответствия занимаемой должности при проведении аттестации и приеме на работу. Разрабатывается на основе положений о структурных подразделениях и с учетом технологического, профессионального и квалификационного разделения труда.

Задачи организации труда — постановка целей обеспечивает реализацию цели организации труда. Цели можно разделить на *экономические* (снижение трудозатрат на производство работ и продукции, повышение производительности труда, экономичное использование производственных фондов, материалов, сырья, обеспечение высокого качества работ и продукции, снижение издержек производства, повышение конкурентоспособности и т.п.); *социальные* (создание благоприятных условий трудовой деятельности работников, сохранение их здоровья, повышение содержательности и привлекательности труда, рациональное и более полное использование и развитие трудового потенциала, обеспечение удовлетворения разнообразных потребностей персонала и т.п.).

Инновационный тип управления организацией труда — тип управления, основанный на разработке и внедрении оргнововведений и направленный на коренное совершенствование организации труда, обеспечение более полного ее соответствия параметрам технико-технологической базы производства; является наиболее адекватным рыночным отношениям. Важнейшим направлением решения проблемы перехода к инновационному типу управления организацией труда является использование целевых комплексных программ.

Интенсивность труда — количество затрат труда в единицу времени.

Квалификационное разделение труда — разделение труда внутри каждой профессиональной группы, связанное с неодинаковой сложностью выполняемых работ и, следовательно, с разными требованиями, предъявляемыми к уровню квалификации работника. Выражением квалификационного разделения труда является распределение работ и работников по разрядам, а служащих — по должностям.

Коллективная форма организации труда — форма организации труда, при которой группа работников, связанных общностью обрабатываемого предмета труда, а часто и едиными орудиями труда, выполняют общее производственное задание, имеют коллективное рабочее место, используют согласованные усилия всего коллектива, связаны общей материальной заинтересованностью и несут общую ответственность за результаты труда. Имеет разновидности: парное обслуживание, звено, группа, бригада, участок, цех и др., в зависимости от того, коллективу какого из названных подразделений устанавливается общий объем работы, ведется учет ее выполнения и начисления общего (коллективного) заработка. Наиболее распространенной формой коллективного труда являются производственные бригады.

Комплексная нормативная база — база, состоящая из разного вида норм и нормативов различных уровней укрупнения; имеет многоцелевое назначение и обеспечивает нормирование труда специалистов и служащих в объеме полного цикла работ, а также учитывает эффективность выполнения функциональных должностных обязанностей, их трудоемкость, сложность, напряженность, своевременность и качество выполнения.

Кооперация труда — с функциональной точки зрения это установление производственных связей (во времени и пространстве) между различными обособившимися в результате разделения труда трудовыми процессами, что обеспечивает непрерывность, ритмичность, синхронность производства. С точки зрения организационной, это объединение работников для планомерного совместного участия в одном или разных, но взаимосвязанных между собой трудовых процессах, установление взаимосвязей между ними для достижения совместной цели. Таким образом, кооперация труда является как бы второй, неотъемлемой стороной разделения труда.

Метод нормирования — совокупность приемов по определению необходимых затрат времени, анализу процессов труда, выявлению и учету нормообразующих факторов, использованию материалов наблюдений, проектированию рационального состава и содержания операции, а также по разработке нормативов и норм труда.

Метод труда — особый способ осуществления процессов труда, которому присущ определенный состав трудовых приемов, действий, движений с определенными их характеристиками, а также определенный характер и последовательность их выполнения.

Научная организация труда (НОТ) — организация труда, при которой практическому внедрению конкретных мероприятий предшествует тщательный научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а сами практические меры базируются на достижениях современной науки и передовой практики. Термины «научная организация труда» и «организация труда» выражают сущность одного и того же явления (процесса), а разница между этими понятиями определяется методом, подходом к решению одних и тех же задач, состоянием системы взаимодействия работников друг с другом и со средствами производства в процессе трудовой деятельности.

Нерегламентированные перерывы — перерывы, вызванные нарушением нормального течения производственного процесса, а также нарушением трудовой дисциплины.

Норма времени (трудоемкость операции) — определяет необходимые затраты времени одного или нескольких работников на выполнение производственной операции.

Норма выработки — количество единиц продукции, изготовленное одним или группой рабочих за определенный период времени (как правило, за одну смену).

Норма длительности — время, за которое может быть выполнена единица работы на одном станке (агрегате); включает длительность технологического воздействия на предмет труда и величину объективно необходимых перерывов, приходящихся в среднем на единицу работы.

Норма затрат труда — количество труда на качественное выполнение заданной работы в определенных организационно-технических условиях.

Норма обслуживания — количество произведенных объектов (станков, аппаратов, рабочих мест, квадратных метров производственной площади и т.п.), закрепленных за одним рабочим или группой.

Норма соотношения различных категорий служащих — число работников одной и той же квалификации или должности, приходящееся на одного работника другой квалификации.

Норма труда — совокупность предписаний, правил, установленных мер, регламентирующих трудовую деятельность.

Норма тяжести труда — показатель, регламентирующий допустимые нагрузки на организм работающих; используются для обоснования времени на отдых, установления компенсаций за неблагоприятные условия труда и т.п.

Норма управляемости — количество работников, подчиненных одному руководителю.

Норма централизации работ — отношение числа работников, занятых данной функцией управления в центральном аппарате, к общей численности служащих по функциям управления или в целом по предприятию (объединению).

Норма численности — численность работников одной группы (профессии, уровня квалификации) для выполнения определенного объема работ.

Норматив темпа — показатель, устанавливающий регламентированный темп выполнения работ.

Нормативы времени — реальные величины затрат труда на выполнение отдельных элементов работы (действий, приемов, операций), изготовление деталей, узлов, изделий при наиболее рациональных организационно-технических условиях.

Нормативы по труду — руководящие, справочные материалы, содержащие исходные данные и рассчитанные величины для установленных норм труда применительно к определенным организационно-техническим условиям производства.

Нормативы режимов работы оборудования — регламентированные величины параметров работы оборудования, обеспечивающие его целесообразное использование.

Нормирование труда — анализ организационно-технических условий выполнения работы, методов и приемов труда и разработка мер для выполнения научной организации труда и наиболее рационального порядка (технологии) выполнения нормируемой работы с последующим установлением норм затрат труда.

Нормированное задание — установленный состав и объем работ, который должен выполнить рабочий или группа (бригада) за определенный период времени, или время, в течение которого необходимо выполнить заданный объем работ с соблюдением установленных требований к качеству продукции (работ).

Операция — часть производственного процесса, осуществляемая одним рабочим (или группой) на одном рабочем месте и охватывающая все их действия по выполнению единицы заданной работы над одним предметом труда.

Организация рабочего места — процесс упорядочения и согласования взаимодействий элементов рабочего места (системы рабочих мест) за счет установления определенных параметров элементов и определенной структуры отношений между элементами, а также между элементами и механизмами, регламентирующими их взаимодействия. Основными, «сквозными» направлениями организации рабочих мест, едиными для любого рабочего места, являются: специализация и оснащение рабочих мест; пространственная планировка рабочих мест; обслуживание рабочих мест.

Организация труда — система и деятельность; одна из управленческих функций. На уровне предприятия организация труда как система — это совокупность организационных отношений и организационных связей между работниками и средствами производства и работников друг с другом, обеспечивающая определенный порядок протекания трудового процесса, характер функционирования рабочей силы и средств производства и определенную эффективность трудовой деятельности. *Организация труда как деятельность* — одна из управленческих функций; часть управления предприятием (организацией) по созданию, поддержанию, упорядочению и развитию системы организации труда, а также коренному ее преобразованию на основе оргнововведений. При этом данная деятельность должна осуществляться как постоянный процесс, а не как единовременные разрозненные действия.

Оснащение рабочих мест — обеспечение рабочих мест оборудованием, оснасткой, всем необходимым для эффективной работы на них.

Основное (технологическое — T_0 , машинное — Γ_m) время — время, затрачиваемое рабочим на качественное изменение предмета труда — его размеров, свойств, состава, формы, или положения в пространстве. Определяется исходя из наиболее рациональных режимов работы оборудования.

Перерывы на отдых — перерывы, предоставляемые рабочим в течение рабочей смены для отдыха, производственной гимнастики в целях поддержания нормальной работоспособности и предупреждения утомления.

Перерывы по организационно-техническим причинам — перерывы в работе, предусмотренные специфическими технологическими и организационными условиями выполнения тех или иных производственных процессов.

Планировка рабочих мест — пространственное размещение рабочих мест, элементов их оснащения — оборудования, технологической и организационной оснастки, а также предметов труда и самого работника. Различают *общую (внешнюю) планировку* рабочих мест, т.е. пространственное расположение самих рабочих мест и *частную планировку*, т.е. предполагающую рациональное размещение в пределах рабочего места всех его элементов — субъекта (работника), средств и предметов труда.

Подготовительно-заключительное время — время, которое рабочий (или бригада рабочих) затрачивает на собственную подготовку и подготовку средств производства к выполнению нового производственного задания, новой партии деталей и выполнению всех работ, связанных с его окончанием. Подготовительно-заключительное время затрачивается один раз на всю партию деталей, обрабатываемых на одном рабочем месте за смену, и не зависит от числа деталей в партии.

Положения о структурных подразделениях — документы, предназначенные для нормативно-правовой регламентации деятельности подразделений и их роли в системе управления организацией (предприятием). Разработанные для каждой службы (подразделения), они

обеспечивают четкое разграничение задач, функций, прав и ответственности каждого подразделения.

Пооперационное разделение труда — разделение объема работы на более дробные операции, выполняемые в рамках различных подразделений различными работниками.

Предметное, подетальное разделение труда — специализация того или иного подразделения, того или иного работника на выполнении относительно законченного вида работ или на изготовлении определенного изделия (детали).

Производственная функция — обособленный вид работ, предусматривающий решение специфических производственных задач.

Профессиональное разделение труда — разделение труда между работниками в зависимости от их профессии и специальности внутри каждой функциональной группы.

Процедура — документально зафиксированный порядок конкретного выполнения трудового процесса, определяющий состав, последовательность, содержание и исполнителей операций; отражаетхождение документов, связанных с выполнением данной работы.

Рабочая зона — участок трехмерного пространства, ограниченный пределами досягаемости рук в горизонтальной и вертикальной плоскостях с учетом поворота работника на 180° и перемещением его вправо и влево на один-два шага. В этой зоне должны размещаться орудия труда, постоянно используемые в работе. Остальная площадь рабочего места составляет *вспомогательную зону*, где располагаются предметы, применяемые реже.

Рабочее время — установленная законодательством продолжительность рабочего дня (рабочей недели), в течение которого работник выполняет порученную ему работу.

Рабочее место — первичное звено производственного процесса и структуры предприятия (организации), элементарная часть производственной площади (территории, пространства), на которой расположены все элементы процесса производства и на которой субъект труда (работник или группа работников) в соответствии с определенным целевым назначением, технологией и в определенных условиях осуществляет организованную трудовую деятельность; наконец, это исходный пункт получения прибыли предприятия, производства совокупного общественного продукта и важнейший элемент механизма регулирования рынка труда и занятости населения.

Разделение труда единичное — обособление различных видов работ внутри организации, предприятия, в рамках определенных структурных его подразделений (цех, участок, отдел, управление, бригада), а также распределение работ между отдельными работниками.

Разделение труда общее — обособление различных видов трудовой деятельности в рамках всего общества, т.е. разделение труда между различными сферами деятельности и производства: промышленностью, сельским хозяйством, строительством, связью, торговлей, производственной и непромышленной сферой.

Разделение труда частное — обособление различных видов трудовой деятельности как по отраслям промышленности, сельского хозяйства, так и внутри них — по отдельным предприятиям.

Рациональные балансы рабочего времени — своеобразный вид норм для инженерно-технического и управленческого персонала. Они предписывают деление рабочего времени между различными видами работ, фактически устанавливая затраты времени на каждый из них, так как рабочий день имеет регламентированную продолжительность. Отличие балансов рабочего времени от его норм в том, что нормируются разные по содержанию и определенности единицы деятельности.

Регламентация организации труда служащих — установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов, параметров и т.п. по каждому элементу организации их труда. Регламентация должна быть научно обоснованной, базироваться на объективных закономерностях, присущих организации труда.

Регламентированные перерывы — перерывы, установленные каким-либо документом (приказом, инструкцией и т.п.): перерывы на отдых, перерывы на личные надобности, перерывы по организационно-техническим причинам.

Режим труда и отдыха — установленный для каждого вида работ порядок чередования и продолжительность периодов работы и отдыха. Различают сменный, суточный, недельный, месячный и годовой режимы труда и отдыха. *Сменный режим труда и отдыха* устанавливает общую продолжительность рабочего дня, время начала и окончания работы, время предоставления и продолжительность обеденного перерыва, периодичность и длительность других регламентированных перерывов на отдых; *суточный режим труда и отдыха* регламентирует количество и чередование смен, начало и окончание работы в сменах, перерывы на отдых и сон; *недельный (месячный) режим труда и отдыха* определяет количество рабочих дней и часов в неделю (месяц), порядок чередования рабочих дней и дней отдыха, а также чередования работы в различные смены; *годовой режим труда и отдыха* устанавливает общее количество часов и дней работы за год, периодичность и длительность основных и дополнительных отпусков.

Ритм — закономерное повторение совокупности каких-либо действий (движений), когда начало и конец отдельных движений всегда находятся в одних и тех же границах в пространстве и во времени. Значение же выработки определенного (оптимального) ритма в работе в том, что ритм, являясь элементом психического побуждения в работе, способствует выработке автоматизма выполнения движений, при котором мозг освобождается от большой дополнительной нагрузки, излишнего напряжения, облегчаются функции центральной нервной системы.

Совмещение должностей — выполнение в течение рабочего дня нормальной продолжительности на одном и том же предприятии помимо установленных должностных обязанностей по занимаемой должности дополнительных работ, относящихся к одной или нескольким должностям.

Совмещение профессий — работник в течение установленной законом продолжительности рабочего дня наряду со своей основной работой выполняет дополнительную работу другого работника, отнесенную, как правило, к смежной профессии. Это ведет к полному высвобождению работников, осуществлявших ранее работу по совмещаемой профессии (если совмещение осуществляется постоянно).

Совмещение функций — работник, сохраняя прежний профиль своей работы, частично выполняет обязанности другого исполнителя. Такое совмещение функций сопровождается частичным высвобождением работников.

Содержание организации труда — на предприятии характеризуется организационными отношениями и связями, являющимися элементами системы организации труда. К ним относятся отношения по поводу разделения и кооперации труда; организации рабочих мест; разработки и использования определенных приемов и методов труда; создания благоприятных условий труда; установления меры (нормы) труда; применения конкретных форм и систем оплаты труда, организации вознаграждения персонала; подбора, подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, их расстановки; поддержания необходимого уровня дисциплины труда.

Технологическая кооперация труда — разновидность межцеховой и внутрицеховой (межучастковой) форм кооперации труда, при которой продукция данного цеха или участка передается в другой цех или участок для выполнения работ на следующей стадии технологического процесса.

Трудовой процесс — совокупность действий исполнителя или группы по преобразованию предметов труда в его продукт, выполняемых на рабочих местах.

Управление организацией труда — процесс целенаправленного воздействия на организационные отношения, возникающие в процессе совместной трудовой деятельности, обеспечивающий эффективное функционирование и развитие как системы организации труда, так и всего предприятия (организации, фирмы) в целом. Система управления организацией труда включает в себя управляемую подсистему, или объект управления, управляющую подсистему, или субъект управления, и механизм, обеспечивающий взаимодействие управляемой и управляющей подсистем. *Объектом управления (управляемой подсистемой)* выступает функционирующая, действующая система организации труда на предприятии (организации,

фирме). *Субъектом управления (управляющей подсистемой)* могут быть органы государственного и отраслевого управления, подразделения предприятий (организаций, фирм) и отдельные работники (группы работников) — линейные руководители разных рангов (бригадир, мастер, начальник отдела, начальник цеха, руководитель предприятия), менеджер по управлению персоналом, организатор труда и т.д., а также сами исполнители, организующие свой труд как в процессе самоорганизации, так и при реализации, внедрении разработанных организационных нововведений. *Механизм управления организацией труда* — совокупность методов, средств, приемов, рычагов, технологий воздействия субъекта управления на управляемый объект — систему организации труда с целью обеспечения эффективного ее функционирования и развития. Важнейшие составляющие данного механизма — организационный и экономический механизмы управления организацией труда, которые тесно взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом. **Управленческая функция** — содержание специальной обязанности одного или нескольких лиц, имеющих целью достижение определенного делового результата, причем этот результат получается не единовременно, а постоянно.

Формы кооперации труда — между цехами (межцеховая форма кооперации труда); между различными участками внутри цехов (внутрицеховая или межучастковая кооперация труда); между исполнителями (в форме внутриучастковой и внутрибригадной кооперации труда). Если в организации имеется иное структурное деление, то формы разделения труда будут называться в соответствии с ним.

Формы организации труда — индивидуальная или коллективная. Эти разновидности форм организации труда характеризуются определенными признаками: составом оборудования, составом работ (или количеством выполняемых функций), составом исполнителей, показателями, по которым производится оплата труда, и др.

Фотография рабочего дня (времени) — вид изучения рабочего времени путем наблюдения и измерения всех без исключения затрат на протяжении рабочего дня или отдельной его части.

Функциональное разделение труда — деление всего комплекса работ на ряд функций в зависимости от степени и характера участия в производственном процессе различных работников, а самих работников на функционально однородные группы.

Хронометраж — изучение операций путем наблюдения и изучения затрат рабочего времени на выполнение отдельных, многократно повторяющихся с изготовлением каждой единицы продукции элементов операции.

Экономические методы управления — приемы и способы воздействия путем использования таких экономических категорий, как заработная плата, материальное стимулирование и санкции, цена, прибыль, рентабельность, финансы, кредит.