

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,  
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ  
И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Д. А. Дрозд

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ЗЕМЕЛЬНО-КАДАСТРОВЫХ РАБОТ**

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
в сфере высшего образования Республики Беларусь  
по образованию в области сельского хозяйства  
в качестве учебно-методического пособия  
для студентов учреждений образования,  
обеспечивающих получение высшего образования I ступени  
по специальности 1-56 01 02 Земельный кадастр*

Горки  
Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия  
2025

УДК 532.5(075.8)

ББК 30.123 я73

Д75

*Рекомендовано методической комиссией  
землеустроительного факультета 26.03.2024 (протокол № 7)  
и Научно-методическим советом  
Белорусской государственной сельскохозяйственной академии  
27.03.2024 (протокол № 7)*

Автор:

кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *Д. А. Дрозд*

Рецензенты:

кандидат технических наук, доцент *О. П. Мешик*;

кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *В. В. Северцов*

**Дрозд, Д. А.**

Д75

Организация земельно-кадастровых работ : учебно-методическое пособие / Д. А. Дрозд. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2025. – 176 с.

ISBN 978-985-882-638-3.

Приведены теоретические основы организации и проведения земельно-кадастровых работ.

Для студентов учреждений образования, обеспечивающих получение высшего образования I ступени по специальности 1-56 01 02 Земельный кадастр.

**УДК 532.5(075.8)**

**ББК 30.123 я73**

**ISBN 978-985-882-638-3**

© Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия, 2025

## ВВЕДЕНИЕ

Земля играет огромную роль в создании материальных благ как источник существования человеческого сообщества, естественная основа общественного хозяйствования, которое непосредственно связано с использованием земли как пространственного базиса и средства производства.

Земля как природный ресурс является важным составным элементом биосферы. В ней имеются огромные залежи полезных ископаемых, на ней расположены водные и лесные ресурсы. В сельском и лесном хозяйстве она – главное средство производства, нормальное функционирование которого невозможно без земли. Ограниченность земельных ресурсов на фоне роста населения делает все более важной проблему бережного отношения и рационального использования земель. Существует мнение, что стоимость земельного участка, используемого под пашню, в ближайшей перспективе будет дороже стоимости любого полезного ископаемого, добываемого на нем. В связи с этим возникает потребность в систематизации сведений по организации и проведению землеустроительных работ.

Цель дисциплины «Организация земельно-кадастровых работ» – обеспечение будущего специалиста необходимыми теоретическими знаниями, методическими приемами и практическими навыками в области организации, планирования и управления работами по землеустройству и земельному кадастру.

Задача курса состоит в формировании специалистов, способных на практике реализовать программные решения правительства, направленные на организацию рационального использования земель, а также специалистов, владеющих методами разработки планов, экономически обоснованных нормативов и норм по труду, знающих организационную структуру землеустроительной службы Республики Беларусь, а также производственную деятельность подразделений.

# Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА КАК ЭЛЕМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

## 1.1. Сущность организации труда и ее влияние на результаты деятельности предприятия

Организация труда – это упорядоченная система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом в едином производственном процессе.

Значение организации труда возрастает по мере развития рыночных отношений, способствующих возрождению конкуренции, при которой большой вес приобретает результативность труда, оказывающая влияние на эффективность производства. По мере технического совершенствования производства возрастает цена единицы рабочего времени. Оценка эффективности правильной организации труда на предприятии, ее влияние на результаты технико-экономических показателей представлены на рис. 1.1.

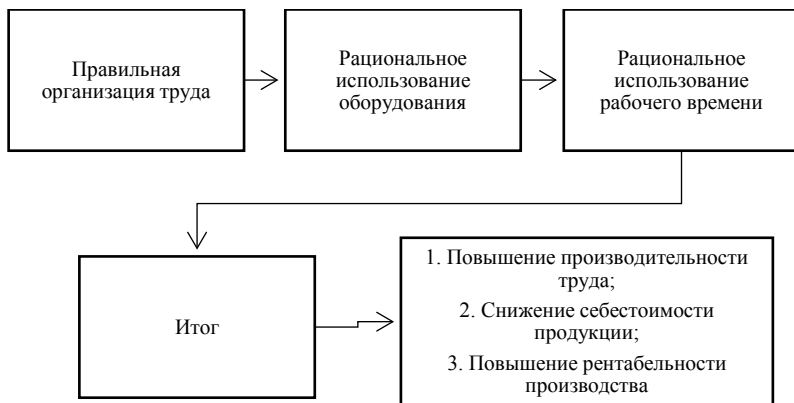


Рис. 1.1. Оценка эффективности правильной организации труда на предприятии, ее влияние на результаты технико-экономических показателей

Уровень использования результатов научно-технического прогресса (изменения в технике, технологии производства) зависит от взаимосвязи и пропорциональности между совершенствованием техники и соответствующими изменениями в организации труда.

Труд становится сложным и ответственным, а его несовершенная организация приводит к отрицательным последствиям.

На уровне предприятия организация труда – это система рационального взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, основанная на определенном порядке построения и осуществления трудового процесса, направленная на достижение конечных социально-экономических результатов.

## **1.2. Общие принципы и формы организации труда**

Организация труда на предприятии основана на осуществлении процесса производства.

Процесс производства представляет собой органическое соединение орудий, предметов труда и самого труда. Он включает в себя:

- конструкторско-технологическую подготовку производства, заключающуюся в разработке конструкции изделия, технологии его изготовления, подборе оборудования, технологической, организационной оснастки, приспособлений и инструмента;

- материальную подготовку производства, обеспечивающую снабжение рабочих мест необходимым сырьем, заготовками, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, инструментом и т. д.;

- организационно-технологическую подготовку производства, обеспечивающую регламентацию функционирования средств производства, их пространственное размещение, последовательность осуществления технологических процессов, операций и работ;

- организацию труда, обеспечивающую установление количественных пропорций живого труда, организацию и обслуживание рабочих мест, использование рациональных методов и приемов труда, установление меры труда для каждого работающего или групп работающих, создание благоприятных условий труда, рациональных режимов труда и отдыха;

- организацию управления производством, обеспечивающую установление четкой системы линейного руководства, рациональную организационную структуру управления, учет и контроль за ходом технологического процесса и при необходимости его корректировку.

Таким образом, организация производства представляет собой органическое единство всех перечисленных элементов. Однако это не исключает возможности выделения, изучения и совершенствования каждого из них. Организация труда – самостоятельная область дея-

тельности, объектом которой является труд. Она опирается на присущие только ей методы и принципы.

Следовательно, на уровне предприятия организация труда представляет собой систему рационального взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, основанную на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленную на получение высоких конечных социально-экономических результатов.

Практическое осуществление мер по организации труда в современных условиях основано на соблюдении ряда принципов:

- системного подхода к решению комплекса задач по организации труда;

- планомерности, предусматривающей планирование количественного и качественного состава трудового коллектива, нормативной базы;

- научной обоснованности, заключающейся в использовании научных рекомендаций по работе с кадрами, во всестороннем обосновании нормативной базы и заработной платы, учитывающей технические, экономические, организационные, психофизические и социальные факторы;

- заинтересованности работников в результатах своего труда, предусматривающей создание четкой системы материального и морального стимулирования;

- создания на всех уровнях хозяйствования условий, необходимых для установления строгой зависимости заработной платы от конечных производственных результатов;

- повышения уровня оплаты труда на основе роста его производительности и внедрения действенного механизма, обеспечивающего опережающий рост производительности труда по сравнению с заработной платой;

- обеспечения динамичности системы нормирования труда и ее восприимчивости к проявлениям научно-технического прогресса.

К частным принципам организации труда относят разделение труда, кооперацию труда, организацию рабочих мест, оптимизацию труда, рационализацию приемов и методов труда и др.

*Формы трудовых процессов* могут между собой отличаться в зависимости от состава используемого оборудования, количества выполняемых функций, а также состава исполнителей.

*Разделение труда* представляет собой обособление разных видов труда и закрепление их за участниками производственного процесса.

Основная цель разделения труда – выпуск в установленные сроки высококачественной продукции с наименьшими затратами труда и материальных ресурсов. Самыми эффективными с экономической точки зрения являются следующие формы разделения труда: функциональная, профессиональная, технологическая и квалификационная.

*Функциональное разделение труда* – это распределение всего комплекса работ между разными категориями работников в зависимости от характера участия их в производственном процессе и выполняемых функций.

*Профессиональное разделение труда* осуществляется на основе специальности работников и сложности выполняемой ими работы. При профессиональном разделении труда инженеров и служащих важно различать понятия «должность» и «специальность» работника. В данном контексте стоит отметить, что должность определяется компетентностью работника, его правами, обязанностями и ответственностью. А специальность представляет собой род трудовой деятельности, который требует конкретных знаний и трудовых навыков.

*Технологическое разделение труда* – это выделение видов работ и стадий производственного процесса в зависимости от особенностей применяемых технологий.

Для *квалификационного разделения труда* характерно определение различной сложности работ, которые требуют конкретного уровня знаний и опыта работников.

Важно понимать, что выбор формы разделения труда напрямую зависит от типа производства, объема выпускаемой продукции, а также ее сложности. В этой связи можно выделить сразу несколько форм организации труда: индивидуальная и коллективная. Для первой характерно совмещение профессий и (или) трудовых функций, а для второй – бригады или рабочей группы.

Примечательно, что в последние годы на рынке труда активно распространяется еще одна форма совершенствования организации труда – ротация работников. Ее суть состоит в том, чтобы периодически происходило перемещение работников с одного рабочего места на другое. Основная цель такого перемещения заключается в том, чтобы несколько снизить монотонность труда и связанных с ней односторонних нагрузках, а также для расширения знаний и навыков работников, тем самым повышая их функциональную гибкость. При такого рода освоении работниками широкого круга задач расширяются и их профессиональные навыки и открываются перспективы дальнейшего профессионального роста.

Справедливо заметить, что ротация имеет и свои негативные последствия, среди которых рост издержек на обучение, снижение производительности труда, сложность профессиональной и социальной адаптации сотрудников.

*Кооперация труда* – это объединение многих исполнителей с целью планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда.

Кооперация труда дает возможность достигать наибольшей согласованности между действиями отдельных работников или группы работников, которые выполняют различные трудовые функции.

Стоит отметить, что кооперация труда имеет разнообразные формы, которые определяются особенностями кооперации отдельных элементов организации. В зависимости от способа объема работ и учета их выполнения выделяют такие виды кооперации, как индивидуальная и коллективная.

Суть *индивидуальной кооперации* состоит в том, чтобы нормированное задание, учет выполненной работы и начисление заработной платы происходили для каждого работника индивидуально.

*Коллективная кооперация* подразумевает установление задания и учет результатов труда для конкретного коллектива в целом. При такой кооперации заработная плата начисляется всему коллективу, а после чего должна быть распределена между всеми его членами в соответствии с тем, кто и какой трудовой вклад внес в общее дело.

Самой распространенной формой кооперации труда является совмещение профессий и функций работниками, а также бригадная форма организации труда. Широкое распространение получила бригадная форма, которая основана на тесной взаимосвязи работников в процессе труда, при которой все работники бригады выполняют производственные задачи и несут коллективную ответственность за результаты своего труда. Материальная заинтересованность в результатах коллективного труда обеспечивается посредством коллективной формы оплаты труда в соответствии с итоговыми результатами деятельности бригады.

Справедливо отметить, что именно кооперация труда на предприятиях способствует слаженности и плодотворности коллективной деятельности. Благодаря кооперации происходит обогащение труда, а также на максимально возможном уровне принимается во внимание заинтересованность работников и работодателей в эффективном труде.

Подчеркивая самостоятельность организации труда как элемента организации производства, необходимо отметить, что между всеми входящими в ее состав элементами существует тесная взаимосвязь. Основой любого трудового процесса является его технический базис. Разнообразное содержание, многообразие форм и методов организации труда определяются многообразием и сложностью техники, которой оснащено предприятие. С другой стороны, организация труда предъявляет ряд требований к направлениям НТП. Внедрение новых форм организации труда требует новых технических и технологических решений, изменений конструкций оборудования, оснастки и инструмента. Высокие требования также предъявляются к надежности оборудования, его эргономическим характеристикам, что позволяет регламентировать обслуживание оборудования, улучшить условия труда исполнителей.

Организация труда оказывает непосредственное влияние и на технологию производства, являясь, посредством установления трудоемкости работ, критерием оценки различных вариантов технологического процесса.

Согласуя работу индивидуальных работников на основе разделения и кооперации их труда, организация труда рассматривается как одна из функций управления.

Таким образом, комплексное решение проблем по всем направлениям, которыми занимается организация труда, позволяет найти наиболее оптимальные варианты эффективного использования средств производства и рабочей силы.

:

– технико-технологические – выражают влияние, оказываемое организацией труда на совершенствование структуры предприятия, специализацию производств, выбор технологических процессов (например, проектирование цехов, разработка новых технологических процессов, конструирование оборудования);

– экономические – выражают направленность организации труда на создание такой системы взаимосвязи человека со средствами производства, которая обеспечивает максимальную производительность труда, минимальную себестоимость производства продукции, максимальную рентабельность производства;

– психофизиологические – создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую работоспособность че-

ловека в течение длительного времени (например, за счет обоснованных режимов труда и отдыха, создания нормальных условий труда);

– социальные – их основной целью является обеспечение содержательности и привлекательности труда, обеспечение сочетания физических и умственных усилий работающих при выполнении определенных работ и функций.

Перечисленные задачи взаимосвязаны между собой и с совершенствованием техники и технологии производства. На практике невозможна эффективная реализация решения одной из перечисленных задач обособленно от других задач. Наибольшая эффективность достигается при комплексном и взаимосвязанном решении перечисленных задач.

1) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда основана на обособлении частей производственного процесса, их технологических особенностей и квалификационных требований к рабочим;

2) организация рабочих мест – оснащение средствами производства, предметами труда, инструментом, их рациональное размещение, способствующее применению рациональных методов и приемов труда;

3) обслуживание рабочих мест – поиск оптимальных вариантов взаимодействия основных и вспомогательных рабочих, что позволяет обеспечить бесперебойное снабжение рабочих мест материалами, услугами;

4) оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда, обеспечивающих максимальную экономию рабочего времени при минимальных затратах физической энергии;

5) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;

6) аттестация и рационализация рабочих мест – периодический учет и оценка, аттестация рабочих мест на предмет их соответствия современным требованиям;

7) нормирование труда – деятельность по управлению трудом и производством, направленная на установление необходимых затрат и результатов труда, соотношение между численностью работников и количеством единиц оборудования.

### 1.3. Характеристика структуры кадров предприятия

Успех деятельности организации (предприятия) во многом определяется уровнем квалификации ее работников, степенью сплоченности команды, работающей на одну идею. Поэтому трудовые ресурсы организации являются объектом постоянной заботы со стороны руководства. Все в конечном итоге зависит от людей, их умения и желания работать. В рамках одного предприятия вместо термина «трудовые ресурсы» используют термин «кадры предприятия».

Кадры предприятия – совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с неосновной деятельностью. Под кадрами предприятия принято понимать основной (штатный) состав работников предприятия. Основными его признаками являются:

- наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом);
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте;
- целевая направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации путем создания условий для их эффективной реализации.

Само понятие «профессионально-квалификационная структура персонала» неоднозначно. Оно включает три самостоятельных, хотя и тесно связанных между собой аспекта: профессиональная структура рабочей силы; ее квалификационная структура; содержание квалификации.

При этом под *профессиональной структурой* рабочей силы понимается соотношение представителей различных профессиональных групп, под *квалификационной структурой* – соотношение работников различных уровней квалификации.

*Содержание квалификации* различных профессий представляет собой набор требующихся для выполнения определенной работы навыков, знаний, опыта, других компонентов. Самым непосредственным образом квалификационные требования к работникам определяет характер применяемой технологии.

В результате развития технических средств, появления новых видов продукции и услуг, внедрения новейших технологий, изменения социальной структуры общества, структурной перестройки экономики в составе рабочей силы постоянно происходят профессионально-квалификационные сдвиги. Поэтому в каждый данный момент структура работающих по основным профессионально-квалификационным группам достаточно условна.

По *профессионально-квалификационной структуре* кадры (персонал) организации делятся на три укрупненные группы в соответствии с международной статистикой:

- 1) «белые воротнички», т. е. сосредоточенные преимущественно на нефизическом труде;
- 2) «синие воротнички», т. е. рабочие различных профессий и уровней квалификации;
- 3) работники обслуживания (к последней группе в международной статистике относят поваров, официантов, медицинский обслуживающий персонал, полицейских, пожарных, работников домашнего хозяйства – прислугу, уборщиков и т. п.).

Вторая и третья группы образуют рабочую силу, занятую преимущественно физическим трудом. В состав этих укрупненных групп входят различные подгруппы. Так, к работникам преимущественно нефизического труда относятся: руководители, технические специалисты. Работники преимущественно физического труда подразделяются на высококвалифицированных, низкоквалифицированных и просто квалифицированных; кроме того, в этой группе выделяются рабочие так называемых сквозных профессий.

Все работники делятся по следующим признакам:

- 1) по функциям, выполняемым в производственном процессе, персонал подразделяется на шесть категорий: рабочие (основные и вспомогательные), инженерно-технические работники, служащие, младший обслуживающий персонал (МОП), ученики, охрана;
- 2) по характеру фактической деятельности (роду занятий): основанием для отнесения работника к категории служит не образование, а занимаемая должность; в основу классификации занятий положено сочетание профессионального и отраслевого признаков;
- 3) по принципу участия рабочих в технологическом процессе: по производству продукции рабочие подразделяются на основных и вспомогательных, а ИТР – на руководителей, специалистов и технических исполнителей;
- 4) по сроку работы: постоянные, сезонные и временные работники.

Все работники сферы материального производства подразделяются на две группы:

1) персонал, занятый в основной деятельности (в промышленности эти работники составляют промышленно-производственный персонал);

2) персонал, занятый в неосновной деятельности, или прочий персонал.

К промышленному персоналу относятся работники, занимающиеся непосредственно производством продукции или услуг.

К непромышленному персоналу относятся работники, обслуживающие непромышленные хозяйства и организации предприятия. К ним относятся работники жилищно-коммунального хозяйства, детских и медицинских учреждений, культурно-просветительных учреждений и т. п., а также принадлежащих предприятию.

В свою очередь, промышленно-производственный персонал зависит от выполняемых в производстве функций и делится:

- 1) на рабочих (основные и вспомогательные);
- 2) инженерно-технических работников (ИТР);
- 3) служащих;
- 4) младший обслуживающий персонал (МОП);
- 5) учеников;
- 6) работников охраны.

К рабочим относятся лица, непосредственно участвующие в осуществлении производственного процесса. При значительных масштабах сложного по структуре производства невозможны правильная оценка и ориентация в направлениях его развития без четкого разделения и учета трудовых затрат по видам и назначению работ. С этой целью возникла классификация, делящая рабочих в зависимости от их участия в производстве основной продукции на пять групп.

Категория А – производственные рабочие основного производства, непосредственно создающие продукцию, которая является целью всего производства завода.

Категория В – вспомогательные рабочие, непосредственно обслуживающие рабочие места рабочих категории А. К ним относятся наладчики, контролеры, крановщики, распределители работ и подсобные рабочие, занятые непосредственно на производственных участках.

Категория С<sub>а</sub> – рабочие, непосредственно занятые изготовлением, ремонтом и обслуживанием средств труда (инструмент, оснастка, технологическое оборудование, установки и т. п.).

Категория Св – рабочие, занятые на работах, относящихся к категории В, но непосредственно обслуживающие рабочие места рабочих категории Са.

Категория Д – рабочие обще заводских служб и обще заводского обслуживания (обще заводские службы, лаборатории, связь и т. д.).

Квалификация – совокупность знаний и практических навыков, позволяющих выполнять работы определенной сложности.

По уровню квалификации рабочие делятся:

- 1) на неквалифицированных;
- 2) малоквалифицированных;
- 3) квалифицированных;
- 4) высококвалифицированных.

Квалификация рабочих определяется разрядами или классом для водителей.

Административно-правовой принцип полагает различать работников по занимаемой должности: директор завода, начальник цеха, главный плановик, главный бухгалтер и т. д.

Функциональный принцип подразделяет работников управления на группы по профессиям (специальностям).

Профессия – это совокупность специальных теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенного вида работ в какой-либо отрасли производства.

Специальность – деление внутри профессии, требующее дополнительных навыков и знаний для выполнения работы на конкретном участке производства.

Деление работников по технологическими признакам работы (в зависимости от роли работника в процессе принятия решений) позволяет различить тех, кто осуществляет информационное обслуживание управления (технические исполнители):

1) руководители предприятий, учреждений, подразделений, осуществляющих подбор и расстановку кадров, координацию работы отдельных исполнителей, различных звеньев аппарата управления, контроль и регулирование хода производства, административно-распорядительные функции и т. д.;

2) специалисты – научные работники, инженеры, техники, экономисты и др., осуществляющие разработку и внедрение в производство новых или усовершенствованных видов продукции, технических и экономических нормативов, а также форм и методов организации производства, труда и управления и т. д.;

3) технические исполнители: учетчики, счетоводы, машинистки, чертежники, делопроизводители и т. д.

С развитием технологий на базе требований научной организации труда и современной оргтехники выработан еще один подход к делению кадров управления на категории работников по характеру труда:

1) выполняющие работы повторяющиеся, механические, регламентированные определенными правилами и техническими условиями. К ним относятся функции, выполняемые персоналом, ответственным за делопроизводство, и частью ответственных исполнителей (например, регистрация документов, машинопись);

2) выполняющие комплекс повторяющихся работ, составляющих в основном идентичные циклы. Такой характер носят многие виды деятельности ответственных исполнителей (например, начисление заработной платы сотрудникам, разработка плана по труду и т. п.);

3) выполняющие неповторяющиеся работы или такие, цикл исполнения которых очень продолжителен. Их осуществляют в основном руководители и часть ответственных исполнителей (например, исследование на подчиненных объектах).

К инженерно-техническим работникам (ИТР) относятся специалисты, выполняющие функции технического, организационного и экономического руководства, а также управления предприятием: инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы-консультанты и т. д. Специалисты делятся по категориям: специалист 1, 2, 3-й категории и специалист без категории.

Служащие работники – это те люди, которые заняты счетно-бухгалтерскими, статистическими, делопроизводственными и административно-хозяйственными функциями: делопроизводители, кассиры, табельщики, учетчики и т. д.

Также категорию служащих представляют руководителями, специалистами и другими служащими.

Руководители распределяются по структурам и звеньям управления. По структурам управления руководители подразделяются на линейных и функциональных.

По звеньям управления руководители подразделяются:

1) на высшего (директор, генеральный директор, управляющий и их заместители);

2) среднего (руководители основных структурных подразделений – отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты);

3) низового звена (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов, мастера).

В условиях перехода к рыночной экономике в отечественной терминологии появились новые элементы в классификации персонала – менеджеры разного уровня. К ним относятся руководители всех звеньев управления, а также специалисты управленческих служб: менеджеры по рекламе, персоналу, сбыту и др.

К младшему обслуживающему персоналу можно отнести работников, осуществляющих функции по уходу за служебными помещениями, обслуживанию рабочих, ИТР и служащих.

Сторожевая и пожарная охраны следят за сохранностью материальных ценностей и имущества предприятия.

Соотношение перечисленных категорий работников в общей их численности, выраженное в процентах, называется структурой кадров, соответствующей применяемой технике и технологии, условиям обеспечения процессов производства рабочей силы, установленному регламенту управления. Структура кадров – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Профессионально-квалификационная структура персонала складывается под воздействием профессионального и квалификационного разделения труда. Под профессией обычно понимают вид (род) трудовой деятельности, требующий определенной подготовки. Квалификация характеризует меру овладения работниками данной профессией и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах, категориях. Тарифные разряды и категории также являются и показателями, характеризующими уровень сложности работ.

Применительно к характеру профессиональной подготовленности работников используется и такое понятие, как специальность, определяющее вид трудовой деятельности в рамках одной и той же профессии (к примеру, профессия – токарь, а специальности – токарь-расточник, токарь-карусельщик). Дифференциация в специальностях по одной и той же рабочей профессии чаще всего связана со спецификой применяемого оборудования.

Под влиянием научно-технического прогресса происходит изменение численности и удельного веса отдельных профессий и профессиональных групп производственного персонала. Численность инженерно-технических работников и специалистов увеличивается более быстрыми темпами по сравнению с ростом численности рабочих при относительной стабильности удельного веса руководителей и техниче-

ских исполнителей. Рост числа этих категорий работников обусловлен расширением и совершенствованием производства, его технической оснащенности, изменением отраслевой структуры, появлением рабочих мест, на которых необходима инженерная подготовка, а также возрастающей сложностью выпускаемой продукции. Очевидно, что подобная тенденция сохранится и в будущем.

Другой важнейшей характеристикой организационной структуры является *департаментализация* (структуризация), под которой подразумевается принцип группировки сотрудников в подразделения, а подразделений – в собственно организацию. Два других современных подхода предполагают формирование сетей и команд (групп). Краткая иллюстрация пяти структурных альтернатив представлена далее.

1. *Вертикальный (многоуровневый) функциональный подход*. Сотрудники группируются в отделы на основе таких критериев, как общие навыки и виды деятельности. Так, например, создаются технический отдел и бухгалтерия.

2. *Дивизиональный подход*. Отделы группируются в отдельные автономные отделения на основе таких критериев, как общий продукт, программа или географическое положение. Здесь главным фактором структурирования является скорее разнообразие, а не сходство навыков.

3. *Матричный подход*. Функциональные и дивизиональные цепи субординации сосуществуют в одних и тех же отделах и накладываются друг на друга. Существует две цепи инстанций, и некоторые сотрудники вовлекаются в обе сети и отчитываются перед двумя боссами.

4. *Командный (групповой) подход*. Организация создает несколько команд для выполнения специфических заданий и координации работы основных подразделений. Команды могут существовать, начиная от уровня президента и вплоть до уровня основного звена, цеховых рабочих.

5. *Сетевой подход*. Организация превращается в небольшой центральный пункт, который устанавливает электронную связь с другими организациями, которые выполняют жизненно важные функции. Отделения (департаменты) независимы, они предоставляют центральному пункту платные услуги по договорам и могут располагаться в различных уголках земного шара.

Кроме того, некоторые компании используют виртуальный подход. Такие новые методы, как создание сетей, команд и виртуальных орга-

низаций, были разработаны для того, чтобы адаптировать компании к нарастанию уровня глобализации и объема бизнеса, основанного на знаниях. Каждый из подходов к структуре служит определенным целям организации и каждый имеет свои преимущества и недостатки. Основные различия между структурами связаны со способами группирования сотрудников и их подчинением тому или иному начальнику. Различия в структурах приводят к разным последствиям для мотивации и целей сотрудников. Далее в обобщенном виде представлены преимущества и недостатки командного подхода.

*Преимущества:*

- сохранение некоторых преимуществ функциональной структуры;
- снижение барьеров между отделами, повышение возможности достижения компромиссов;
- ускорение адаптации к изменениям внешней среды, быстрое принятие решений;
- улучшение морального климата, энтузиазм сотрудников, участвующих в проектах;
- сокращение административного аппарата.

*Недостатки:*

- двойное подчинение и конфликты;
- большие затраты времени и ресурсов на проведение собраний и координацию;
- незапланированная децентрализация.

Большинство современных подходов к департаментализации выводят горизонтальную координацию и сотрудничество за пределы корпоративных границ. Формирование **сетевой структуры** означает, что организация передает многие из своих основных функций фирмам-субподрядчикам и координирует их деятельность из небольшого командного центра, играющего роль штаб-квартиры.

Существует еще один, аналогичный сетевому, подход, называемый **модульным подходом**, в рамках которого производственные компании используют внешних поставщиков для обеспечения полного набора элементов продукта, из которых затем немногочисленные работники собирают конечный продукт.

Преимущества и недостатки сетевого подхода перечислены далее.

*Преимущества:*

- глобальная конкурентоспособность;
- гибкость рабочей силы и возможность ее быстрого изменения;
- небольшой административный аппарат.

*Недостатки:*

- отсутствие прямого контроля;
- опасность потери части бизнеса;
- слабая лояльность сотрудников.

Логическим продолжением сетевого подхода стало создание *виртуальных организаций*, которые временно объединяют различных специалистов, чтобы использовать особые возможности, а после достижения цели распускают их.

Преимущества и недостатки виртуального подхода таковы.

*Преимущества:*

- привлечение к работе лучших профессионалов со всего мира;
- гибкость и способность к быстрой адаптации;
- сокращение накладных расходов.

*Недостатки:*

- слабый контроль, размытые границы;
- более жесткие требования к менеджерам;
- проблемы коммуникации и риск неправильного понимания.

## **Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

### **2.1. Подходы, цели и функции по управлению персоналом**

Управление персоналом является одной из самых важных областей жизни предприятия, способной значительно повысить эффективность данного предприятия. В современных условиях жесткой конкуренции любое предприятие вынуждено адаптироваться к условиям рынка. Но и рыночные условия постоянно меняются, выдвигая все новые требования к бизнес-процессам предприятия. В связи с этим растет актуальность управления персоналом, развитие которого должно быть непрерывным для лучшего понимания и владения сегодняшней рыночной экономической ситуацией.

Управление персоналом прочно занимает ведущие позиции в общей системе управления предприятием. В методологическом плане данная сфера обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные показатели и характеристики деятельности, специальные процедуры и способы.

Рынок старательно диктует свои правила работы любому предприятию вместе с предъявлением персоналу множества новых, до сегодняшнего дня неведомых требований, с борьбой за потребителя, быст-

ротой реакции на спрос и умением приспосабливаться к частому изменению структуры функциональных обязанностей.

Высокая динамика коммерческой деятельности вынуждает каждого сотрудника постоянно тратить дополнительные усилия на повышение собственной квалификации.

Произошло значительное усложнение системы стимулирования и мотивации сотрудников, прежде всего, в связи с приемом на работу по краткосрочным контрактам, выдвижению разнообразных предварительных условий, жесткой увязкой материальных поощрений, с получением прибыли и иными факторами.

В широком смысле система управления персоналом означает совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре.

Структура управления персоналом в организации, как правило, определяет политику компании, стратегию поведения на рынке, общий характер деятельности и объемы производства.

Классифицируя цели, для достижения которых создается система управления персоналом, можно объединить все направления в несколько крупных групп:

- экономические (все цели, подразумевающие повышение конечной прибыли);
- научно-технические (рост производительности и внедрение инноваций);
- коммерческо-производственные (рост объемов производства и реализации);
- социальные (организация условий труда).

Задачи системы управления персоналом, в свою очередь, заключаются в следующем:

- обеспечение компании квалифицированными сотрудниками;
- реализация потенциала коллектива;
- поддержка комфортных условий труда;
- развитие у коллектива положительных персональных навыков;
- укрепление стабильности коллектива;
- создание условий для карьерного роста сотрудников.

Выделяется несколько основополагающих подходов, которые формируют систему управления кадрами в зависимости от того, какой из аспектов данного явления подлежит рассмотрению.

В современном мире понятие системы управления персоналом включает:

- кадровое планирование;
- определение существующей потребности в найме работников;
- набор сотрудников;
- отбор;
- последующий найм работников;
- адаптация нанятого персонала;
- обучение кадров;
- карьера;
- оценка;
- мотивация сотрудников;
- нормирование труда.

Это лишь основные кадровые технологии, представляющие диапазон, который включает в себя любая система управления персоналом. Все элементы данной системы можно объединить в три больших блока: технологии по формированию и представлению персонала, технологии по развитию персонала и технологии, направленные на рациональное использование ресурсов действующего персонала.

Эффективно действующая система управления персоналом должна состоять из абсолютно всех процедур по работе с кадрами, начиная с определения и составления основных идей по взаимодействию администрации и руководства с сотрудниками и заканчивая увольнением работников. Причем все подсистемы должны четко функционировать и взаимодействовать между собой.

Чтобы в действующей организации была хорошо налаженная система управления, для персонала сотрудники кадровой службы применяют определенные методы, направленные на построение структуры управления. Данные методы можно объединить в две большие группы:

- к первой группе относят те, которые характеризуют непосредственные требования, предъявляемые к формированию слаженной системы по управлению кадрами;
- ко второй относят методологические принципы, отвечающие за определение направлений по развитию системы управления.

Основным методом, действующим в построении системы управления сотрудниками, считается системный анализ. Этот методологический принцип относится к системному подходу и помогает решить проблемы, связанные с совершенствованием и улучшением такого явления, как система управления персоналом. Также существуют и другие основополагающие методы.

*Метод сравнений.* Его суть заключается в сравнении уже существующей на предприятии системы управления сотрудниками с подобной системой управления в успешной и популярной организации. Сравнение будет давать эффективный и положительный результат при сопоставлении однородных управленческих систем.

*Принцип последовательной подстановки.* С помощью него изучается влияние на действие системы управления кадрами каждого из факторов, входящих в состав действующей системы по отдельности. Факторы ранжируют и подбирают наиболее оптимальные и существенные.

*Метод декомпозиции.* Действует по принципу расчленения сложных явлений на простые. Если элементы будут как можно проще, то проникновение в самую глубь изучаемого явления будет полнее.

*Принцип динамики.* Предусматривает положение определенных данных в ряду динамики и последующее исключение случайных и ошибочных отклонений из него. Данный принцип обычно используют, исследуя разнообразные количественные показатели, которыми характеризуется система управления персоналом.

*Структуризация целей.* Отвечает как за качественное, так и за количественное обоснование каких-либо целей и стратегий, существующих в организации, а также целей, которых придерживается действующая система управления персоналом, сопоставляя их с целями предприятия.

*Экспертная аналитика.* Основа этого метода заключается в привлечении высококвалифицированных экспертов в области управления кадрами, а также руководящего состава организации к данному процессу. С помощью экспертного анализа можно выявить различные направления по совершенствованию управленческой системы в области персонала той или иной организации или предприятия, оценить причины возможных существующих недостатков данной системы.

*Нормативный принцип.* Отвечает за применение нормативов, определяющих содержание и состав набора функций в области управления кадрами, за численность сотрудников по этому набору функций, тип структуры организации и определенные критерии, по которым строится аппарат управления кадрами и организацией в целом.

*Принцип параметрии.* С помощью него выявляют и устанавливают функциональные зависимости, наблюдаемые между параметрами действующей системы управления кадрами и параметрами набора элементов системы производства для установления соответствия.

*Морфологический анализ.* Данный метод является своеобразным средством, используемым для изучения различных всевозможных комбинированных вариаций организационных решений. Эти решения вырабатываются для осуществления отдельных функций, чтобы система управления персоналом работала эффективно.

Это делают следующим образом: записывают в столбик все существующие функции системы, а затем напротив каждой из них построчно указывают все возможные способы и варианты осуществления той или иной функции. В итоге получается так называемая морфологическая матрица. Основная идея данного принципа таится в раздроблении сложной задачи на более мелкие, так как их намного легче решать одну за другой по отдельности.

*Творческие совещания.* Это принцип коллективного обсуждения руководителями и специалистами различных направлений, в которых должна развиваться система управления персоналом. В чем заключается эффективность этого «словесного» методологического элемента? Дело в том, что когда один из руководителей высказывает какую-либо идею, то у других собеседников вызывается еще несколько новых идей и так происходит до образования большого потока решений. В ходе этого можно найти действительно очень много путей к совершенствованию структуры организации.

Одной из причин, по которым та или иная организация развивается успешно, является правильно подобранная и грамотно управляемая команда. Если подбором персонала занимается менеджер по персоналу совместно с руководителем, то построением внутренней системы управления занимается только руководитель.

Выделяют следующие типы управления персоналом.

*Управление по результатам.* Это процесс, в котором работник желает достичь поставленных перед ним задач и целей. Основной упор здесь делается на мотивирование человека и создание для него благоприятных условий для эффективной работы. Базируется этот процесс на основных элементах:

- 1) планирование;
- 2) управление делами и людьми;
- 3) после получения результата – оценка и планирование следующих действий.

*Управление через мотивацию.* Здесь система выстраивается через удовлетворение потребностей персонала, а также синхронизацию ин-

тересов работника и организации. При таком подходе сильной стороной являются реализуемые социальные программы и благоприятный климат в коллективе.

*Рамочное управление.* Руководителем устанавливаются определенные рамки, в пределах которых сотрудники вольны в принятии решений. При таком управлении сотрудники более инициативны творчески, ответственны и работают более эффективно.

*Управление через делегирование.* Этот тип управления характеризуется: ясностью задач, четко очерченными рамками, в которых может действовать сотрудник, и разграничением ответственности за результат.

*Партисипативное управление.* В этой модели выстраивается система, при которой работник максимально вовлекается в дела организации. При таком подходе работник получает удовлетворение от работы и, как результат, выполняет ее более качественно, ответственно и эффективно.

*Предпринимательское управление.* Создание внутри организации такой атмосферы, при которой возрастает предпринимательская активность среди персонала, т. е. персонал представляется не просто отдельными рабочими единицами, а сообществом предпринимателей и творцов.

Эффективность организации зависит не только от самих работников, но и от внутреннего микроклимата, от той формы управления персоналом, которую выберет руководитель. При этом важно, чтобы не было перекосов и все действия выполнялись в комплексе.

**Кадровая политика** является важным элементом деятельности любой организации. При этом следует отметить, что действующее законодательство не содержит определения кадровой политики организации. Опираясь на различные исследования, определим цели, задачи и основные элементы кадровой политики.

**Кадровая политика** – это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты.

**Кадровая политика организации** – это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы, методы работы с персоналом.

**Целью кадровой политики** как системы управления персоналом являются достижение, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала компании, создание высокопроизводительного коллектива, позволяющего достигать наиболее высоких конечных результатов деятельности организации.

Для того чтобы обеспечить эффективную работу организации, необходимо, чтобы персонал был *компетентен, работоспособен и надежен*.

Повышение качества товаров, работ, услуг в современных рыночных условиях возможно при наличии в организациях высококвалифицированных работников. Высококвалифицированный персонал – залог успеха любой компании. Именно от квалификации кадров, их профессиональной компетентности зависит прибыльность предприятия. Однако эффективность деятельности в значительной мере обуславливается личностными качествами работников, их характерологическими особенностями, что оказывает существенное влияние на устанавливающиеся межличностные связи в производственном коллективе.

Кадровая политика организации тесно связана с производственной и управленческой политикой, которую проводит руководство. Она реализуется через систему работы с персоналом, а именно – через конкретные меры по управлению сотрудниками: кадровое планирование, рекрутинг (подбор) и расстановка работников, формирование кадрового резерва, организация повседневной работы, оценка работы каждого сотрудника в отдельности и полностью отделов (департаментов, служб), мотивация и стимулирование персонала, обучение и профессиональное развитие (повышение квалификации) сотрудников.

Объектами кадровой политики являются:

- планирование персонала;
- поддержание занятости;
- организация обучения;
- стиль, методы руководства;
- стимулирование;
- решение социальных проблем;
- обмен информацией и т. д.

Любая компания должна иметь концепцию кадровой политики, которая разрабатывается учредителями, собственниками, высшим руководством, кадровыми департаментами на основе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда.

Иногда эта работа проводится с помощью специальных компаний. Хотя оплата подобных услуг весьма высока, но отдача, как показывают исследования, заметно превышает затраты.

Элементами концепции кадровой политики являются:

- цели и основные направления работы с кадрами;
- функции кадровых служб;
- принципы оплаты труда и стимулирования;
- система социальных гарантий;
- механизм взаимодействия с профсоюзами и заключение коллективных договоров.

Формулирование кадровой политики компании осуществляется под влиянием ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние.

*Внешние факторы:* национальное трудовое законодательство, взаимоотношение с отраслевыми профсоюзами, экономическая конъюнктура, перспективы развития рынка труда.

*Внутренние факторы:* структура и цели организации, применяемые технологии, территориальное размещение фирмы, отношения и морально-психологический климат в коллективе, господствующая организационная структура.

Выделяют несколько подходов к формированию кадровой политики:

- с позиции инструкций, технических регламентаций и т. д. (в крупных фирмах);
- с позиции трудового коллектива;
- с позиции компромисса между всеми участниками.

В крупных компаниях кадровая политика и ее важнейшие направления обычно официально объявляются и фиксируются в общекорпоративных документах – меморандумах, инструкциях и т. д. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

Основными функциями кадровой политики являются:

- обоснованность методологических принципов работы с персоналом;
- определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- выработка позиций по отдельным направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства, адаптация, обучение, развитие и т. д.);

– информационная поддержка управления человеческими ресурсами;

– контроль персонала.

При этом решаются следующие конкретные задачи.

1. *Определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы. Построение системы мотивации в организации.* Идеология кадровой работы может быть отражена в виде документа, содержащего этические нормы в работе с кадрами организации, и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, включая руководителя организации. По мере развития организации и изменения внешних условий идеология кадровой работы может уточняться.

2. *Планирование потребности организации в персонале с учетом существующего кадрового состава.* Планирование осуществляется с учетом факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития организации, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. д.).

3. *Привлечение, отбор и руководство персоналом.* Для этого необходимо разработать критерии отбора персонала и оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри организации) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала. Для организации руководства персоналом рекомендуется разработать должностные инструкции и определить содержание работ на каждом рабочем месте, разработать четкую систему оплаты труда, осуществлять планирование и контроль за работой персонала.

4. *Повышение квалификации персонала и его переподготовка.* Для этого рекомендуется определить формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения организации, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, с отрывом или без отрыва от производства и т. д.).

5. *Построение и организация рабочего процесса, в том числе определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и др.*

В различных организациях существуют разные *типы* кадровой политики, но их можно сгруппировать по двум *принципам*.

Первый принцип свидетельствует о степени реализации в деятельности организации положений кадровой политики, на основе которых осуществляется непосредственное управленческое воздействие при работе с кадрами. В соответствии с данным принципом можно выделить следующие типы кадровой политики: *активная/пассивная, превентивная/реактивная*.

Второй принцип показывает, что руководство ориентируется на внутренние или внешние источники набора кадров и демонстрирует степень открытости организации по отношению к внешней среде. Здесь выделяют два типа кадровой политики: *открытая* и *закрытая*. Кратко охарактеризуем указанные типы кадровой политики.

*кадровая политика*. При таком типе политики возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий воздействия на компанию. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств деловой оценки работников, системы диагностики мотивации персонала. Руководство, проводящее подобную кадровую политику, работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не пытаясь понять причины их возникновения и возможные последствия.

*кадровая политика*. Руководство организации, избравшее данный тип кадровой политики, стремится контролировать факторы, свидетельствующие о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами. Службы кадров в таких организациях, как правило, обладают средствами для выявления подобных ситуаций и принятия экстренных мер. Минусом такой политики является недостаточная прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности компании.

*кадровая политика* осуществляется на основе научно-обоснованного прогноза возникновения кризисных ситуаций в краткосрочной и среднесрочной перспективе. И хотя кадровая служба организации может и не располагать средствами для влияния на негативную ситуацию, но получает возможность подготовить кадры к адекватному реагированию на кризисы. Основная проблема организаций, осуществляющих кадровую политику данного типа, заключается в разработке целевых кадровых программ по развитию персонала.

Руководство организации, проводящей *кадровую политику*, не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды. Однако при этом активная политика может подразделяться на *рациональную и авантюристическую*.

При проведении *кадровой политики* руководство организации располагает *качественной системой диагностики и обоснованным прогнозом развития* ситуации как на среднесрочную, так и долгосрочную перспективу и может влиять на создавшуюся ситуацию. В программах развития организации содержатся прогнозы потребности в персонале на любой срок. Имеется долгосрочная программа кадрового развития с вариантами ее реализации в зависимости от изменяющейся ситуации.

В случае проведения *кадровой политики* администрация не располагает средствами прогнозирования ситуации с кадрами и диагностики персонала, когда в программы целевого развития включены планы работы с кадрами, направленные на достижение целей, стоящих перед организацией, но не проанализированы с точки зрения возможного изменения ситуации. План работы с персоналом строится на основе так называемого внутреннего чутья руководства, т. е. используется скорее эмоциональный и малоаргументированный подход, нередко, впрочем, оказывающийся верным в конкретной ситуации. Проблемы при осуществлении политики этого типа возникают из-за воздействия макроэкономических факторов, на которые руководство данной компании повлиять не может, например, при масштабном изменении конъюнктуры рынка или глобальном экономическом кризисе.

*Кадровая политика* характеризуется тем, что организация при наборе кадров обращается к внешним источникам, существующим на рынке труда. Любой работник может прийти работать в компанию на любом уровне, как на низшем, так и на высшем, если он обладает соответствующей квалификацией, даже без учета работы в организациях данной отрасли. К организациям, реализующим такой тип кадровой политики, относятся многие современные российские фирмы, занимающиеся консалтинговой деятельностью, телекоммуникационными проектами. Часто на работу принимаются студенты, обучающиеся в различных вузах, которые таким образом приобретают не

только теоретические знания, но и практический опыт работы. Открытая кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на стремительное завоевание рынка и быстрый рост.

характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика такого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

При осуществлении закрытой кадровой политики предпочтение в вопросах мотивации и стимулирования отдается мотивации, т. е. удовлетворению потребностей в социальных отношениях, стабильности, безопасности.

В современных условиях при выборе типа кадровой политики в каждой организации *должны учитываться факторы внешней и внутренней среды предприятия*. К ним относятся: *стратегия организационного развития, финансовые возможности организации, определяющие допустимый уровень затрат на персонал, количественные и качественные характеристики занятого на предприятии персонала, соотношение спроса и предложения на рынке труда на рабочую силу интересующей квалификации, средний уровень заработной платы в отрасли, требования трудового законодательства*.

Кадровая политика характеризуется следующими особенностями.

Во-первых, она должна быть *гибкой*, т. е. такой, чтобы ее можно было адаптировать (приспосабливать) к меняющейся экономической ситуации, а также к тактике развития организации. Однако в то же время важным качеством кадровой политики является стабильность. Стабильными должны быть те моменты, которые направлены на удовлетворение ожиданий и интересов работников, например выбранная политика заработной платы.

Во-вторых, кадровая политика должна быть *эффективной* с экономической точки зрения, так как формирование квалифицированного трудового потенциала организации связано с существенными финансовыми затратами.

В-третьих, кадровая политика должна обеспечивать *дифференцированный подход* к различным социальным группам, работающим на предприятии, что особенно важно при осуществлении политики мотивации и стимулирования персонала.

Следовательно, выбранная кадровая политика должна быть направлена на получение в работе с персоналом социально-экономического эффекта, способствующего высокопроизводительной деятельности всей организации.

Ранее говорилось, что кадровая политика осуществляется через методы кадровой работы, но в то же время не следует забывать, что кадровая политика рассчитана на долгосрочную перспективу, а кадровая работа – на оперативное решение текущих кадровых задач, что и отражает взаимосвязь между стратегией и тактикой организационного развития.

Наиболее заметно такая взаимосвязь проявляется при классификации стратегий деятельности организации.

Известно несколько типов стратегий, связанных с определенными стадиями организационного развития. Каждая организация проходит в своем развитии четыре стадии, характеризующие ее жизненный цикл:

- 1) стадия формирования (создания) организации;
- 2) стадия интенсивного роста;
- 3) стадия стабилизации;
- 4) стадия кризиса.

Для каждого этапа характерна своя кадровая политика по отношению к работающему персоналу.

На *стадии формирования, или создания, нового бизнеса* основная цель, стоящая перед организацией, – это поиск необходимых ресурсов для производства продукции (работ, услуг), которая сможет достойно конкурировать на рынке с аналогичными товарами-заменителями и будет востребована потребителями. С точки зрения формирования кадрового потенциала организация должна ставить те задачи, которые необходимо решать на данном этапе исходя из имеющихся условий социально-экономической жизни региона.

Разумеется, на первом этапе осуществлять все функции управления персоналом практически невозможно. Поэтому следует сосредоточиться в основном на обеспечении кадрового потенциала и ведении соответствующей кадровой документации.

На *стадии интенсивного роста* для удовлетворения активного спроса на свою продукцию организация создает новые подразделения, увеличивает число работников и меняет свою организационную структуру. В связи с этим основной задачей службы управления персоналом становится привлечение и отбор в организацию новых сотрудников, причем наиболее подходящих с точки зрения их профессионализма и

квалификации, чтобы уменьшить временные и финансовые затраты на обучение персонала.

Для этого необходимо провести комплексную оценку поступающего персонала, ввести новых работников в сформированный коллектив, грамотно осуществить мероприятия по их адаптации. При этом необходимо оценивать и в случае необходимости корректировать организационную структуру и принципы управления, а также систему формирования управленческой команды.

В этом плане особенно важным является сохранение принципов организационной культуры, сформировавшейся в организации.

*Стадия стабилизации* является наиболее спокойным периодом в жизненном цикле организации, удовлетворяющей потребности рынка. Трудности связаны с удержанием достигнутого уровня рентабельности и дальнейшим снижением затрат на все виды ресурсов, включая человеческие, т. е. персонал. И здесь возникает противоречие между интересами персонала организации и ее целями, например в области стимулирования труда работников. Этим и определяется кадровая политика компании на данном этапе.

Для снижения уровня затрат на персонал в кадровой политике необходимо проанализировать деятельность всех подразделений организации, установить, почему расходы не дают должного результата, и организовать процесс работы с максимальной эффективностью. За счет организации и рационализации труда можно повысить его интенсивность, постепенно изменяя систему оплаты труда для мотивирования работников. Например, переход от повременной системы оплаты труда с высокими ставками окладов к системе вознаграждений в виде процентов или бонусов позволит не только снизить финансовые затраты, но и создаст систему соревнования за лучшие показатели в труде между самими работниками, что, соответственно, повысит и мотивацию труда.

В этот же период следует перманентно с равной периодичностью проводить аттестацию персонала для оценки (мониторинга) эффективности результатов труда каждого работника, а также аттестацию каждого рабочего места. Такого рода мероприятия позволят провести улучшения в системе оплаты труда, более эффективно распределить работу между сотрудниками с учетом их способностей и интересов.

Служба управления персоналом системы образования (города, района, области) должна проводить мероприятия по планированию трудовой карьеры работников, организовывать процессы обучения и переподготовки кадров, формировать кадровый резерв руководства.

Однако на стадии стабилизации менеджеры кадровой службы должны не только поддерживать функционирование организации в существующем объеме, но и готовиться к преодолению стадии кризиса и проведению антикризисной политики. Кризис в деятельности организации неизбежен, если она не будет диверсифицировать (осваивать новые виды производства с целью получения социально-экономической выгоды, предотвращения банкротства) свою продукцию, искать новые рынки сбыта или новый товар, даже если это повлечет за собой изменение в направлении деятельности компании.

*Стадия спада (кризиса).* На этой стадии предприятие, выработавшее свой ресурс, вынуждено снижать свою производительность, что повлечет сокращение затрат на персонал и другие ресурсы до минимального уровня. Часто кризисная ситуация сопровождается неплатежами, и организация приходит к банкротству. Если организация не ликвидируется с полным увольнением персонала и не прекращает свою деятельность, а пытается ее нормализовать, то здесь особенно важной становится работа управленца с персоналом. В задачи управления на данном этапе входят диагностика кадрового потенциала предприятия, выявление слабых звеньев, от которых можно безболезненно отказаться, разработка программы перевода наиболее ценных работников в действующие подразделения, их профессиональная переподготовка с наименьшими финансовыми затратами и максимально возможное разрешение конфликтов между администрацией и персоналом, обостряющихся в данный период.

В условиях рыночной экономики эффективное управление персоналом и развитие трудовых ресурсов невозможно без регламентированной кадровой политики государства.

Под **кадровой политикой государства** правомерно понимать формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями социально-хозяйственной деятельности организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления образовательным процессом, управления хозяйственно-экономической деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих функциональных подсистемах.

Поскольку главной целью кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации персонала, обучения, аттестации, организации труда и рабочего места, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья, высвобождения персонала, определения стиля руководства сильно влияют на принятие решений в области образовательной деятельности организации.

Из главной цели кадровой политики можно вывести цели для управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. Также в качестве основного принципа кадровой политики можно рассматривать координацию целей структурных подразделений и организации в целом с индивидуальными целями работников. Только таким образом можно достичь целей всей организации и эффективно реализовать кадровую политику.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации.

Стратегия управления персоналом предполагает:

– определение целей управления персоналом, т. е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т. п.);

– формирование идеологии и принципов кадровой работы, т. е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации;

– определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации при ограниченности трудовых ресурсов.

Стратегия управления персоналом находится в зависимости от стратегии кадровой политики.

В настоящее время по данной проблеме выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

1. *Стратегия управления персоналом определяется стратегией образовательной деятельности организации.* Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении необходимых условий труда и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2. *Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией.* Занятые в образовательной организации педагогические работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества профессиональной подготовки и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики.

3. *Третья концепция является синтезом двух предыдущих.* Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяет соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена либо стратегия всей организации, либо кадровая политика.

**Главной целью управления персоналом** является обеспечение организации компетентными кадрами, их эффективное функционирование, профессиональное и социальное развитие, обеспечивающее их способность эффективно решать задачи организации в рыночных условиях.

Служба управления персоналом организации должна разработать и реализовать следующие мероприятия:

- разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и план реформирования кадровой службы;
- обновить положения о подразделениях кадровой службы;
- провести необходимые перестановки в руководящем составе организации, опираясь на данные очередной аттестации (это должно коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений, бригадиров);
- перейти на контрактную систему найма;
- ввести новые методы подбора, отбора и оценки персонала;
- внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;

- разработать программы профессиональной переподготовки и адаптации персонала;
- разработать новую систему стимулирования и трудовой мотивации;
- разработать меры по управлению трудовой дисциплиной;
- создать информационную систему по законодательству;
- компьютеризировать работу службы управления персоналом;
- создать службу безопасности организации (если ее нет).

Деятельность по реализации кадровой политики называется **кадровой работой**. Это единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, осуществляемый кадровыми службами и включающий действия по достижению соответствия персонала стратегии и текущим задачам, решаемым компанией.

Система и методы кадровой работы должны периодически обновляться в связи с изменением внутренней и внешней среды организации с тем, чтобы обеспечить в итоге необходимые условия формирования и функционирования дееспособного трудового коллектива.

В рамках кадровой работы осуществляется управление движением персонала, в рамках которого решаются следующие практические задачи:

- ориентация вновь поступающих работников на занятие тех должностей и рабочих мест, овладение теми профессиональными компетенциями, к которым они наиболее пригодны;
- укомплектование вакансий (с учетом их специфики) кадрами требуемой квалификации;
- создание системы профессионального продвижения, учитывающей возраст, состояние здоровья, физические и интеллектуальные возможности личности.

## **2.2. Кадровое планирование, его цели и этапы**

**Кадровое планирование** – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных – новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребитель-

ский спрос, вмешательство государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать **возможность обратной связи**, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

Цели кадрового планирования **должны формулироваться систематически**. Сюда относятся **цели организации и цели ее персонала**. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Цели кадрового планирования заключаются в определении целей организации и каждого работника и максимальном сближении целей организации и целей работника. Задачи кадрового планирования заключаются в обеспечении организации в нужное время и в нужном месте таким персоналом, который необходим для достижения целей.

Этапами **процесса планирования целей** являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и реализация целей, контроль и их ревизия (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Процесс планирования человеческих ресурсов

**Эффективное кадровое планирование** должно отвечать на вопросы:

1. Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуются?

2. Как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать избыточный персонал?

3. Как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?

4. Каким образом обеспечить условия для развития персонала?

5. Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

Этапы и виды кадрового планирования. По срокам кадровое планирование подразделяется:

– на долгосрочное (прогноз от 3 и более лет);

– краткосрочное (не более 1 года).

**Долгосрочное кадровое планирование.** Инструментом долгосрочного кадрового планирования является **план человеческих ресурсов**, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования на 3–5 лет вперед.

Компания должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Путем взаимодействия всех названных факторов составляется план человеческих ресурсов, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем.

Основными пунктами, которые следует принимать в расчет, являются следующие.

1. Создание группы кадрового планирования компании, включая менеджеров, ответственных за выполнение основных функций в компании.

2. Задачи человеческих ресурсов в достижении целей компании с учетом:

– планов в области капитального оборудования (заносимого на баланс компании);

– реорганизации, например, централизации или децентрализации;

– изменений ассортимента или объема выпускаемой продукции;

– финансовых ограничений.

3. Характеристика использования человеческих ресурсов, в частности:

– численность работников разных категорий;

– расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких или низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности компании;

- объем выполненной сверхурочной работы;
- оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;
- общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других компаниях.

#### 4. Внешняя среда деятельности компании:

- положение с набором персонала;
- демографические тенденции;
- местные планы в области жилищного строительства и развития транспорта;
- национальные соглашения относительно условий работы;
- политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т. д.

#### 5. Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:

- влияние локальной иммиграции и эмиграции;
- последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными компаниями;
- возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, работников, занятых неполный рабочий день.

После рассмотрения и координации всех названных факторов можно составить *план человеческих ресурсов*, подробно отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода.

В плане должны быть отражены:

- перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-либо изменения или быть упраздненными;
- в какой степени возможна перестановка или переподготовка персонала;
- необходимые изменения на уровне руководителей как среднего, так и высшего звеньев;
- потребности в профессиональном обучении;
- программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения по выслуге лет;
- возможности для обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач компании;
- меры, предусмотренные для улаживания любых проблем с персоналом в связи с дефицитом или избытком рабочей силы (например, ранний выход на пенсию или другие процедуры сокращения персонала).

**Краткосрочное кадровое планирование.** Краткосрочное кадровое планирование, как правило, осуществляется на основании краткосрочного плана рабочей силы или оперативного плана, который рассчитан на период не более одного года и является наиболее распространенным на практике, чем план человеческих ресурсов.

*Оперативный план работы с персоналом* – это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить данные:

- о постоянном составе сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т. д.);
- о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных работников и т. д.);
- о текучести кадров;
- о потере времени из-за простоев, по болезни;
- о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);
- о зарплате рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработанная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- об услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производительными целями они могли служить кадровому планированию.

Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

- быть простой – содержать столько данных и только в том объеме, сколько и в каком объеме необходима в данном конкретном случае;
- быть наглядной – сведения необходимо представлять таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием. Для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

– быть однозначной – сведения должны быть ясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность;

– быть сопоставимой – сведения необходимо приводить в сопоставимых единицах и относить к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

– быть преемственной – сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;

– быть актуальной – сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т. е. представляться без задержек.

**Планирование потребности в персонале.** Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование потребности в персонале. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Схема планирования потребности в персонале

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

- 1) действующий персонал;
- 2) новички;
- 3) потенциальные сотрудники;
- 4) персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	Оценка производительности труда. Распределение работников. Обучение и развитие. Оплата и мотивация. Карьерный рост
Новички	Методы найма. Процедуры отбора. Введение в должность. Условия заключения договоров. Процесс адаптации. Обучение
Потенциальные сотрудники	Методы найма. Внешние связи. Уровень оплаты труда. Бонусы для персонала
Персонал, покинувший организацию	Увольнение по инициативе администрации. Выход на пенсию. Текучесть персонала

К преимуществам кадрового планирования можно отнести следующие:

- организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности;
- тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах помогает организации найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами;
- организация может избежать как избытка, так и дефицита сотрудников;
- планирование поможет организации создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства;

– руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала;

– позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

### 2.3. Методы и этапы планирования персонала

В кадровом планировании выделяют *количественные и качественные показатели*.

При количественном планировании используются следующие методы.

1. **Балансовый метод** основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой – их распределение.

2. **Нормативный метод.** Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

3. **Статистический метод** устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных.

При качественном планировании выделяют следующие методы.

1. **Метод экспертной оценки.** Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. Исходя из рекомендаций эксперта, формируются цели планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала, либо руководители.

2. **Метод групповых оценок.** В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, мозговой штурм.

3. **Метод Дельфи** включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

### **Этапы кадрового планирования.**

*Первый этап* – анализ стратегического плана организации. Какие цели будут поставлены перед организацией в будущем? Какие цели в сфере производительности, качества, обслуживания потребителей организация планирует достигнуть в следующие полгода, год, два года, пять лет? Четкое определение стратегических целей является тем ориентиром, относительно которого будут оцениваться все важные решения в сфере человеческих ресурсов.

*Второй этап* – прогнозирование потребности организации в персонале. Какие подразделения (отделения, отделы и пр.) возникнут в результате реализации стратегии? Какие специальности потребуются? Сколько человек? Какие должностные позиции больше не будут нужны? Как повлияет процесс совершенствования технологий на качественную и количественную потребность в персонале? На этом этапе необходимо сопоставить потребности организации и имеющиеся человеческие ресурсы. Готова ли организация к необходимым кадровым изменениям?

Кадровое планирование, решая задачу восполнения качественного или количественного дефицита персонала, позволяет наметить конкретные направления кадровой работы. Одним из подходов к оценке потребности организации в кадрах является прогноз вакансий по различным должностным позициям. При этом могут быть использованы статистические данные по движению кадров, относящихся к основным профессиональным группам, позволяющие выявить ключевые факторы, вызывающие это движение.

*Третий этап* – оценка состояния внутренних трудовых ресурсов организации. Каковы возможности персонала в свете целей, поставленных стратегическим планом? Достаточными ли знаниями, умениями и опытом обладает персонал, чтобы реализовать разработанную стратегию? Необходимо проанализировать значительный объем кадровой информации: демографические данные и образовательный уровень, результаты проведения опросов и тестовых испытаний, результаты периодической оценки работа персонала (аттестаций), должностные требования, реальный уровень производительности и многое другое. Так как собственные возможности организации по удовлетворению растущей количественной и качественной потребности в кадрах часто бывают недостаточны, кадровое планирование почти всегда требует изучения и оценки внешней рабочей силы. Работников с какими знаниями, навыками и опытом легко найти на внешнем рынке рабочей силы? Людей с какими характеристиками найти трудно? С какими

учреждениями (учебными заведениями, ассоциациями, агентствами) следует установить контакты, чтобы облегчить поиск рабочей силы?

*Четвертый этап* – подготовка планов, определение временных рамок решения всего комплекса задач по обеспечению компании необходимыми кадрами. Разработка комплексных планов мероприятий при кадровом планировании имеет своей целью сокращение разрыва между сегодняшней обеспеченностью человеческими ресурсами и будущими потребностями организации.

## **2.4. Оценка эффективности управления персоналом**

**Оценка эффективности управления персоналом** – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности, и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Чтобы определить эффективность системы управления персоналом, нужно определить показатели, позволяющие произвести такую оценку.

Оценка функционирования управления персоналом требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период. Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно персонал предприятия использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели. При выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности. В качестве критериев в области эффективности управления персоналом могут выступать: выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возни-

кающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей предприятия путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов работников.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом некоторые экономисты предлагают рассматривать:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;
- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие предприятия.

К ним относятся:

- стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных им заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;
- гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Оценка эффективности управления персоналом опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2. Показатели эффективности управления персоналом

Направление анализа	Показатели
1	2
Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика. Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика. Удельный вес брака и его динамика
Издержки на персонал (затраты на персонал)	Общие издержки предприятия на персонал за период. Доля издержек предприятия на персонал в объеме реализации за период. Издержки на одного работника и их динамика

1	2
Эффективность управленческих программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и предприятия в целом
Социально-психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами. Взаимоотношения с руководством. Взаимоотношения с клиентами
Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей. Коэффициент текучести персонала и его динамика. Уровень абсентеизма. Уровень конфликтности в коллективе. Количество жалоб от работников

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность управления персоналом, принимают среднегодовую выработку на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к среднесписочной численности персонала.

$$V_{\text{выр}} = \frac{U}{P}, \quad (2.1)$$

где  $V_{\text{выр}}$  – среднегодовая выработка на одного работника;

$U$  – среднегодовой объем реализации продукции (услуг) подразделений;

$P$  – среднесписочная численность персонала.

Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность управления персоналом, является коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику персонала организации, а также выступает в роли косвенно влияющего на производительность труда и представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Повышенная текучесть может дорого обходиться организации. Следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию. Коэффициент текучести рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период (в данном случае за год) к среднему числу занятых в течение года, в процентах:

$$K_T = \frac{P_B}{P}, \quad (2.2)$$

где  $K_T$  – коэффициент текучести;

$P_B$  – численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести;

$P$  – среднесписочная численность персонала.

Естественная текучесть (3–5 % в год) способствует своевременно обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть (свыше 5 % в год) вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным социологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации.

Таким образом:

– текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, т. е. на жизни всей организации;

– текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Текучесть персонала на пустом месте не возникает, грамотному руководителю она всегда говорит о том, что у него что-то в бизнесе неладно. Каковы причины текучести кадров на предприятии, почему люди уходят, почему они уходят как бы неожиданно или массово?

Основные причины ухода персонала следующие.

1. Неконкурентоспособные ставки оплаты.
2. Несправедливая структура оплаты.
3. Нестабильные заработки.
4. Продолжительные или неудобные часы работы.
5. Плохие условия труда.
6. Деспотичное или неприятное руководство.
7. Проблемы с проездом до места работы.
8. Отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста.
9. Работа, в которой нет особой нужды (либо маленький объем работы).

10. Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов.
11. Неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией).
12. Изменяющийся имидж организации.
13. Прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

При анализе текучести кадров важно оценить, какие по «качеству» сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями организации. Это дает понять, является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением:

- если уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути;
- если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести кадров необходимо серьезно заняться.

Следует применить следующие методы управления и минимизации текучести персонала.

1. Выявить причины увольнения каждого работника и вести статистику этих причин.
2. Вести статистику увольнений (количество в месяц, в квартал, в год), статистику увольнений по отделам, по должностям, по стажу работы.
3. Разработать программу ротации персонала (как горизонтальную, так и вертикальную).
4. Разработать систему отбора и адаптации персонала.
5. Сделать систему наставничества для «новичков», вовлекая туда более опытных сотрудников.
6. Четко определить имидж компании на рынке труда и при необходимости формировать его для успешной работы.
7. Создавать временные группы сотрудников для работы над проектами.
8. Использовать некоторых работников как внутренних консультантов в различных структурах организации.
9. Провести систему оценки сотрудников и сформировать кадровый резерв.
10. Следить за карьерой ушедших сотрудников (наиболее квалифицированных) и их котировкой на рынке труда.
11. Если сотрудники нарасхват, возможно, организация стала «кузницей кадров» для других предприятий. Значит, есть недостатки в

планировании карьеры и развитии персонала. Если сотрудников берут на другую работу с трудом, это тоже сигнал отставания компании или симптом негативных перемен отрасли.

12. Принять на работу менеджера по персоналу либо обратиться за кадровыми консультациями к специалистам по кадровому менеджменту.

Для анализа изменения численности работников в результате приема на работу и увольнения применяют относительные показатели, называемые коэффициентом оборота по приему и коэффициентом оборота по выбытию. Коэффициент оборота по приему определяется как отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период. Коэффициент оборота по выбытию определяется как отношение числа уволенных работников по всем причинам за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период.

Анализ данных показателей целесообразно проводить не только в целом по организации, но и по отдельным структурным подразделениям, и по категориям работников.

Коэффициент абсентеизма также является важным показателем социальной эффективности управления персоналом, но он коррелируется с показателем текучести, поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. Высокий уровень абсентеизма является признаком того, что в ближайшем будущем вероятно повышенная текучесть.

$$A = \frac{D_{\text{п}}}{N \cdot D}, \quad (2.3)$$

где  $A$  – абсентеизм;

$D_{\text{п}}$  – число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;

$D$  – число рабочих дней;

$N$  – среднее число работников.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают: ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ сотруднику, заменяющему отсутствующего; потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т. п.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы, конфликты. Эти факторы являются пока-

зателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Оценку эффективности управления персоналом целесообразно производить по трем позициям:

- оценка организации управленческого труда;
- анализ технологии управления персоналом;
- анализ качества управления персоналом.

При оценке организации управленческого труда анализируются формы и методы взаимодействия управленческих работников с объектами управления и между собой. Подлежат анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот отдела.

Представляет интерес анализ качества управления персоналом. Он производится в зависимости от конкретных задач, стоящих перед органом управления. Анализ качества управления персоналом предприятия приводится в табл. 2.3.

Таблица 2.3. **Направления анализа качества управления персоналом**

Направление анализа	Используемые критерии
Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам предприятия	Последовательность, непротиворечивость целей и путей их достижения
Оценка качества документов, регламентирующих работу персонала	Четкость и полнота изложения, соответствие ТК
Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом предприятия	Трудовые показатели работников, эффективность работы предприятия
Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников	Состояние трудовой этики. Морально-психологический климат в коллективе
Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом (уровень текучести персонала, состояние трудовой дисциплины, удовлетворенность работников работой, морально-психологический климат и др.)	Удовлетворенность персонала работой, отсутствие жалоб, других проявлений недовольства. Имидж предприятия в глазах клиентов. Приверженность работников своему предприятию. Трудовые показатели

Эффективное управление персоналом определяется личностными и профессиональными качествами самого руководителя, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению персонала, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде.

Все перечисленные показатели и критерии должны лечь в основу исследования эффективности управления персоналом. Оценка эффективности как система процедур является средством, помогающим руководителю увидеть и оценить качество системы управления персоналом в целом и те недостатки, которые следует в процессе работы устранить или скорректировать.

## 2.5. Аттестация персонала

**Аттестация персонала** – процедура комплексной оценки уровня квалификации и продуктивности деятельности работников и определения соответствия их квалификационным должностным требованиям, установленным законодательством.

Уровень подготовленности аттестации во многом способствует ее успешному прохождению. Ответственность за своевременное и качественное проведение аттестации возлагается на нанимателя.

Наниматель обязан создать необходимые условия для подготовки работников к аттестации. С этой целью должно быть организовано изучение работниками должностных инструкций, технологической документации, основ законодательства о труде и правил внутреннего трудового распорядка. В обязанности нанимателя входит информирование членов аттестационных комиссий и работников о порядке проведения аттестации и строгое соблюдение утвержденных графиков аттестации работников.

Процедура аттестации руководителей и специалистов в организации разделяется на этапы.

**Этап 1. Подготовительный.** На подготовительном этапе происходит следующее:

- руководство организации принимает решение об аттестации работников и сроках ее проведения;
- создается рабочая группа по подготовке аттестации, созданию списка кандидатов для прохождения аттестации и сбору необходимых документов, в которую входит специалист по кадрам и руководители структурных подразделений;
- разрабатываются методика, процедура и порядок проведения аттестации;
- формируется аттестационная комиссия (комиссии) и определяется алгоритм ее деятельности.

В подготовке материалов к аттестации помимо кадровой службы, как правило, должны принимать участие и другие службы организации.

Так, планово-экономический отдел готовит информацию по выполнению подразделениями и отдельными работниками доведенных заданий на текущий год. Отдел организации труда и заработной платы совместно с руководителем подразделения изучает штатное расписание по каждому подразделению и предварительно определяет возможные изменения должностного оклада (надбавки, премии и т. д.) каждому аттестуемому работнику. Отдел охраны труда и техники безопасности готовит материалы для членов аттестационной комиссии о случаях нарушений техники безопасности, допущенных по вине аттестуемого работника, если такие произошли, организует дополнительные занятия по изучению правил охраны труда и техники безопасности для аттестуемых работников. Юридический отдел проверяет проекты документов, издаваемых в связи с предстоящей аттестацией, на их соответствие законодательству.

**Этап 2. Организационный.** Организационная работа осуществляется кадровой службой нанимателя при участии руководителей структурных подразделений. Этот этап можно разделить на несколько составляющих.

**1. Подготовка приказа о проведении аттестации.** В приказе должны быть установлены сроки проведения аттестации, перечень материалов, которые необходимо представить на каждого аттестуемого, утверждены списки работников, подлежащих аттестации. Определяются также лица, ответственные за подготовку материалов, порядок и сроки их представления.

**2. Составление списков работников, подлежащих аттестации.** Специалист по кадрам составляет списки с учетом графика проведения аттестации, согласовывает их с руководителями структурных подразделений, профсоюзом и доводит под роспись аттестуемым за 1 месяц до аттестации.

При составлении списков необходимо учесть, что от прохождения аттестации освобождаются:

– работники, проработавшие в соответствующей должности менее года;

– выпускники учреждений образования, обучавшиеся на дневной форме получения образования и работающие в организации по направлению учреждений образования, – в течение первых 3 лет работы;

- беременные женщины;
- работники, находящиеся на длительном излечении;
- женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3 лет, – в течение года после выхода их на работу.

**3. Подготовка приказа о создании аттестационной комиссии (комиссий).** В приказе должно быть установлено количество комиссий (в крупных организациях их может быть несколько), определено число членов комиссии и ее состав. Председателя и секретаря комиссии также назначают приказом. В состав аттестационной комиссии должны входить наиболее авторитетные и подготовленные руководители и специалисты, способные объективно и квалифицированно дать оценку аттестуемым работникам. В состав комиссий входят представители администрации, кадровой службы, могут входить представители профсоюза.

**4. Подготовка графика проведения аттестации.** График проведения аттестации составляют с целью оптимизации работы аттестационной комиссии.

В крупных организациях целесообразно проводить аттестацию в несколько этапов, по структурным подразделениям или службам. Как правило, это занимает длительное время и требует отвлечения от работы некоторого количества работников. В связи с этим специалисту по кадрам совместно с руководством необходимо подготовить график работы аттестационных комиссий.

Если в организации создается одна аттестационная комиссия, то при составлении графика необходимо предусмотреть объединение аттестуемых по должностям, чтобы комиссия могла сравнивать и сопоставлять результаты работы разных аттестуемых в рамках одной и той же должности. Чаще всего работники аттестуются по подразделениям, в которых они трудятся.

При составлении графиков аттестации следует учитывать пожелания работников о сроках ее проведения.

Аттестацию некоторых работников в случае уважительных причин (болезнь, семейные обстоятельства, трудовой отпуск и др.) можно сместить на завершающий этап работы комиссии.

Члены комиссии аттестуются на общих основаниях в составе тех подразделений, руководителями или специалистами которых они являются.

**5. Проведение ознакомительной работы о порядке проведения аттестации.** Специалист по кадрам должен ознакомить работников, которые подлежат аттестации, с приказом о проведении аттестации, графиком и порядком проведения аттестации, составом аттестационной комиссии не позднее чем за месяц до ее начала.

**6. Подготовка бланков аттестационных листов, примерных форм характеристик, протоколов заседаний аттестационных комиссий; тиражирование необходимых для проведения аттестации материалов.** Обеспечением всей необходимой для проведения аттестации документацией занимается специалист по кадрам совместно с секретарем аттестационной комиссии.

**Этап 3. Представление документов в кадровую службу.** В приказе о проведении аттестации должно быть указано, что аттестуемыми специалистами и руководителями структурных подразделений не позднее чем за 15 дней до начала аттестации должны быть представлены в кадровую службу необходимые документы, чтобы специалист по кадрам имел возможность проверить их, не нарушая сроков подачи в аттестационную комиссию.

Перечень таких документов может быть выбран нанимателем самостоятельно, утвержден приказом или коллективным договором.

Практика показала, что самым оптимальным набором материалов для проведения аттестации специалистов является следующий:

- аттестационный лист (желательно заполненный в печатном виде). В аттестационный лист может быть включена графа: отчет о работе за последние 3 года – для специалистов с высшим профессиональным образованием; за последний год – для работников со средним профессиональным образованием. В отчете специалист кратко описывает результаты своей профессиональной деятельности, достижения, указывает проблемы и желаемые перспективы своего роста;
- копии документов об образовании (диплома, удостоверения, свидетельства, сертификата специалиста и т. д.);
- копия удостоверения об имеющейся категории (классности) по аттестуемой специальности;
- документы о прохождении повышения квалификации;
- иные документы, которые могут характеризовать квалификацию, профессиональную деятельность и подготовку специалиста;
- характеристика.

Все документы должны быть завизированы у непосредственного руководителя.

Руководитель структурного подразделения готовит характеристику на каждого сотрудника и рекомендации по дальнейшему использованию потенциальных возможностей, стимулированию роста его профессиональной компетентности, определению степени необходимости повышения квалификации и т. д. Работник должен быть ознакомлен с характеристикой.

В случае несогласия с предложенной на ознакомление характеристикой работник, подлежащий аттестации, может изложить причины своего несогласия на заседании аттестационной комиссии.

**Этап 4. Регистрация документов и передача в аттестационную комиссию.** Специалист по кадрам лично принимает комплект документов у аттестуемого или руководителя структурного подразделения, проверяет точность и правильность заполнения, дополняет необходимыми копиями из личного дела аттестуемого, знакомит работника с документами и процедурой проведения аттестации.

Регистрация поступивших в кадровую службу материалов осуществляется в специальном журнале с указанием даты их получения.

Специалист по кадрам по мере поступления, но не позднее чем за 10 дней до начала аттестации передает комплекты материалов секретарю аттестационной комиссии.

**Этап 5. Специалист по кадрам должен разъяснить аттестуемым работникам их права и обязанности.**

#### **Права аттестуемого.**

Аттестуемый работник имеет право на ознакомление с материалами для его аттестации, и если он не согласен с выводами руководителя подразделения, изложенными в характеристике, то имеет право обжаловать их в установленном порядке в комиссию по трудовым спорам, руководителю организации или на заседании аттестационной комиссии.

До начала аттестации аттестуемые работники имеют право на ознакомление с должностной инструкцией, инструкцией по технике безопасности, основами законодательства о труде. Они могут обратиться с предложением о проведении подготовительных занятий и консультаций. Во время краткосрочной учебы перед аттестацией в программу могут быть включены темы, имеющие актуальность для работников данной организации.

Работники имеют право вносить аттестационной комиссии устные и письменные предложения, направленные на улучшение их работы и

деятельности организации в целом, об отводе какого-либо члена комиссии, если у них до аттестации были конфликты по работе.

Во время заседания комиссии аттестуемый имеет право уточнять суть заданного ему вопроса и требовать письменной записи его ответа на заданные вопросы в протоколе заседания комиссии.

Работники имеют право обжаловать решение аттестационной комиссии в комиссию по трудовым спорам и в суд в установленном законом порядке.

#### **Обязанности аттестуемого.**

Аттестация – одно из условий трудового договора, установленное законодательством, и не зависит от воли аттестуемых и нанимателя.

При проведении аттестации работник обязан в назначенный срок по графику явиться на заседание аттестационной комиссии.

В случае отказа без уважительных причин он может быть аттестован заочно, а его действия могут квалифицироваться как нарушение трудовой дисциплины.

В данном случае работник может быть подвергнут дисциплинарному взысканию, а в случае повторного нарушения – увольнению за систематическое неисполнение без уважительных причин обязанностей, возложенных трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного взыскания.

## **2.6. Профессиональное развитие и обучение персонала**

В условиях нестабильной экономической ситуации, острой конкурентной борьбы предприятиям необходимо прилагать все больше усилий, чтобы выжить в жестких условиях рынка и стать успешными.

Наряду с грамотно организованными процедурами найма и отбора, адаптации, стимулирования, деловой оценки персонала, одним из способов, помогающих генерировать новые идеи для бизнеса, осваивать современные образцы техники, разрабатывать и внедрять передовые приемы и технологии, а также готовить высококвалифицированных, мотивированных на успех сотрудников, является создание в организации системы профессионального развития персонала.

Концепция непрерывного развития стала актуальной еще полвека назад. Именно тогда, с началом научно-технической революции, во всем мире обратили внимание на то, что профессиональные знания

устаревают быстрее, чем бывают получены в полном цикле образования. А самое главное, произошло принципиальное изменение и переосмысление роли человека в производстве. Сейчас именно персонал является стратегическим ресурсом организации и ключевым фактором ее долгосрочного и стабильного функционирования. Хорошо обученный, готовый меняться вместе с организацией, открытый инновациям персонал становится конкурентным преимуществом любого предприятия, а развитие персонала – одной из самых важных функций кадрового менеджмента.

В современной литературе по теории и практике управления персоналом существует довольно много определений понятия «развитие персонала», но содержательную трактовку можно свести к следующему:

– это совокупность мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации.

Развитие персонала бывает общим и профессиональным.

– это процесс обогащения интеллектуального капитала работников, осознания окружающей действительности, принятия новых ценностей, расширения социальных связей и возможностей партнерства, способствующих полному раскрытию индивидуального трудового потенциала с целью личностного роста и увеличения вклада в дела организации.

– это система взаимосвязанных мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетенций работников и их мотивации с целью выполнения не только необходимых для работы обязанностей, но и новых функций для решения актуальных и перспективных задач организации.

Сущность профессионального развития персонала заключается в систематическом повышении уровня знаний, формировании умений, отработке навыков, овладении различными способами коммуникации, совершенствовании личных и деловых качеств, необходимых для выполнения работы, улучшении производственной и организационной культуры для удовлетворения личных потребностей и запросов предприятия.

Профессиональное развитие относится ко всем сферам деятельности, будь то производство, торговля, транспорт или образование. Оно должно стать нормой, быть не тяжелым бременем, формальной должностной обязанностью, а образом жизни, полезной привычкой.

Для того чтобы процесс развития персонала в организации был эффективным, необходимо учитывать следующие принципы.

1. Развитие персонала должно быть перманентным процессом, т. е. осуществляться в течение всей трудовой жизни работника. Другими словами, недостаточно стать профессионалом один раз. Чтобы оставаться «профи» в своем деле, необходимо постоянно актуализировать все свои профессиональные компетенции.

2. Под профессиональным развитием персонала обычно понимают только обучение персонала, но это не совсем верно. Понятие «профессиональное развитие» намного шире понятия «обучение», а значит, включает в себя не только обучение, но и другие программы.

Базисными элементами системы профессионального развития персонала в организации являются:

- введение в должность и адаптация;
- создание мотивации на обучение;
- обучение персонала;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- формирование кадрового резерва;
- организация изобретательской и рационализаторской деятельности.

3. , т. е. как у сотрудников, так и руководителей организации должны быть: мотивация, условия и возможности профессионального развития.

4. Программы и планы развития персонала должны быть разработаны для всех категорий сотрудников организации.

5. Мероприятия развития персонала должны носить опережающий характер, т. е. быть актуальными, востребованными и нацеленными на будущее.

Если учитывать все эти принципы, развитие персонала будет способствовать не только достижению целей работника, но и организации и общества в целом.

Предполагаемые результаты развития персонала представлены в табл. 2.4.

Во многих организациях развитие персонала рассматривается как долгосрочные инвестиции и является непрерывным процессом. Если

на предприятии преобладает такое отношение к вопросам профессионализации, то есть гарантия, что в последующем деятельность, направленная на развитие, принесет свои плоды.

Таблица 2.4. **Результаты развития персонала для работника, организации и общества**

Результаты развития персонала		
Для работника	Для организации	Для общества
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Гарантия сохранения рабочего места.</li> <li>2. Приобретение новых знаний, умений, навыков, раскрытие способностей.</li> <li>3. Увеличение собственной стоимости как работника на рынке труда.</li> <li>4. Расширение возможностей профессионального и карьерного роста.</li> <li>5. Расширение социальных связей и контактов.</li> <li>6. Повышение самооценки и уверенности в себе</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение производительности и качества труда, а следовательно, доходов организации.</li> <li>2. Увеличение вклада каждого сотрудника в достижение целей организации.</li> <li>3. Сокращение периода адаптации.</li> <li>4. Повышение мотивации труда сотрудников.</li> <li>5. Улучшение морально-психологического климата в коллективе.</li> <li>6. Совершенствование корпоративной культуры организации.</li> <li>7. Положительное влияние на трудовую дисциплину.</li> <li>8. Облегчение делегирования полномочий.</li> <li>9. Сокращение текучести кадров</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие трудового потенциала общества.</li> <li>2. Повышение производительности общественного труда</li> </ol>

### **Тема 3. ОСНОВЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ЗЕМЕЛЬНО-КАДАСТРОВОГО ПРОЦЕССА**

Чтобы наиболее правильно определить объем землеустроительных работ, необходимо учитывать природные и экономические условия землеустраиваемого объекта. В этих целях территория распределяется по поясам трудности работ.

*Под поясом (категорией) трудности* понимаются природные и другие условия, в которых исполняются землеустроительные работы. Установление наиболее рациональных организационных форм и мето-

дов выполнения землеустроительных работ при их планировании тесно связано с осуществлением всего производственного процесса в землеустройстве. Это вызывает необходимость тщательного изучения содержания производственного процесса землеустройства, правильного его распределения на отдельные части и последовательность их выполнения.

Производственный процесс в землеустройстве обычно складывается из ряда последовательно выполняемых отдельных частей (стадий) каждого вида землеустройства. Стадии являются производственной необходимостью, позволяющей не только установить последовательность в работе, но и правильно организовать распределение работ между специалистами разной квалификации, улучшить контроль и учет работ.

Все землеустроительные работы отличаются друг от друга различным подходом к решению задач, организацией и составом операций, применяемой технологией. Однако при их выполнении технологический процесс можно разделить на три составные части:

- 1) проектирование;
- 2) производственный процесс;
- 3) сдача материалов.

*Проектирование работ* начинается только после того, как между предприятием и заказчиком подписан договор, т. е. имеется техническое задание на производство работ, включающее:

- целевое назначение;
- наименование объекта и его границы;
- общую характеристику объекта;
- основные технические характеристики и технические требования;
- виды работ, подлежащие выполнению;
- сроки начала и окончания работ.

*Производственный процесс* – это совокупность отдельных операций, направленных на изготовление продукции.

*Операция* – это часть производственного процесса, выполняемая на одном рабочем месте, одним или несколькими работниками над одним и тем же предметом труда. Для производственного процесса необходимо наличие и взаимосвязь трех компонентов:

- труд, т. е. целенаправленная деятельность человека;
- средства труда, с помощью которых человек осуществляет процесс производства (оборудование, приборы и т. д.);
- предметы труда, т. е. на что мы воздействуем.

*Сдача материалов* – это один из важнейших этапов выполнения работ, на нем составляются сводные ведомости, каталоги, технические или научно-технические отчеты для сдачи материалов заказчику.

Землеустроительные действия осуществляются в строгом соответствии с установленными земельным законодательством нормами и правилами. Определенный правообразующий акт, законодательно закрепленный порядок производства землеустроительного дела (работы), т. е. состав, очередность и их последовательность, называется *землеустроительным процессом*. По нормам земельного законодательства, а также в соответствии со сложившейся практикой землеустроительный процесс состоит из следующих основных взаимосвязанных и последовательных стадий (этапов):

- возбуждение ходатайства о проведении землеустроительных действий;

- подготовка землеустроительной документации (подготовительные работы к составлению проекта землеустройства, составление проекта землеустройства, предъявление его участникам землеустройства, согласование и экспертиза);

- утверждение проектной документации и приведение ее в исполнение (установление на местности пограничных межевых знаков, перенесение основных проектных решений в натуру (на местность) и т. д.);

- оформление землеустроительного дела и выдача участникам землеустройства землеустроительной документации;

- осуществление авторского надзора за выполнением проекта землеустройства собственниками земли, землевладельцами, землепользователями и арендаторами.

*Этап (стадия)* – это законченная часть какого-то вида работ, которая состоит из совокупности взаимосвязанных по содержанию и в организационно-техническом отношении элементов. Для удобства фиксации землеустроительных работ устанавливается более детальное деление этапов на элементы, но финансируют законченные работы по завершённым этапам. Между этапами и элементами работ устанавливают процентное соотношение, позволяющее объективно оценивать выполнение землеустроительных работ.

*Подготовительные работы* как стадия землеустроительного процесса – это изучение условий и подготовка соответствующей информации и материалов для составления проекта. Они включают следующие операции:

1) сбор информации об объектах землеустройства, содержащейся в государственном земельном кадастре, государственном градостроительном кадастре, государственном фонде данных, полученных в результате проведения землеустройства, геодезической, картографической и иной связанной с использованием, охраной и перераспределением земель документации;

2) определение местоположения границ объектов землеустройства;

3) определение площади объектов землеустройства;

4) составление карты (плана) объектов землеустройства, отображающей в графической форме местоположение, размер, границы объекта землеустройства, а также размещение объектов недвижимости, прочно связанных с землей.

*Составление землеустроительного проекта*, т. е. совокупности документов (расчетов, чертежей и др.) по созданию новых форм организации территорий, их экономическому, экологическому, техническому и юридическому обоснованию, обеспечивающих организацию рационального использования и охраны земель с учетом особенностей землеустроительного объекта, – по своему содержанию и значению основная стадия землеустроительного процесса. Проект землеустройства состоит из двух частей:

– *графической части* (проектный план, рабочие чертежи перенесения проекта в натуру, карты, схемы, графики, рисунки, диаграммы, учитывающие фактическое состояние территории объекта и используемые при проектировании, почвенные, геоботанические, земельно-оценочные, агроэкологические и другие карты); на проектном плане отображаются все проектные решения по организации территории (границы, площади, виды угодий, мероприятия по трансформации, освоению и улучшению земли, севообороты и др.);

– *текстовой части*, куда входят задание на проектирование, расчетно-пояснительная записка, материалы технико-экономического обоснования проекта, ведомости площадей угодий, сметно-финансовые расчеты, материалы экспертизы, согласование и утверждение проекта.

Графическая и текстовая части проекта в совокупности образуют проектно-сметную документацию (проектную землеустроительную документацию).

*Стадия утверждения проекта* завершается принятием государственными органами решения (постановления) об утверждении проекта, которое является правовым основанием для выполнения последу-

ющих стадий землеустроительного процесса и, в частности, перенесения проекта на местность.

Утвержденный проект землеустройства *переносится в натуру* с закреплением на местности межевыми знаками установленного образца. Перенесение проекта в натуру производится при участии представителей собственников, землепользователей, арендаторов, которым перенесенные и закрепленные на местности границы показываются и сдаются в натуру. Выполненная работа оформляется актом установленно-го образца с приложением рабочего чертежа перенесенных границ.

На основании утвержденных и перенесенных в натуру проектов землеустройства собственникам, землепользователям и землевладельцам *выдаются государственные акты (свидетельства)* на право собственности, право пользования и право владения землей или вносятся изменения в ранее выданные акты. Выдается также проектная документация и другие материалы.

Завершающий этап заключается в *авторском надзоре* за выполнением проекта, он включает проверку полноты и качества осуществляемых мероприятий, дополнительные расчеты и уточнения проектных решений, если это необходимо, оказание методической и технической помощи землевладельцам, выявление и устранение недостатков проекта. Этап считается завершенным, когда проект полностью осуществлен, выполнено специальное задание на авторский надзор, внесены все необходимые изменения в графическую и расчетную части проекта, оформлен журнал авторского надзора.

Один экземпляр материалов *землеустроительного дела* обязательно хранят в архиве землеустроительного предприятия. Землеустроительное дело включает в себя землеустроительную документацию в отношении каждого объекта землеустройства и другие касающиеся определенного объекта материалы (заявления, протоколы, справки, акты, данные экспертизы, накладные и др.).

Землеустроительный процесс предполагает также формирование государственного фонда данных, полученных в результате проведения землеустройства.

Землеустройство проводится по инициативе уполномоченных исполнительных органов государственной власти, органов местного самоуправления, собственников земельных участков, землепользователей, землевладельцев или по решению суда. Также землеустроительные работы проводятся:

- при изменении границ объектов землеустройства;

– выявление нарушенных земель, а также земель, подверженных водной и ветровой эрозии, солям, подтоплению, заболачиванию, вторичному засолению, иссушению, уплотнению, загрязнению отходами производства и потребления, радиоактивными и химическими веществами, заражению и другим негативным воздействиям;

– проведение мероприятий по восстановлению и консервации земель, рекультивации нарушенных земель, защите земель от эрозии, солей, подтопления, заболачивания, вторичного засоления, иссушения, уплотнения, загрязнения отходами производства и потребления, радиоактивными и химическими веществами, заражения и других негативных воздействий.

Данные виды работ выполняются исключительно с целью создания планов и топографических карт. Их выполнение осуществляется в три этапа:

1. *Подготовительный этап* – подготовка договорной документации и получение технического задания, сбор и анализ материалов, получение разрешений на производство работ в соответствии с требованиями заказчика, подготовка программы работ.

2. *Полевой этап* – топографическая съемка наземных и подземных сооружений, рекогносцировочные обследования территории, предварительная обработка полученных материалов и создание опорных геодезических сетей, съемочных геодезических сетей и геодезических сетей специального назначения.

3. *Камеральный этап* – обработка данных с оценкой полученных результатов и составление топографических планов. Согласование коммуникаций, нанесенных на планы (магистральные трубопроводы, линии связи и электропередач), с организациями, у которых данные объекты находятся в ведении, при необходимости внесение изменений в топографические планы. По результатам работ осуществляется составление и передача отчета заказчику оригиналов инженерно-топографических планов в цифровом и графическом виде.

*Землеустроительные действия* – это законодательно определенные виды землеустроительных работ, которые выполняются в целях реализации земельной политики государства и отражаются в соответствующей землеустроительной документации. Выделяют следующие землеустроительные действия:

1) изучение состояния земель (почвенные, геоботанические и другие обследования и изыскания; оценка качества земель; инвентаризация земель);

2) планирование и организация рационального использования земель и их охраны (разработка предложений о рациональном использовании земель и их охране; природно-сельскохозяйственное районирование земель);

3) описание местоположения границ объектов землеустройства;

4) внутрихозяйственное землеустройство;

5) межхозяйственное (территориальное) землеустройство.

Землеустройство (межхозяйственное и внутрихозяйственное) представляет собой динамичный социально-экономический процесс, *объектом* которого является территория, а *предметом изучения* – закономерности ее организации.

Под *землеустроительной документацией* понимаются документы (схемы, карты (планы), тематические карты и атласы, проекты, различные материалы обследований и изысканий, оценки качества земель, инвентаризации земель, технико-экономические расчеты и др.), составленные по результатам различных землеустроительных действий (мероприятий) и обеспечивающие организацию рационального использования и охраны земель на территории страны и ее регионов, муниципалитетов и других административно-территориальных образований, конкретных землевладельцев, землепользований и земельных участков.

В целях повышения качества землеустроительной документации, усиления ответственности ее разработчиков и более эффективного использования государственных средств, выделяемых на землеустроительные работы, заказы на их выполнение распространяются на конкурсной основе (аукционы, торги, конкурсы).

Взаимоотношения между заказчиком и разработчиком землеустроительной документации регулируются в соответствии с законодательством Республики Беларусь и *договором (контрактом)* на выполнение проектно-изыскательских работ по землеустройству, кадастру и мониторингу земель.

Договор имеет следующие пункты:

1. Предмет договора.
2. Стоимость работ и порядок расчетов.
3. Ответственность сторон.
4. Сроки исполнения.
5. Обязанности заказчика.
6. Дополнительные условия.

Обязательное приложение к договору – передаваемое заказчиком разработчику задание на проектирование, а также исходные данные для составления технической документации.

#### **Тема 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ЦЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОМИТЕТА ПО ИМУЩЕСТВУ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 5 мая 2006 г. № 289 «О структуре Правительства Республики Беларусь» создан Государственный комитет по имуществу путем слияния Фонда государственного имущества Министерства экономики и Комитета по земельным ресурсам, геодезии и картографии при Совете Министров Республики Беларусь.

Главными задачами Государственного комитета по имуществу являются проведение единой государственной политики в области земельных отношений, геодезии, картографии, государственной администрации недвижимости, а также ведение соответствующих кадастров, регистров и реестров.

Государственный комитет по имуществу руководит деятельностью республиканских органов государственного управления, иных государственных органов, подчиненных Правительству Республики Беларусь.

Государственный комитет по имуществу в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции:

- обеспечивает проведение мероприятий по эффективному использованию земель, а также иного имущества, находящего в республиканской собственности;
- разрабатывает проекты республиканских программ по рациональному использованию и охране земельных ресурсов;
- организует и координирует проведение различных видов землеустроительных, земельно-кадастровых, геодезических и картографических работ и мероприятий;
- разрабатывает методические рекомендации по выполнению землеустроительных, земельно-кадастровых, геодезических мероприятий;
- осуществляет контроль деятельности подведомственных предприятий и организаций;
- обеспечивает ведение реестров и регистров и т. д.

Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь имеет право принимать нормативные правовые акты, а также согласовывать проекты нормативных правовых актов.

Государственный комитет по имуществу проводит в государственных органах и организациях проверки по вопросам, относящимся к компетенции Государственного комитета по имуществу, и выдает обязательные для исполнения предписания об устранении нарушения законодательства;

Государственный комитет по имуществу привлекает в установленном порядке к ответственности за нарушение законодательства по вопросам, относящимся к его полномочиям.

#### **4.1. Компетенции Государственного комитета по имуществу**

Государственный комитет по имуществу осуществляет следующее:

- проводит единую государственную политику;
- устанавливает порядок проведения работ по установлению (восстановлению) и закреплению границ земельных участков;
- обеспечивает разработку проектов региональных схем использования и охраны земельных ресурсов, схем землеустройства административно-территориальных и территориальных единиц;
- устанавливает порядок проведения землеустройства, организует его проведение;
- устанавливает порядок информационного обеспечения и автоматизации землеустройства, в том числе средствами земельно-информационной системы;
- обеспечивает подготовку материалов по разрешению земельных споров и внесение их на рассмотрение областных, Минского городского, городских (городов областного подчинения), районных, сельских, поселковых исполнительных комитетов в соответствии с их компетенцией, предусмотренной настоящим Кодексом, и (или) судов;
- обеспечивает проведение мониторинга земель;
- обеспечивает ведение государственного земельного кадастра, в том числе кадастровой оценки земель, земельных участков;
- устанавливает порядок ведения единого реестра административно-территориальных и территориальных единиц Республики Беларусь, реестра цен на земельные участки, регистра стоимости земельных участков и реестра земельных ресурсов Республики Беларусь;
- устанавливает содержание, порядок ведения и хранения землеустроительной, земельно-кадастровой документации;
- осуществляет государственный контроль за использованием и охраной земель;

- обеспечивает проведение мероприятий по эффективному использованию земель;
- обеспечивает разработку проектов республиканских программ по рациональному использованию и охране земельных ресурсов, землеустройству и земельному кадастру, геодезии и картографии, генеральной схемы использования и охраны земель Республики Беларусь и представляет их в Совет Министров Республики Беларусь;
- обеспечивает республиканские органы государственного управления, исполнительные и распорядительные органы, юридические лица и граждан геодезическими, картографическими, земельно-кадастровыми материалами и данными;
- обеспечивает подготовку материалов по вопросам изъятия и предоставления земельных участков, включения земельных участков в городскую черту, оформления свидетельств (удостоверений) о государственной регистрации в отношении земельных участков, установления на местности и изменения границ административно-территориальных и территориальных единиц Республики Беларусь;
- рассматривает материалы предварительного согласования места размещения земельных участков;
- организует работы по инвентаризации и почвенно-геоботаническим обследованиям земель, анализу состояния и использования земельных ресурсов республики, зонированию, районированию и группировке земель;
- формирует единый государственный банк данных о земельных ресурсах республики, утверждает отчет о наличии и распределении земель в республике ежегодно по состоянию на 1 января;
- организует проведение экспертизы, согласование и утверждение технических проектов и смет на проведение землеустроительных, геодезических и картографических работ государственного и специального назначения;
- организует работы по оценке земель и разрабатывает предложения о платежах за землю;
- осуществляет изучение и анализ рынка земли, разрабатывает предложения о его развитии;
- осуществляет контроль за поступлением средств в порядке возмещения потерь сельскохозяйственного и лесохозяйственного производства и своевременным проведением за счет этих средств мероприятий по освоению новых земель, повышению плодородия почв, продук-

тивности земель лесного фонда, землеустройству и оснащению землеустроительной службы, а также вносит в Совет Министров Республики Беларусь предложения о коэффициенте к нормативам возмещения потерь сельскохозяйственного и лесохозяйственного производства с учетом уровня инфляции по отношению к предыдущему году;

- принимает технические нормативные правовые акты в области землеустроительных, геодезических и картографических работ;

- принимает меры по обеспечению охраны государственных секретов;

- выполняет функции государственного заказчика землеустроительных, земельно-кадастровых, геодезических и картографических работ, выполняемых за счет средств республиканского бюджета;

- выполняет целый ряд функций в области государственной регистрации недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним;

- взаимодействует с органами государственного управления и иными государственными организациями, местными исполнительными и распорядительными органами по вопросам, входящим в компетенцию Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь;

- обобщает практику применения законодательства по вопросам регулирования земельных отношений;

- осуществляет руководство подчиненными государственными организациями, принимает решения об их создании, реорганизации и ликвидации, утверждает уставы данных организаций;

- развивает международное сотрудничество в области земельных отношений;

- утверждает положение об областной, Минской городской землеустроительной и геодезической службе;

- выполняет иные функции, предусмотренные законодательством.

#### **4.2. Отделы Государственного комитета по имуществу, их задачи и функции**

Государственный комитет по имуществу состоит из следующих отделов:

1. Отдел финансирования, учета и отчетности.
2. Отдел организационной работы, делопроизводства и контроля.

3. Юридическое управление. Оно было создано в целях правового обеспечения функционирования Государственного комитета по имуществу.

**Основные задачи:**

- ведение учета нормативно-правовых актов Государственного комитета по имуществу;
- правовое консультирование должностных лиц структурных подразделений Государственного комитета по имуществу и подведомственных организаций;
- осуществление контроля за соответствием действующих законодательных актов и других нормативных документов.

4. Отдел кадровой работы.

5. Главное управление регулирования земельных отношений, землеустройства и земельного кадастра. Функции:

- осуществление и разработка задач по проведению землеустройства, осуществляемого за счет средств республиканского бюджета;
- осуществление контроля качества выполненной землеустроительной документации;
- координация работы по оформлению материала о предоставлении заинтересованным лицам;
- рассмотрение градостроительных схем и проектов по развитию населенных пунктов Республики Беларусь;
- внесение предложений по созданию объектов природоохранного назначения.

5.1. Отдел регулирования земельных отношений.

5.2. Отдел землеустройства.

5.3. Отдел земельного кадастра.

6. Управление аналитической работы и цифровой трансформации.

6.1. Отдел цифровой трансформации.

6.2. Отдел аналитической работы.

7. Управление геодезии и картографии. Данное управление реализует функции государственного регулирования в области картографической деятельности, в том числе и в сфере географических информационных систем.

**Основные функции:**

- подготовка предложений по согласованию выпуска картографической продукции;
- организация в установленном законодательством порядке картографического обеспечения государственных и региональных программ;

- организация проведения космо- и аэрофотосъемочных картографических, картоиздательских работ, работ по созданию цифровых и электронных карт, в том числе для цели навигации;
- проведение унификации топографо-геодезической основы, системы и ее классификации и кодирования;
- выполнение работы по автоматизации процессов в землеустройстве, земельном кадастре, картографии, геодезии, государственной регистрации недвижимого имущества, в управлении государственным имуществом;
- организация разработки проектов, республиканских программ в области геодезии;
- организация проведения геодезических, астрономо-геодезических работ, а также работ по определению координат и высот автономными спутниковыми методами;
- осуществление исследований и наблюдений за искусственными спутниками земли, а также обработки материалов аэрокосмических съемок и осуществление геодезического обеспечения функционирования космических систем дистанционного зондирования земли.

#### 8. Отдел оценки. Задачи:

- подготовка предложений по ведению государственного учета земель, кадастровой оценки земель и ведение мониторинга земель и т. д.;
- методическое руководство по созданию планово-картографической основы;
- разработка вопросов, связанных с эксплуатацией земельно-информационных систем;
- координирование и проведение аэрофотосъемочных работ;
- подготовка и разработка вопросов кадастровой оценки, мониторинга, проведение геоботанических и других видов обследований.

#### 9. Управление регистрации и технической инвентаризации недвижимого имущества.

##### 10. Сектор контроля экономической деятельности.

#### 11. Главное управление корпоративных отношений, владельческого надзора и обращения акций.

##### 11.1. Управление корпоративных отношений.

##### 11.2. Управление владельческого надзора и обращения акций.

#### 12. Главное управление распоряжения имуществом.

##### 12.1. Управление по работе с государственным имуществом.

##### 12.2. Управление учета и использования имущества.

13. Управление развития и международных отношений.

13.1. Отдел международных отношений.

13.2. Сектор развития отрасли.

#### **4.3. Организации, подчиняющиеся Государственному комитету по имуществу**

Государственному комитету по имуществу подчиняются следующие организации:

1. Республиканское унитарное предприятие «Проектный институт Белгипрозем» и областные филиалы. Основные виды деятельности предприятий:

- агрохимические исследования почв;
- технические консультации в области землеустройства для юридических лиц;
- обеспечение функционирования информационно-аналитического центра мониторинга земель НСМОС;
- издание (переиздание) технических нормативных правовых актов и изменений к ним;
- издание научно-практического журнала «Земля Беларуси»;
- установление и восстановление границ земельных участков;
- кадастровая оценка сельскохозяйственных земель;
- независимая оценка стоимости объектов гражданских прав;
- определение размера убытков при изъятии земельных участков и сносе расположенных на них капитальных строений;
- разработка проекта отвода земельного участка;
- предварительное согласование места размещения земельного участка;
- деление, слияние земельных участков;
- разработка проектов внутрихозяйственного землеустройства;
- почвенное обследование сельскохозяйственных земель;
- создание ортофотопланов с использованием аэро- и космоснимков;
- разработка схем землеустройства административных районов;
- создание почвенных карт в цифровом виде;
- создание навигационных карт масштаба 1:10000, в том числе для точного земледелия;
- создание земельно-информационных систем.

2. Республиканское унитарное предприятие «Белкартография». Основные виды деятельности предприятия – разработка и издание:

- научно-справочных карт и атласов;

– атласов, настенных и контурных карт для учебных заведений Республики Беларусь;

– тематических и представительских карт и атласов для государственных органов управления, местных, исполнительных и распорядительных органов власти, учреждений, организаций и предприятий;

– карт и атласов на иностранных языках;

– широкого спектра картографических изданий для населения: общегеографических, политико-административных, автодорожных, туристских и других карт и атласов, крупномасштабных планов городов;

– карт, буклетов и атласов на заказ по авторским макетам.

3. Топографо-геодезическое республиканское унитарное предприятие «Белгеодезия» выполняет картографо-геодезические работы государственного и специального назначения для нужд отраслей экономики, в интересах обороны и безопасности государства, оказывает услуги юридическим и физическим лицам и индивидуальным предпринимателям.

4. Научно-производственное государственное республиканское унитарное предприятие «Национальное кадастровое агентство». Национальное кадастровое агентство было создано 9 февраля 1998 г. Национальное кадастровое агентство является научно-производственным государственным, республиканским унитарным предприятием.

Предмет деятельности предприятия:

– создание и ведение государственного регистра недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним, а также создание и ведение реестров и регистров;

– кадастровая и экспертная оценка недвижимости;

– разработка автоматизированных информационных систем, их технологий и программного обеспечения;

– государственная регистрация и техническая инвентаризация недвижимого имущества;

– аттестация регистраторов;

– осуществление научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в области систем, методов и средств учета, регистрации, оценки и управления недвижимым имуществом;

– международная деятельность в области ведения государственного земельного кадастра, государственной регистрации и оценки недвижимого имущества.

В составе предприятия функционируют следующие управления и отделы:

1) финансово-экономическое управление, включающее отдел бухгалтерского учета и отчетности и планово-экономический отдел;

2) юридическое управление, включающее отделы договорно-правовой работы и кадровой работы;

3) управление оценки, в состав которого входят отдел кадастровой оценки, отдел информационного обеспечения оценки и аналитики и отдел индивидуальной оценки;

4) управление материально-технического и документационного обеспечения;

5) отдел стратегического развития;

6) управление разработки информационных систем, состоящее из отдела анализа и проектного управления и отдела разработки программного обеспечения;

7) управление информационных технологий и безопасности, включающее отдел информационной безопасности, отдел сетевого и системного администрирования и отдел администрирования баз данных;

8) отдел сопровождения программного обеспечения;

9) управление формирования недвижимости, в состав которого входят отдел технической инвентаризации недвижимого имущества и отдел методологии формирования недвижимости;

10) управление сопровождения регистрационной деятельности, состоящее из отдела методологии и мониторинга регистрационных действий и отдела методологии ведения государственного земельного кадастра;

11) управление геоинформационных систем, в составе которого находятся отдел адресной системы и отдел геоданных;

12) управление государственной регистрации;

13) инженер по охране труда.

5. Специализированное предприятие в системе Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь РУП «Институт недвижимости и оценки».

Предмет деятельности предприятия:

- оценка стоимости недвижимости и земельных участков;
- оценка стоимости оборудования и транспортных средств;
- оценка стоимости бизнеса;
- оценка стоимости объектов интеллектуальной собственности;

- экспертиза достоверности оценки;
- консультационные услуги по оценке;
- разработка методологических документов по оценочной деятельности;
- проведение аукционов недвижимого имущества;
- обследование зданий, сооружений, строительных конструкций.

Предприятие состоит из отдела оценки бизнеса, отдела оценки недвижимости, отдела оценки оборудования, отдела аукционов, сектора правового и кадрового обеспечения, сектора бухгалтерского учета и финансов и др.

6. Государственное учреждение образования «Центр подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров системы Госкомимущества». Основной целью деятельности Центра повышения квалификации является повышение профессиональных знаний, совершенствование деловых качеств руководителей и специалистов Госкомимущества, территориальных органов и организаций, входящих в систему Госкомимущества, других государственных органов, иных организаций, граждан Республики Беларусь, иностранных граждан и лиц без гражданства.

Основными задачами Центра повышения квалификации являются:

- оперативное удовлетворение потребностей государственных органов, других организаций, индивидуальных предпринимателей в высокопрофессиональных кадрах в таких областях, как землеустройство, земельный кадастр, геодезия и картография, государственная регистрация недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним, имущественные отношения (включая управление, распоряжение, оценку и учет имущества) для обеспечения эффективного социально-экономического развития Республики Беларусь, а также индивидуальных запросов граждан в повышении своей профессиональной компетентности;
- содействие гармоничному развитию личности, наиболее полной реализации ее способностей;
- постоянное совершенствование качества обучения слушателей, повышение его практической направленности на решение конкретных производственных задач;
- формирование гражданственности, патриотизма и национального самосознания на основе государственной идеологии и идеологическое воспитание, направленное на формирование у обучающегося знания основ идеологии белорусского государства;

- совершенствование форм и методов обучения;
- создание современной учебно-материальной базы, оснащение ее новейшим оборудованием, полиграфической, организационной и вычислительной техникой;
- качественный подбор профессорско-преподавательских кадров;
- развитие деловых связей с учреждениями образования Республики Беларусь и зарубежными учебными заведениями, организациями, изучение передового международного опыта и методов обучения посредством участия в международных семинарах, конференциях и других формах сотрудничества.

7. Фонд Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь является структурным подразделением центрального аппарата Государственного комитета по имуществу.

Фонд как структурное подразделение осуществляет координацию деятельности республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Совету Министров Республики Беларусь, и выполняет основные функции:

- управление и распоряжение имуществом, находящимся в собственности Республики Беларусь;
- проведение единой политики по вопросам аренды зданий, сооружений и производственных помещений, находящихся в собственности Республики Беларусь;
- формирование проектов в планах приватизации и планах преобразования РУП в ОАО;
- организация владельческого надзора за деятельностью органов управления акционерных обществ, акции которых принадлежат Республике Беларусь.

Фонд создан для осуществления следующих основных задач:

- ведет реестр имущества, находящегося в государственной собственности;
- рассматривает предложения и готовит проекты об отчуждении имущества, включая безвозмездное отчуждение имущества из республиканской собственности;
- осуществляет экспертизу достоверности оценки государственного имущества.
- выступает держателем акций предприятий, принадлежащих Республике Беларусь;
- организует и проводит конкурсы, аукционы по продаже недвижимого имущества, находящегося в государственной собственности, и т. д.

Руководит фондом директор, который непосредственно подчиняется председателю Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь и его заместителю, курирующему работу фонда.

**Организация работы предприятий, устав и их имущество.** Свою деятельность предприятие основывает на уставе, который утверждает собственником или уполномоченным им органом.

Устав содержит указание на собственника предприятия, наименование, местоположение, цели деятельности, перечень органов управления и их компетенцию, размер уставного фонда, порядок образования имущества предприятия, условия распоряжения этим имуществом и иные вопросы, которые не противоречат законодательству и связаны с особенностью деятельности предприятия.

Имущество предприятия находится в собственности Республики Беларусь и принадлежат предприятию на праве хозяйственного владения. Имущество предприятия составляют его основные фонды, оборотные средства и иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе предприятия. Источником при формировании имущества предприятия является доходы, полученные от реализации работ и других видов хозяйственной деятельности, доходы от ценных бумаг, кредиты банков, безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организации от физических лиц и иные источники, не запрещенные законодательными актами Республики Беларусь.

Предприятия не вправе продавать принадлежащее ему на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать в аренду или иным способом распоряжаться этим имуществом без согласия учредителя, а в установленных в законодательстве случаях без согласия Президента или Правительства Республики Беларусь.

Учредитель в установленном в законодательстве порядке осуществляет контроль за эффективностью использования и сохранностью имущества. Положение о предприятиях разрабатывается в соответствии с законом Республики Беларусь и уставом предприятия, согласовывается с председателем Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь и утверждается руководителем предприятия. В положении указываются кратко все пункты, содержащиеся в уставе предприятия.

## Тема 5. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

### 5.1. Функции руководящих работников предприятия

Управленческий процесс традиционно принято расчленять на пять этапов: планирование, организация, руководство людьми, мотивация и контроль. В соответствии с этим делением можно определить и основные *функции* руководящей деятельности.

**1. Стратегическая функция.** Стратегическое планирование и формирование целей и ценностей организации принято считать главной функцией руководителя. Допустим, руководитель опытен, компетентен, обладает широким кругозором, навыками стратегического мышления и т. д. Но даже при таких благоприятных предпосылках успешное выполнение им стратегической функции, как правило, упирается в три проблемы, имеющие явный психологический подтекст:

- 1) проблему принятия решений (*единолично – коллективно*);
- 2) проблему ограниченности времени (*нет времени подумать на перспективу, «текучка заедает»*);
- 3) проблему инновационной активности (*помните: лучшее – враг хорошего*).

**Проблема принятия решений.** Какое решение лучше – коллективное или единоличное? Здравый смысл подсказывает: «Одна голова хорошо, а две – лучше». Но всегда ли? Еще 2,5 тыс. лет назад философ Гераклит заметил: «Для меня один стоит тысяч, если он – лучший». Поскольку эта проблема, как и все на свете, внутренне противоречива, приходится применять ситуативный подход, помня об общих принципах:

- коллективные решения надежнее индивидуальных, поскольку субъективные заблуждения и личные пристрастия не устранимы принципиально;
- в группах обычно возникает больше решений и лучшего качества (правда, если нет ярко выраженного «генератора идей»; впрочем, такие люди редко бывают начальниками);
- групповые решения, позволяя участвовать в обсуждении проблемы всем, усиливают атмосферу сотрудничества, хорошего рабочего контакта, снижают сопротивление несогласных с принятым решением;
- групповые решения отличаются большей продуманностью возможных последствий реализации принятых решений.

Но при этом:

- коллективные решения обычно требуют большего времени для их принятия, чем единоличные;

- решения, принятые в группах, оказываются более рискованными (феномен «сдвига к риску», возникающий скорее всего из-за распределения ответственности на всех);

- коллективный способ принятия решений не имеет смысла, если руководитель или лидер группы много компетентнее рядовых ее членов и последние с этим согласны;

- привычка к групповым решениям может повышать степень конформизма поведения членов группы, которая имеет тенденцию «давить» разнообразие мнений (всеобщий «одобрямс», например).

Таким образом, постулат здравого смысла о предпочтении двух голов одной срабатывает далеко не всегда. Можно назвать много ситуаций, когда предпочтительным окажется как раз единоличное решение руководителя, например в условиях дефицита времени или низкой квалификации сотрудников, наличия конфликтной ситуации и т. д. Однако в целом в современном менеджменте и управленческой психологии отдается предпочтение *коллегиальности*, по крайней мере, на стадии подготовки принимаемых решений.

**Проблема высвобождения времени для решения стратегических задач.** Преодолеть дефицит времени руководителю позволяют многие средства. Одни из них носят чисто технический характер: четкое планирование рабочего дня, стандартизация временных затрат на каждый вид деятельности (работа с документами, телефонные переговоры, совещания и пр.), резервирование времени на непредвиденные дела и т. д.

Но есть и весьма распространенное с 70-х гг. организационное средство, получившее название делегирования полномочий. Суть его проста: руководителю не надо делать ту работу, с которой успешно справятся его подчиненные. Выгода несомненна: освобождается время для собственно руководящих дел у начальника и возрастают самостоятельность и уверенность в себе у подчиненных. Однако широкое применение этого управленческого приема наталкивается на ряд трудностей, большинство из которых исходят, как ни странно, от самих руководителей.

Во-первых, любой начальник обязательно хочет, чтобы «в нем нуждались». Принимая решения за подчиненных, он психологически подпитывает представление о собственной нужности, незаменимости

(ведь даже в отпуск частенько по несколько лет не уходят). Во-вторых, любой начальник небезосновательно полагает, что делать что-либо самому – непременно надежнее, с «меньшими нервами», подчиненный же обязательно наделает ошибок, да его еще и контролировать надо неусыпно. В-третьих, многие руководители не в состоянии смириться с мыслью, что в их организациях или подразделениях происходит что-то, о чем они не знают. «Не владеет обстановкой» – это же смертельный приговор для руководителя.

Все эти мотивы нам хорошо знакомы и понятны, несмотря на весь их анахронизм. Конечно, если ваши дела делают другие, то чисто арифметически должна уменьшаться и ваша важность. Оно так и происходит, но только при том неременном условии, что руководитель либо не может, либо просто боится или не привык заниматься вопросами организационной стратегии. Современная управленческая мысль полагает, что вышеперечисленные опасения руководителей по большей части неосновательны. Никто ведь не призывает раздавать подчиненным все руководящие полномочия. Само собой разумеется, что установление целей, принятие стратегических решений, контроль результатов работы, задачи особой важности и высокой степени риска и т. д. – делегировать никак нельзя. А вот рутинную работу, подготовительные операции, частные вопросы, задачи, способствующие профессиональному росту сотрудников, – можно и нужно, если руководитель хочет высвободить время и силы для всего вышеперечисленного.

Как именно осуществлять делегирование полномочий?

Учитывайте способности и возможности своих сотрудников, желательнее привлекать тех, кто хочет взять на себя трудные задачи и приобрести опыт.

Продумайте мотивацию сотрудников и их стимулирование.

Если полномочия сложны, не жалейте времени на подготовку, объясните смысл и цель задачи, покажите, как выполнять, обеспечьте личное наблюдение и в случае необходимости корректируйте исполнение.

Предупреждайте сотрудников, что это – отдельный случай или постоянное поручение.

Избегайте вмешательства без веских причин в рабочий процесс.

Обязательно контролируйте исполнение.

Позволяйте сотрудникам представлять в высших инстанциях делегированные полномочия и т. д.

Рекомендации, как видно, несложные, но пренебрежение такими с виду «мелочами» может свести на нет весь эффект делегирования. Кроме того, следует принимать во внимание и то, что делегированию имеют обыкновение сопротивляться не только руководители, но и подчиненные. Причины такого сопротивления могут быть различными: привычка полагаться на мнение и ответственность руководителя; боязнь ошибок; перегруженность работой и т. д. Но если причина диагностирована, то в принципе сопротивление подчиненного нейтрализовать несложно.

Отличить руководителя, слабо владеющего делегированием, можно по следующим характерным признакам:

- работает после официального окончания рабочего дня;
- остается на работе дольше своих сотрудников;
- сам пишет большую часть инструкций, писем, отчетов и т. п.;
- не находит себе замены на период отпуска;
- возвратясь из командировки, находит свой стол заваленным корреспонденцией и т. д.

**Проблема инновационной активности.** Развитие, инновации, прогресс – замечательные в сущности явления. Открытых их противников просто нет. Но как только перемены доходят до каждого конкретно, тут же находят причины, по которым новации вообще-то, конечно, желательны, но вот в данном конкретном случае, при таких-то конкретных обстоятельствах – скорее неуместны.

Существует великое множество причин нашего молчаливого сопротивления инновациям. К. Девис даже разделил их на три вида: экономические, личностные и социальные.

1. *Экономические* – боязнь безработицы; боязнь сокращения продолжительности рабочего дня и, как следствие этого, заработка; боязнь снижения социального статуса; боязнь интенсификации труда и сокращения прогрессивной его оплаты.

2. *Личностные* – восприятие критики современных методов работы как личной обиды; боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными и будет ущемлена профессиональная гордость; уверенность в том, что нововведения всегда приводят к усилению специализации, повышению монотонности труда и уменьшению чувства собственной значимости как участника трудового процесса; нежелание расходовать силы на обучение; страх перед неопределенностью, обусловленной непониманием сути и последствий нововведения.

3. *Социальные* – нежелание приспособливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе; стремление сохранить привычные социальные связи; боязнь, что новая социальная обстановка приведет к меньшему удовлетворению работой; неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела и к лицам, внедряющим нововведения; недовольство слабостью личного участия и незначительностью личной роли по внедрению нововведений; уверенность в том, что любые новшества выгодны компании, а не работнику, его товарищам по работе или обществу.

Как руководителю нейтрализовать сопротивление инновациям?

Привлекайте своих подчиненных к разработке и планированию инноваций, что поможет им понять и возможно принять цели и средства реформ.

Обеспечьте полноту и точность информации обо всех шагах реформы, не создавайте почву для появления слухов и недоверия.

Не сглаживайте «острые углы» нововведений, не прячьте их возможные неприятные последствия – только правдой можно добиться доверия подчиненных.

Всемерно демонстрируйте свою поддержку и заинтересованность в переменах, показывайте на практике их полезность.

Предусматривайте уменьшение нагрузки работникам, которым предстоит иметь дело с нововведениями.

Доказывайте, что новации не отразятся на зарплате или статусе подчиненных в худшую сторону.

Ищите энтузиастов нового дела и создавайте им режим наибольшего благоприятствования.

Проявляйте терпимость к неудачам.

Наконец, почаще вспоминайте о том, что вообще-то люди любят новшества, хотя и опасаются обычно, что перемены уменьшат их личное благополучие. Поэтому, если будет найден вариант, при котором не только фирма, но и отдельный сотрудник сможет извлечь из новации личную выгоду, считайте, что дело практически сделано.

**2. Администраторская функция.** В обязанности руководителя входят не только вопросы стратегического плана, но и чистое администрирование, обозначающее директивные способы общения руководителя с подчиненными. Особое место занимают разного рода наказания и поощрения. Этот вид воздействия с давних времен известен под названием универсального метода «кнута и пряника». Причем вся психология второй половины XX в. твердо стоит на том, что «пряник»

гораздо предпочтительнее «кнута» и много эффективнее в деле управления людьми. Общее правило, выведенное многочисленными исследованиями, состоит в том, что «положительные подкрепления» (поощрения, вознаграждения) действуют эффективнее, чем «отрицательные». Они много лучше «обучают» подчиненных, психологически закрепляют образцы требуемого поведения, способствуют формированию благоприятного психологического климата в коллективе, повышают самооценку людей, успешно «мотивируют» их на производительный труд и т. д.

Применение столь привлекательных мер управленческого воздействия, как поощрение и вознаграждение, также требует соблюдения определенных правил:

- вознаграждение должно быть конкретным, т. е. за исполнение поручения, задания, за действие или поступок, а не за достижение всей компанией благополучных показателей;
- вознаграждение должно быть безотлагательным;
- вознаграждение должно быть достижимым, т. е. поощрения заслуживают любые, в том числе и самые малые, успехи, а не только «выдающиеся достижения в труде»;
- вознаграждения по возможности лучше делать нерегулярными и непредсказуемыми;
- малые награды иногда оказываются эффективнее больших.

Очевидно, что чем больше руководитель поощряет подчиненных, тем меньше ему приходится прибегать к наказаниям. Если уж все-таки пришлось, то следует иметь в виду, что реакция на проступок подчиненного должна быть немедленной:

- наказывают за нежелательное поведение всех провинившихся, а не только «зачинщиков»;
- постепенное нарастание меры наказания нецелесообразно; лучше сделать первое же наказание таким, чтобы вторичного его применения уже не потребовалось;
- наказывая, не следует забывать внятно растолковывать подчиненному желательный образец поведения.

**3. Коммуникативно-регулирующая функция.** Эффективность коммуникаций зависит от множества факторов. Один из самых значимых среди них – установление благоприятных отношений руководителя с подчиненными. Сами собой такие отношения возникают редко. Их надо строить, т. е. прикладывать осознанные усилия к тому, чтобы эти отношения развивались в нужном направлении. От руководителя в

данном случае зависит и соответственно требуется много больше, чем от подчиненного.

Однако нередко, даже прилагая немалые усилия, руководитель не может найти нужного контакта с подчиненными. Они «не понимают» друг друга. Природа этого взаимонепонимания часто лежит в области психологии, точнее в нарушениях межличностного общения. И чем «дальше» руководитель от подчиненного, тем больше вероятность совершения ошибок, прежде всего, в оценке как качеств людей, так и их действий.

Учитывая, что руководитель по большей части находится по отношению к подчиненному в позиции наблюдателя, нетрудно догадаться, сколь часто возникает соблазн объяснить неуспех ленью, тупостью, недостатком усердия и прочими деловыми грехами подчиненных. В то же время некоторые источники утверждают, что 86 % всех отклонений от нормальной работы происходит по вине обстоятельств и только 14 % относятся к людям. Даже если это и преувеличение, все равно порядок величин подсказывает: не усердствуйте в поиске виновных, переключитесь на обстоятельства. Подумайте, была ли возможность выполнить задание, достаточно ли было времени, средств, материалов, информации и пр. А если виноваты все же люди, то тем ли сотрудникам вы дали задание, располагали ли они нужной квалификацией, была ли заранее определена мера и форма ответственности.

Очень неприятны также и ошибки, связанные с неравными возможностями ролевого поведения, когда в некоторых ролях легче проявить позитивные качества, а интерпретация события привязывается именно к ним. Например, руководитель распекает подчиненного за то, что он не смог организовать своих коллег на выполнение задания. Коллеги эти тут же вызываются, озадачиваются – и проблема решена. Вот, дескать, как надо работать. Но при этом почему-то теряется из виду, что руководитель-то может приказывать, а подчиненный – только уговаривать. Могут возникать ошибки и из-за легкости построения ложных корреляций, суть которых сводится к стремлению использовать для объяснения событий причины наиболее простые, легкие, те, что всегда под рукой.

Общие принципы взаимоотношений с подчиненными:

– старайтесь управлять людьми по их «положительным отклонениям». Замечайте любые позитивные детали и приветствуйте их публично;

- создавайте атмосферу доверия, показывайте подчиненным, что вы верите в их способности и возможности;
- оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которые угодил подчиненный, а не его личность;
- больше просите, чем приказывайте;
- будьте терпимы к инакомыслию и индивидуальным особенностям подчиненных;
- не пренебрегайте компромиссами, уступками и т. п.;
- не забывайте о приемах оптимизации коммуникативного общения, работая с подчиненными. Старайтесь чаще обращаться к своим подчиненным: даже незначительный знак внимания руководителя, как правило, наполняет сердце подчиненного благодарностью.

Любому руководителю наверняка приходилось сталкиваться с так называемыми «трудными служащими». Такие работники, как правило, плохо управляемы. Но не пытайтесь изменить таких людей. Без специальных психологических методик коррекции поведения ничего не получится, а на производстве заниматься этим, конечно же, некогда. Но и не льстите себя надеждой, что, уволив подобных работников, вы решите проблему. Новые, скорее всего, будут такими же. Когда-то даже всемогущий вожь советского народа так отреагировал на жалобу секретаря Союза писателей на своих подопечных: «У меня других писателей нет. Работайте с этими». Лучше не советуйтесь. «Работайте с этими», ищите в них положительные качества, которые можно использовать на благо, стремитесь к всемерной открытости отношений, не навешивайте ярлыки на людей, не применяйте принцип «око за око» и т. д. И самое важное: работая с «трудными служащими», следите за тем, чтобы самим не превратиться в «трудного босса».

**4. Мотивационная функция.** Вряд ли необходимо убеждать кого-либо в том, что одной из главных задач любого руководителя является мотивирование подчиненных, т. е. создание заинтересованности в результатах и качестве труда. Теоретические основы просчета этой функции руководства достаточно просты. В основе человеческого поведения лежат, как известно, многочисленные потребности. Их иерархия представлена в классической схеме Абрахама Маслоу (без которой не обходится, кажется, ни один труд по психологии управления):

- физиологические потребности;
- потребности безопасности и защищенности;
- социальные потребности;
- потребности в уважении;
- потребности самореализации.

К физиологическим относятся потребности, обеспечивающие простое выживание человека: в еде, питье, жилище, отдыхе. Потребность в безопасности и защищенности – это необходимость чувствовать уверенность в себе, в том, что физиологические потребности будут непременно удовлетворены, физические и психологические опасности нас минуют и т. п. Социальные потребности включают чувства сопричастности чему-либо, принятия человека другими, привязанности и поддержки. Следующая ступень иерархии – потребности в уважении личных достижений, компетенции, в признании других, а также самоуважении. И наконец, на вершине пирамиды – потребность в самовыражении, в реализации своего потенциала и росте как личности.

Потребности порождают мотивы поведения, т. е. некие побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей. Для иерархической структуры мотивов по А. Маслоу существует правило: «следующая ступень мотивационной структуры имеет значение лишь тогда, когда предыдущие ступени реализованы». В первую очередь руководителю необходимо стремиться к удовлетворению тех потребностей, которые находятся в нижней части «пирамиды Маслоу». Это – приемлемый уровень оплаты труда, стабильность занятости, безопасность труда и т. д. И лишь после того, как эти потребности можно будет считать достаточно удовлетворенными, руководитель может подключать более «высокие» стимулы.

Приведем методы удовлетворения потребностей высших уровней.

*Социальные потребности:*

- давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться;
- создавайте на рабочих местах дух единой команды;
- проводите с подчиненными периодические совещания;
- не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;
- создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

*Потребности в уважении:*

- предлагайте подчиненным более содержательную работу;
- обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;
- высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты;

- привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений;
- делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия;
- продвигайте подчиненных по служебной лестнице;
- обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

*Потребности в самореализации:*

- обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;
- давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
- поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Выводы же другого исследователя – Фредерика Герцберга, автора так называемой «двухфакторной модели» трудовой мотивации, несколько неожиданны. Все факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом, Ф. Герцберг разбил на две группы. К *первой* из них были отнесены те факторы, которые являются «*внешними*» по отношению к собственно труду: гарантии сохранения работы, социальный статус, условия труда, отношение непосредственного начальника, личные склонности работника, зарплата и т. д. Если эти факторы негативны (низкая зарплата, плохие условия труда), то неудовлетворенность работника растет, а мотивация, естественно, падает. Но если те же факторы позитивны, то роста удовлетворенности собственно трудом и соответственно трудовой мотивации все равно не наблюдается, состояние работника носит устойчивый, но нейтральный характер. По мнению Герцберга, сами по себе указанные факторы работника не мотивируют, а лишь создают благоприятный (или неблагоприятный) *фон*, на котором и развертывается действие собственно мотивационных факторов (*вторая группа*), непосредственно связанных с процессом труда. К ним были отнесены: трудовые успехи, признание заслуг, сам процесс труда, степень ответственности, служебный и профессиональный рост. Именно эти факторы вызывают усиление трудовой мотивации, и именно на них поэтому следует делать акцент в мотивационной практике руководителя.

На основе двухфакторной модели Ф. Герцберга были развернуты многочисленные программы «обогащения труда», которые во многих случаях приводили к позитивным переменам. Опыт их применения позволяет сформулировать некоторые практические рекомендации руководителю:

- сотрудники должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы;
- сотрудникам необходимо создать условия для роста собственной самооценки и уважения (психологического роста);
- следует предоставить персоналу самостоятельно составлять расписание своей работы;
- сотрудники должны нести определенную материальную ответственность;
- сотрудники должны иметь возможность открытого и приятного общения с руководителями всех уровней управления;
- сотрудники должны отчитываться за работу на доверенном им участке.

Описанные выше мотивационные концепции были сформулированы несколько десятилетий назад. Однако и по сей день они остаются вполне надежным рабочим инструментом в психологии управления. Более же поздние психологические теории мотивации сместили акцент с анализа структуры потребностей и мотиваций на сам механизм их действия, за что получили название процессуальных. Одна из таких теорий, к примеру, выделяет три фактора, влияющих на мотивацию и, следовательно, на результаты труда:

- ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое награждение;
- ожидаемая ценность награждения.

Считается, что если значение этих трех факторов невелико, то и мотивация будет слабой. Поэтому «теория ожиданий» предписывает руководителю отслеживать *три параметра*: взаимосвязи затрат труда и его результатов, результатов и вознаграждений, а также удовлетворенности вознаграждениями. Для эффективной мотивации эти параметры должны быть ясными и устойчивыми.

**5. Контролирующая функция.** Проблемы с осуществлением этой функции руководства порождены простым противоречием: всем ясно, что бесконтрольность вредна, но мало кто любит, чтобы его контролировали. Это противоречие можно частично обойти, если соблюдать следующие требования:

1. Контроль должен быть постоянным, объективным, оперативным, открытым.
2. Контроль не должен быть тотальным, бессистемным, формальным, не доведенным по результатам до исполнителя.

## 5.2. Задачи и функции производственных подразделений

- К задачам производственных подразделений относятся следующие:
- обеспечение ритмичной работы предприятия и равномерного выпуска продукции;
  - организация рациональных производственных мощностей;
  - организация мероприятий по созданию условий для эффективной работы персонала;
  - принятие мер по предупреждению и устранению нарушений хода производственного процесса;
  - обеспечение выполнения работ в соответствии с производимыми программами, договорными обязательствами, календарными графиками и сменно-суточными заданиями;
  - привлечение вспомогательных служб предприятия к ликвидации нарушений хода производственного процесса;
  - обеспечение своевременного получения необходимой плановой документации для осуществления оперативного контроля за ходом производства;
  - осуществление методического руководства диспетчерскими службами производственных подразделений предприятия;
  - участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, диспетчирования и оперативного учета и контроля за ходом производства;
  - внедрение технических средств оперативного управления производством;
  - подведение итогов работы и оценка деятельности подразделений предприятия по выполнению производственных программ выпуска продукции;
  - своевременный учет выпуска продукции и выполненных работ. Ведение диспетчерских журналов и другой технической документации;
  - максимальное использование производственных мощностей предприятия;
  - работа по совершенствованию специализации и кооперирования производства, повышению его эффективности;
  - анализ поступающих данных и прогнозирование производственных процессов;
  - выявление потребности предприятия в технических службах;
  - организация консультаций по решению отдельных технических вопросов на предмет взаимодействия структурных подразделений предприятия;

- организация взаимодействия с научно-исследовательскими институтами, организациями;
- изучение передового отечественного и зарубежного опыта в области оперативного управления производством.

**Обязанности руководителя подразделения:**

- делегирование задач и контроль за их выполнением;
- найм, обучение и мотивация сотрудников;
- урегулирование конфликтов или отработка жалоб клиентов и сотрудников;
- мониторинг эффективности подразделения и обеспечение его надлежащими ресурсами;
- сбор аналитики, анализ и разработка более эффективных процессов и стратегий;
- постановка целей, достижение целей по прибыли;
- формирование отчетов и предоставление информации вышестоящим руководителям;
- обеспечение соблюдения сотрудниками политики, требований и инструкций предприятия.

### **5.3. Производственная структура предприятия, ее типы и элементы**

Производственная структура предприятия – это пространственная форма организации производственного процесса, которая включает состав и размеры производственных подразделений предприятия, формы их взаимосвязей между собой, соотношение подразделений по мощности (пропускной способности оборудования), численности работников, а также размещение подразделений на территории предприятия.

Производственная структура предприятия отражает характер разделения труда между отдельными подразделениями, а также их кооперированные связи в едином производственном процессе по созданию продукции. Она оказывает существенное влияние на эффективность и конкурентоспособность предприятия. Состав, размеры производственных подразделений, степень их пропорциональности, рациональность размещения на территории предприятия, устойчивость производственных связей влияют на ритмичность производства и равномерность выпуска продукции, определяют издержки производства и, следовательно, уровень чистого дохода предприятия. Поэтому эффективная про-

изводственная структура предприятия должна отвечать следующим требованиям:

- простота производственной структуры (достаточный и ограниченный состав производственных подразделений);
- отсутствие дублирующих производственных звеньев;
- обеспечение прямоочности производственного процесса на основе рационального размещения подразделений на заводской территории;
- пропорциональность мощности цехов, участков, пропускной способности оборудования;
- стабильные формы специализации и кооперирования цехов и участков;
- адаптивность, гибкость производственной структуры, т. е. ее способность к оперативной перестройке всей организации производственных процессов в соответствии с изменяющейся конъюнктурой рынка.

#### **Различают два типа производственных структур.**

1. Комплексная производственная структура (многостадийная). При ней на предприятии существуют все стадии производственного процесса: заготовительная, обрабатывающая и выпускающая.

2. Специализированная (1–2-стадийная) производственная структура, при которой отсутствуют одна или две стадии. Производственный процесс по недостающим стадиям обеспечивается в форме кооперированных поставок с других предприятий.

#### **Элементы производственной структуры.**

Первичным элементом производственной структуры является рабочее место – это часть производственной площади цеха, оснащенная основным оборудованием и вспомогательными устройствами, предметами труда, обслуживаемая одним или несколькими рабочими. На рабочем месте выполняется часть производственного процесса.

Виды рабочих мест:

- простое рабочее место (одна единица оборудования, один рабочий);
- многостаночное рабочее место – один рабочий обслуживает несколько видов оборудования (как правило, работающих в автоматическом режиме);
- комплексное рабочее место (характерно для непрерывных производственных процессов) – один агрегат или установка обслуживается бригадой рабочих.

В зависимости от закрепления за рабочим местом производственной площади выделяют стационарные и подвижные рабочие места.

Подвижные рабочие места относятся к таким категориям рабочих, как наладчики, ремонтники, транспортные рабочие. Производственные площади им не выделяются.

По уровню специализации рабочие места подразделяются на специализированные и универсальные.

Совокупность рабочих мест, на которых выполняются технологически однородные операции или различные операции по изготовлению одного-двух видов продукции, составляет производственный участок.

Участки создаются по двум принципам.

1. *Технологический*. Участок состоит из однотипного оборудования (группа токарных станков, группа фрезерных, сверлильных станков); рабочие на участке выполняют определенный вид операции. Закрепление за рабочими местами изготовления определенных видов продукции отсутствует. Такой тип участков характерен для мелкосерийного и единичного типов организации производства.

2. *Предметно-замкнутый*. На таком участке используется разнотипное оборудование, которое располагается по ходу технологического процесса. Рабочие места специализируются на изготовлении определенного вида продукции (деталей). На участке заняты рабочие разных специальностей. Разновидностью такого типа участков являются поточные линии. Этот тип участков характерен для крупносерийного и массового производств, его работа отличается большей эффективностью по сравнению с участком, созданным по технологическому принципу.

Несколько производственных участков объединяются в цеха. Цех – административно-обособленная часть предприятия, специализирующаяся либо на изготовлении продукции или части ее, либо на выполнении определенной стадии производственного процесса. Возглавляется начальником цеха.

По назначению цехи подразделяются:

1) на основные – производство основной профильной продукции или законченной части производственного процесса. По стадиям производственного процесса основные цехи подразделяются на заготовительные, обрабатывающие и выпускающие;

2) обеспечивающие – производство вспомогательной по назначению продукции для основных цехов (инструментальный, ремонтный цехи, энергетическое хозяйство, строительный цех);

3) обслуживающие – оказание производственных услуг как основным, так и обеспечивающим цехам (транспортное хозяйство, энергетическое хозяйство, строительный цех);

4) опытно-экспериментальные – изготовление и испытание макетов и опытных образцов проектируемых новых видов продукции;

5) подсобные и побочные. К подсобным относятся цехи, осуществляющие добычу и обработку вспомогательных материалов, например, карьер по добыче формовочной земли, торфоразработки, огнеупорный цех, снабжающий основные цехи огнеупорными изделиями (на металлургическом заводе). К подсобным относятся также цехи по производству тары для упаковки продукции. Побочные цехи – это те, в которых изготавливается продукция из отходов производства, например, цех товаров народного потребления. В последние годы удельный вес этих цехов в производственной структуре значительно вырос;

6) вспомогательные – уборка заводской территории, выращивание сельхозпродукции.

В зависимости от вида специализации выделяют следующие типы производственной структуры основных цехов:

– технологическая;

– предметная (или поддетально-узловая, если предприятие специализируется на выпуске деталей или узлов к изделиям);

– смешанная (предметно-технологическая).

В цехах с технологической специализацией выполняется определенная часть производственного процесса. Продукция, выпускаемая цехом, часто меняется и не закреплена за рабочими местами. Этот вид промышленной структуры наименее эффективен по сравнению с предметным и поддетально-узловым.

К основным недостаткам технологической структуры следует отнести:

– высокую трудоемкость продукции и низкую эффективность используемых ресурсов, а следовательно, высокие издержки производства;

– большие потери времени на частую переналадку оборудования, транспортные работы по перемещению предметов труда от одного участка к другому, большие потери времени на межсменное и межоперационное пролеживание деталей и полуфабрикатов. Это влечет за собой высокую длительность производственного цикла изделия, низкую оборачиваемость оборотных средств и, следовательно, относительно низкую рентабельность производства.

Предметная или поддетально-узловая структура основных цехов характерна для массового выпуска продукции устойчивой номенклатуры, при таком типе производственной структуры каждый цех специализируется на выпуске одного или нескольких конструктивно подобных изделий. В цехах участки создаются по предметно-замкнутому принципу.

Преимущества предметной структуры по сравнению с технологической:

- она способствует внедрению прогрессивного высокопроизводительного специализированного оборудования (автоматизированных поточных линий, гибких производственных систем);

- упрощается планирование, а также межцеховая и внутрицеховая кооперация;

- сокращаются производственные циклы изготовления деталей и узлов;

- повышается ответственность работников цехов и участков за качество продукции и выполнение плана по номенклатуре;

- повышается производительность труда, улучшаются другие экономические показатели цехов и предприятия в целом.

Наиболее распространенной является смешанная структура (предметно-технологическая). При ней заготовительные цехи имеют технологическую структуру, обрабатывающие – поддетально-узловую, а выпускающие – предметную.

В условиях меняющейся конъюнктуры рынка предметная структура становится более уязвимой. Выходом из этого положения может стать процесс диверсификации производства (расширение производства разнообразных видов продукции и осуществление новых видов деятельности). Этому служит широкое использование стандартизации и унификации конструкции выпускаемой продукции и на этой основе повышение гибкости производственной структуры.

#### **5.4. Факторы, влияющие на характер и особенности структуры предприятий**

Производственные структуры предприятий отличаются большим разнообразием. Однако можно выделить следующий комплекс факторов, влияющих на характер и особенности той или иной структуры.

**1. Отраслевая принадлежность предприятия.** Определяется как характером производственного процесса, так и конструктивными особенностями, назначением выпускаемой продукции. Этот фактор в первую очередь оказывает влияние на состав основных цехов предприятия, которые будут существенно отличаться в разных отраслях. Так, одностадийная производственная структура характерна для добывающих отраслей, многостадийная – для обрабатывающих отраслей промышленности.

**2. Характер производственного процесса** (аналитический, синтетический, прямой) оказывает влияние на уровень развития и многообразие представленных на предприятии основных стадий производственного процесса: заготовительной, обрабатывающей, выпускающей.

При *аналитическом* производственном процессе, когда из одного вида сырья производится несколько видов готовой продукции, на предприятиях может иметься один-два заготовительных цеха и несколько выпускающих цехов. В этом случае актуальной становится проблема организации сбыта разнообразной по своему характеру продукции. Такая структура характерна для предприятий химической, металлургической, легкой, пищевой отраслей промышленности.

Использование на предприятии *синтетического* производственного процесса наоборот предполагает создание нескольких заготовительных цехов и ограниченного состава выпускающих цехов. Такой тип производственной структуры характерен для машиностроительных предприятий, мебельных комбинатов. Например, на автомобильном заводе имеются литейные, кузнечно-прессовые цехи и поточные конвейерные линии по сборке автомобилей нескольких моделей. Для производственной структуры этих предприятий весьма актуальной становится проблема организации материально-технического обеспечения и завоза большой номенклатуры материальных ресурсов, покупных полуфабрикатов.

Прямой производственный процесс используется на предприятиях добывающих отраслей: шахтах, рудниках, карьерах. В их производственной структуре могут быть один-два заготовительных цеха (добыча сырья, его обогащение) и один выпускающий – небольшая переработка сырья и отправка потребителям.

**3. Конструкторско-технологические особенности продукции.** Требования к качеству продукции оказывают существенное влияние на характер производственной структуры предприятия. Так, например,

при производстве наукоемкой высокоточной техники (радиоэлектроника, электротехника, станкостроение, авиапромышленность) в производственной структуре значительный удельный вес по численности занятых в них работников занимают подразделения, обслуживающие предпроизводственную стадию: научно-технические центры, лаборатории, опытно-экспериментальные цехи, испытательные станции, подразделения по шефмонтажу, наладке и сервисному обслуживанию своей продукции у потребителей. Связи на этих предприятиях достаточно сложны. К их производственной структуре предъявляются высокие требования гибкости, адаптивности. Это связано в первую очередь с высокими темпами обновляемости продукции и постоянным освоением новых ее видов.

**4. Масштаб производства.** Размер предприятия оказывает существенное влияние на состав и размеры производственных подразделений. Чем крупнее предприятие, тем сложнее и дороже его производственная структура, многообразнее состав ее элементов: участков, цехов, производственных единиц.

Производственная структура малого предприятия может быть бесцеховой, состоящей только из участков и рабочих мест.

**5. Характер специализации.** Этот фактор влияет на такие разновидности производственной структуры основных цехов, как предметная, поддетально-узловая, технологическая. Выбор той или иной формы производственной структуры определяется масштабами производства однотипной, конструктивно-подобной продукции устойчивой номенклатуры.

Предметная форма специализации производственной структуры связана с выпуском одним или несколькими цехами законченной готовой продукции. Такой вид структуры используется в массовом типе организации производства. Продукция цехов с поддетально-узловой формой специализации – детали или узлы к готовой продукции. Этот тип производственной структуры используется также в крупносерийном и массовом типах производства, как правило, в обрабатывающих цехах. В условиях технологической формы специализации за цехами закрепляется лишь выполнение технологических процессов. Продукция разнообразная, на рабочих местах отсутствует закрепление номенклатуры продукции. Такая форма специализации производственной структуры характерна, как правило, для заготовительных цехов. По сравнению с предметной и поддетально-узловой формами специализации эта форма производственной структуры наименее эффективна.

С формами специализации производственной структуры непосредственно связаны и формы кооперирования. Чем выше уровень специализации, тем более широкие производственные связи устанавливаются между цехами внутри предприятия и с внешними поставщиками материальных и производственных ресурсов.

Специализация производственной структуры определяет ее тип (специализированная или комплексная). При специализированной производственной структуре могут отсутствовать одна-две стадии производственного процесса, и завод в этом случае работает как механосборочный или сборочный цех, получая все необходимые компоненты для изготовления продукции со стороны. В комплексной производственной структуре имеется полный состав цехов как основных, так и обслуживающих.

**6. Научно-технический прогресс.** НТП оказывает двойственное влияние на производственную структуру предприятия.

С одной стороны, в связи с усложнением производимой продукции, высокими требованиями к ее качеству производственная структура предприятия усложняется. В ее состав входят подразделения, связанные с научно-технической подготовкой производства: лаборатории, опытно-экспериментальные цеха, специализирующиеся на освоении новых видов продукции.

Кроме этого, НТП обуславливает моральный износ выпускаемой продукции и используемого оборудования, что предъявляет дополнительные требования к производственной структуре в части ее гибкости, адаптивности и, следовательно, значительно расширяет фронт работ по ее перестройке.

С другой стороны, внедрение достижений НТП ведет к упрощению производственной структуры. Так, например, внедрение точных методов литья значительно сокращает трудозатраты на последующую механообработку деталей и упрощает производственную структуру механических цехов. Интеграция производственных процессов на основе использования станков с числовым программным управлением, агрегатных многопозиционных станков, поточных линий исключает в составе цехов участки с традиционными видами оборудования и упрощает их структуру.

Таким образом, характер производственной структуры определяется особенностями самого предприятия, его отраслевой принадлежностью, размерами, степенью специализации и кооперирования. При разработке производственной структуры необходимо учитывать все перечисленные особенности.

Свою деятельность предприятия основывают на уставе, который утверждается собственником или уполномоченным им органом. Устав предприятия содержит указания на собственника предприятия, наименование, его местоположение, цели деятельности, перечень органов управления и их компетенции, размер уставного фонда, порядок образования имущества предприятия и условий распоряжения этим имуществом, а также в устав включаются иные вопросы, которые не противоречат законодательству и связаны с особенностью деятельности предприятия. Имущество предприятия находится в собственности Республики Беларусь и принадлежит предприятию на праве хозяйственного владения. Имущество предприятий составляют его основные фонды, оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе предприятия. Источниками формирования имущества предприятия являются доходы, полученные от реализации работ, услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности, доходы от ценных бумаг, кредиты банков и других кредиторов, безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, предприятий и физических лиц, а также иные источники, не запрещенные законодательными актами Республики Беларусь. Предприятия не вправе продавать принадлежащее ему на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, залог или иным способом распоряжаться этим имуществом без согласия учредителя, а в установленных законодательством случаях – без согласия Президента или Правительства Республики Беларусь. Учредитель в установленном законодательством порядке осуществляет контроль эффективного использования и сохранности имущества.

Положение о предприятии разрабатывается в соответствии с Законом Республики Беларусь от 30 июля 2004 г. № 307-З «О предприятиях» и уставом предприятия, который согласовывается с председателем Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь и утверждается руководителем предприятия. В положении кратко указываются все пункты, содержащиеся в уставе предприятия.

Важным звеном в организации труда на предприятиях является организация работ в отдельных производственных подразделениях.

При формировании производственного подразделения и установлении объема работ учитывается управляемость коллективом, которая во многом зависит от содержания работ, квалификации специалистов, природных условий обслуживаемой территории, наличия средств передвижения и т. д.

Также при формировании трудового коллектива производственного подразделения, а особенно производственной группы, где выполнение работ основано на коллективном труде, необходимо учитывать не только официальные отношения специалистов, которые определяются их должностными обязанностями, но и психологическую совместимость его членов.

В землеустройстве при любом виде работ объектом является землепользование, административный район или область и, как правило, объект является основой для формирования производственных подразделений. Первичные подразделения на первых этапах создаются исходя из основного содержания работ.

Основными производственными подразделениями являются отделы и секторы. В отделах – отряды, группы, партии.

Отделы подразделяются на планово-производственный, технологический и производственный.

1. - является структурным подразделением предприятия и находится в подчинении директора. Данный отдел определяет и доводит всем подразделениям хозрасчетные показатели с учетом особенностей заказа на год.

*Основными задачами отдела являются:*

- разработка плана проектно-изыскательских работ и предоставление на рассмотрение и утверждение;
- проверка предоставляемых подразделениями института проектов, смет и графиков на проектно-изыскательские работы;
- подготовка договоров по объектам, направление их заказчикам и осуществление контроля за выполнением;
- составление штатного расписания административно-управленческого, производственного и обслуживающего персонала и предоставление его на рассмотрение и утверждение;
- проверка акта готовности проектно-изыскательских работ по законченным объектам или этапам;
- организация и ведение оперативного учета выполнения проектно-изыскательских работ, расходования фонда заработной платы;
- анализ деятельности подразделений предприятия и разработка мероприятий, направленных на улучшение работы структурных подразделений;
- осуществление совместно с бухгалтерией контроля за своевременным внесением платежей в бюджет;

– организация и осуществление контроля за разработкой и применением норм труда, норм расхода материалов, ценообразование подразделений.

Возглавляет отдел начальник, который несет ответственность за выполнение возложенных на отдел задач и функций. Начальник отдела устанавливает нормированное месячное задание главным специалистам, ведущим специалистам, начальникам групп с учетом наличия и квалификации специалистов, их сложности и характера выполняемых работ.

2. является структурным подразделением предприятия и находится в подчинении у главного инженера.

Основные задачи технологического отдела изложены далее:

- подготовка распоряжений и разъяснений по технологии выполнения проектно-исследовательских работ;
- обобщение и внедрение передового опыта в практику;
- рассмотрение и подготовка рецензий по материалам, представляемым предприятию другими организациями;
- разработка технологических указаний, инструкций, нормативных справочников и внедрение их в производство.

Начальник отдела имеет право требовать от работников предприятия всех необходимых данных, касающихся вопросов технологического выполнения работ. Он дает разъяснения по техническим вопросам в соответствии с действующими нормативными актами, а также указаниями руководства предприятия.

На должность главного специалиста отдела назначаются лица, имеющие специальное высшее образование и стаж работы не менее 5 лет.

3. являются структурными подразделениями предприятия. Свою деятельность отделы организуют как внутрипроизводственное подразделение.

Задачи производственных отделов, следующие:

- производство землеустроительных работ;
- выпуск соответствующей технической документации в установленные графиком сроки в соответствии с техническими требованиями;
- определение объемов, этапов и стадий проектных и исследовательских работ;
- контроль за своевременной оплатой окончанных работ по законченным объектам;

- передача заказчику изготовленной проектной и другой технической документации;
- организация надлежащего контроля за качеством выполняемых работ и учет внешних и внутренних рекомендаций по работе отдела;
- проведение авторского надзора и участие в приеме объектов;
- организация условий для безопасного ведения работ.

Управление отделом осуществляется начальником отдела, который назначается на должность и освобождается от нее директором.

Первичными подразделениями проектных предприятий являются группы, которые создаются для выполнения различных видов работ. Проектные группы формируются и комплектуются в соответствии с приказом от предприятия.

Проектная группа – это коллектив специалистов, выполняющих плановое задание, выдаваемое начальником отдела, где коллективный труд работников при четком установлении заданий каждому специалисту должен быть скоординирован и направлен на разработку проектов высокого качества и в установленные сроки. Проектные группы могут быть

или

группа объединяет, как правило, инженерно-технических работников одной профессии, занятых на выполнении однородных (или однотипных) проектно-исследовательских работ.

включает инженерно-технических работников одной или нескольких профессий, выполняющих комплекс технологически однородных видов работ, но при этом они взаимосвязаны. При формировании производственных подразделений устанавливаются плановые задания по фонду заработной платы, использования материальных и других ресурсов, определяются формы и размеры поощрений за их экономию. Специалисты отдельных производственных подразделений обязаны соблюдать трудовое законодательство, правила внутреннего трудового распорядка, положения и требования по организации труда.

Проектную группу возглавляет руководитель, основными обязанностями которого являются:

- своевременно доводить производственные задания до инженерно-технических работников группы, производить их расстановку в соответствии с технологическим процессом, квалификацией и организацией труда;

- осуществлять контроль за соблюдением членами проектной группы правил внутреннего распорядка, требований, инструкций и указаний по выполнению проектно-исследовательских работ;

- требовать от инженерно-технических работников выполнения поручений или работ в установленные сроки и с надлежащим качеством;

- принимать необходимые меры по предупреждению и ликвидации простоев, обеспечивать членов группы необходимыми инструментами и материалами, исправлять обнаруженные ошибки при недостатках работы;

- производить приемку и оценку качества работ, выполненную членами проектной группы;

- помогать осваивать членам проектной группы новые виды работ.

Руководитель группы является одним из авторов проектов, разрабатываемых группой, и наравне с другими специалистами обязан выполнять обследовательские и проектные работы.

Учет является основным видом информации, отражающей деятельность отдельных специалистов подразделения и предприятий в целом. На предприятиях учет включает несколько видов:

- оперативно-производственный;

- бухгалтерский;

- статистический.

постоянная регистрация и подведение итоговых данных оперативно-производственного характера как отдельного исполнителя, так и предприятия в целом. Этот вид учета включает данные о выполнении производственных заданий, затратах времени, количестве затраченных средств, данные по срокам и качеству выполнения работ.

бесперывное отображение в денежной форме состояния и использования хозяйственных средств, финансовых результатов деятельности отдельных специалистов и предприятий в целом.

отображение массовых данных земельной деятельности. Суть данного учета заключается в сводке, группировке и анализе данных оперативно-производственного и бухгалтерского учета в целях выявления взаимосвязей и закономерностей развития всех сторон земельного производства.

Совокупность учетных данных, представленных в виде показателей, сведенных в единую систему и отражающих производственно-

хозяйственную деятельность предприятия за определенный период, называют отчетностью. Достоверные данные, положенные в основу учета и отчетности, позволяют систематически производить контроль деятельности предприятия и организации в целях установления резервов совершенствования земельного процесса и управления производством.

## **Тема 6. СОДЕРЖАНИЕ И ФУНКЦИИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ, ВЫПОЛНЯЮЩИХ ЗЕМЕЛЬНО-КАДАСТРОВЫЕ РАБОТЫ**

### **6.1. Формы выражения норм труда и их классификация**

При планировании нормирования и оплаты труда применяются следующие виды норм труда: норма времени, выработки, численности, управляемости, обслуживания.

– величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы одним работником или группой работников соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях.

– установленный объем работы (количество единиц продукции), который работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны выполнить (изготовить, перевезти и т. п.) в единицу рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.

– количество производственных объектов (единиц оборудования, рабочих мест и т. д.), которые работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.

– установленная численность работников, которые должны быть непосредственно подчинены одному руководителю.

– установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объемов работ в определенных организационно-технических условиях.

По нормам численности определяют также затраты труда по профессиям, специальностям, видам работ, отдельным функциям, в целом по предприятию или по отдельным подразделениям.

В целях повышения эффективности труда в некоторых случаях устанавливают нормированные задания на основные вышеназванные нормы.

Нормирование задания – это объем работ, который работник выполняет за определенный период рабочего времени.

*По сфере деятельности нормы подразделяются:*

- отраслевые;
- межотраслевые;
- местные;
- установленные у конкретного нанимателя.

*По срокам действия:*

- постоянные;
- временные;
- сезонные;
- разовые.

## 6.2. Классификация затрат рабочего времени

Общепринятая классификация затрат рабочего времени следующая: все рабочее время подразделяется на *время работы* и *время перерывов*.

**Время работы** – время выполнения производственного задания плюс время выполнения работы, не предусмотренной заданием.

**Время выполнения производственного задания** – подготовительно-заключительное время (подготовка себя и рабочего места к работе; приведение в порядок себя и рабочего места после работы), плюс оперативное время (время выполнения самой работы), плюс время обслуживания рабочего места (в течение рабочего дня).

**Оперативное время** – основное время плюс вспомогательное время.

**Время обслуживания рабочего места** – время технического обслуживания плюс время организационного обслуживания.

**Время выполнения работы, не предусмотренной заданием** – время выполнения случайной работы плюс непроизводительная работа.

**Время перерывов** – время регламентированных перерывов плюс время нерегламентированных перерывов.

Такая классификация наиболее приемлема для целей нормирования рабочего времени. При нормировании все перечисленные затраты рабочего времени делятся на нормируемые и ненормируемые.

Перечислим *нормируемые затраты* рабочего времени (включаются в норму времени):

- подготовительно-заключительное время;
- оперативное время;
- время обслуживания рабочего места;
- время перерывов, предусмотренных технологией;
- время на отдых и личные надобности.

К *ненормируемым затратам* рабочего времени относятся:

- потери времени по организационно-техническим причинам (аварии, устранимые недостатки организации труда);
- нарушения трудовой дисциплины.

### **6.3. Порядок организации нормирования труда**

Разработка и совершенствование межотраслевых нормативных материалов для нормирования труда осуществляется учреждением «Научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь».

Межотраслевые нормативные материалы для нормирования труда утверждаются Министерством труда и социальной защиты с учетом мнения Федерации профсоюзов Беларуси.

Разработка и совершенствование отраслевых нормативных материалов для нормирования труда может осуществляться отраслевыми научно- и нормативно-исследовательскими организациями, иными организациями – разработчиками отраслевых норм труда, структурными подразделениями отраслевых органов государственного управления либо структурными подразделениями подчиненных (входящих в состав) организаций в соответствии с отраслевыми программами по нормированию труда и годовыми планами.

Отраслевые нормативные материалы для нормирования труда утверждаются (согласовываются) соответствующим органом государственного управления, концерном иным объединением юридических лиц с участием отраслевого профессионального союза.

Межотраслевые и отраслевые нормативные материалы, как правило, утверждаются как рекомендательные.

При утверждении межотраслевых и отраслевых нормативных материалов устанавливаются сроки их действия в зависимости от характера производства, технологического процесса, вида работ и т. п., но не более чем на десять лет.

По истечении срока действия нормативные материалы подлежат обязательной проверке на соответствие достигнутому уровню техники, технологии, организации производства и труда.

По результатам проверки органом (организацией), утвердившим соответствующие нормативные материалы, принимается решение о внесении рассматриваемых нормативных материалов в план разработки и совершенствования нормативных материалов, продлении срока их действия или о замене с внесением соответствующих изменений и дополнений.

Утвержденные в установленном порядке межотраслевые, отраслевые нормативные материалы для нормирования труда направляются заинтересованным организациям для возможного их использования при нормировании труда.

Нормирование труда в организации обеспечивает структурное подразделение, на которое возложены функции по организации и нормированию труда, или работник(и), которому(ым) наниматель поручил выполнять указанные функции.

Данное структурное подразделение подчиняется руководителю организации или его заместителю.

В структурных подразделениях многопрофильных организаций, обособленных подразделениях могут создаваться структурные подразделения по организации и нормированию труда или предусматриваться должности служащих по организации и нормированию труда.

Организация работ по нормированию труда осуществляется на основании утвержденного плана по разработке и совершенствованию норм труда, разработанного с участием профессионального союза на основе плана технического развития и совершенствования организации производства и других мероприятий, обеспечивающих повышение производительности труда.

Мероприятия плана доводятся до работников организации.

Коллективный договор организации может содержать положения о нормировании труда, такие как:

- мероприятия по рациональной организации труда;
- порядок установления новых и совершенствования действующих норм труда, сроки их действия;
- порядок нормирования труда в период освоения производства;
- обязательства нанимателя и работников по повышению производительности труда, снижению трудоемкости работ;
- виды работ, на которых предусматривается совершенствование организационно-технических условий их выполнения;
- категории лиц, для которых вводятся пониженные нормы времени, выработки и размеры их снижения;
- перечни межотраслевых, отраслевых и местных нормативных материалов, используемых для нормирования труда в организации.

С целью повышения качества действующих норм труда и снижения трудоемкости работ по их установлению целесообразно формировать банк норм и нормативов (как на отраслевом уровне, так и на уровне организации), используя в качестве основы межотраслевые, отраслевые и местные нормативные материалы для нормирования труда.

#### **6.4. Нормативные материалы для нормирования труда и факторы, влияющие на величину нормируемых затрат**

Нормы труда на выполняемые работы устанавливаются по нормативным материалам для нормирования труда.

Нормативные материалы для нормирования труда – это регламентированная величина затрат труда на выполнение элементов или комплексов работ, на обслуживание единицы оборудования, рабочего места и регламентированная величина численности работников, необходимых для выполнения определенных функций или объема работ, принятого за единицу измерения, в зависимости от конкретных организационно-технических условий и факторов, которые используются для установления норм труда.

К нормативным материалам для нормирования труда относятся:

- нормативы режимов работы оборудования (машин и механизмов);
- нормативы регламентированных перерывов;
- нормы времени, выработки, обслуживания и численности, дифференцированные по элементам трудового процесса (включая микроэлементные).

Нормативы режимов работы оборудования – регламентированные величины параметров работы оборудования, обеспечивающие наиболее целесообразное его использование с учетом типа производства, вида оборудования, обрабатываемых материалов, характера обработки, применяемого инструмента и особенностей изготавливаемой продукции.

Нормативы регламентированных перерывов – регламентированные величины затрат времени на перерывы, предусмотренные технологией, организацией труда, правилами его технического нормирования и требованиями охраны труда, специальные перерывы в течение рабочего дня, включаемые в рабочее время.

На величину затрат труда при выполнении любых работ, а следовательно, и на нормативные величины затрат труда влияют различные факторы.

Факторы, влияющие на нормативные величины затрат труда, формируются в зависимости от характеристик предмета труда, оборудования, технологического процесса, организации производства труда и управления, санитарно-гигиенических и общих эстетических условий, культурно-технического и профессионального уровня работников, некоторых антропометрических данных исполнителя, их психофизиологических характеристик.

В зависимости от характера и направленности воздействия факторы, влияющие на нормативную величину затрат труда, подразделяются на технические, организационные, психофизиологические, социальные и экономические.

Технические факторы определяются характеристиками материально-вещественных элементов производства:

- предмета труд (свойствами материалов, размерами обработки, конфигурации изделия и др.);
- средств труда (режимами работы оборудования, характеристиками машин, механизмов, устройств, технологической и организационной оснастки) и т. д.

Организационные факторы определяются характеристиками форм разделения и кооперации труда, организации рабочего места и его обслуживания, методов и приемов, режима труда и отдыха, типа производства и т. д.

Технические и организационные факторы предопределяют организационно-технические условия выполнения работ.

Психофизиологические факторы определяются характеристиками прежде всего исполнителя работ: пол, возраст, некоторые антропометрические данные (рост, длина ног, сила, ловкость, выносливость и т. д.).

К психофизиологическим факторам относятся и некоторые характеристики производства: параметры зоны обзора и зоны досягаемости, рабочей позы, загруженность зрения, темп работы и т. д.

Социальные факторы, так же как и психофизиологические факторы, определяются характеристиками прежде всего исполнителя работ, его культурно-технического уровня, стажа работы и др.

К социальным факторам относятся и некоторые характеристики организации производства и труда – это содержательность и привлекательность труда и т. д.

Экономические факторы определяются характеристиками производства или отдельных его элементов, которые непосредственно связаны с эффективностью производственного процесса: уровень качества продукции или обработки предмета труда, срочность выполняемых работ, стоимость исходных материалов, конечной продукции и т. д.

Все факторы, от которых зависят нормативные затраты труда, подразделяются на количественные и качественные.

К количественным относятся факторы, значения которых могут быть выражены количественно (масса предмета труда – в кг, длина его – в мм и т. д.).

К качественным относятся факторы, значения которых не могут быть выражены количественно, а характеризуются качественными признаками (по конфигурации предметы могут быть круглыми, прямоугольными, фасонными и т. п.).

Некоторые количественные и качественные значения факторов являются для конкретного трудового процесса граничными, т. е. за пределами этих значений процесс выполнен быть не может или он недопустим. Такие количественные и качественные значения называются ограничениями.

Ограничения могут быть технического, организационного, психофизиологического и экономического порядка.

Выявление и учет всех факторов, влияющих на величину затрат труда, осуществляется в процессе разработки норм и нормативных материалов для нормирования труда.

Учет факторов проводится в следующей последовательности:

1) выявляются факторы, влияющие на нормативную величину затрат труда, обусловленных конкретным производством; определяются их возможные значения при выполнении данной работы;

2) находятся ограничения, предъявляющие определенные требования к трудовому процессу, в результате чего устанавливаются его допустимые варианты;

3) выбираются такие сочетания факторов, при которых достигаются эффективные результаты работы в наиболее благоприятных условиях для их исполнителей (проектирование рационального трудового процесса).

Указанные процедуры проводятся на этапе предварительного изучения организационно-технических и других условий выполнения работы.

Часть факторов, зависящих от исполнителей работ, учитывается на этапе выбора рабочих для наблюдения при аналитическом исследовательском методе установления норм и нормативов.

**Виды наблюдений и порядок обработки их результатов.** В зависимости от цели исследования применяются следующие виды наблюдений:

- фотография рабочего времени;
- фотография времени использования оборудования;
- хронометраж;
- фотохронометраж.

Основными методами изучения затрат рабочего времени являются фотография рабочего времени и хронометраж.

Наблюдения проводятся следующими методами:

- методом непосредственных замеров величин времени (хронометраж);
- методом моментных наблюдений (фотография рабочего времени).

Метод непосредственных замеров времени предполагает определение длительности затрат времени на выполнение каждого элемента работы или перерыва в работе, метод моментных наблюдений – регистрацию количества моментов работы и перерывов в работе без замеров времени.

Независимо от вида наблюдений проведение каждого из них состоит из следующих этапов:

- подготовка к наблюдению;
- проведение наблюдения;
- обработка данных наблюдения;
- анализ результатов и подготовка предложений по совершенствованию организации труда или установлению норм и нормативов.

При подготовке к наблюдению изучают:

- организацию труда на рабочих местах;
- действующую технологию производства;
- параметры работы оборудования;
- организацию рабочего места и его обслуживание;
- определяют исполнителя, за работой которого будут проводиться наблюдения.

В период подготовки к наблюдениям изучаемый трудовой процесс расчленяется на составляющие его элементы и в соответствии с этим определяются фиксажные точки (при проведении моментных наблюдений устанавливаются только фиксажные пункты).

*Фиксажные точки* – это моменты начала и конца выполнения рабочего приема, комплекса приемов, операции или категории затрат труда, которыми при проведении наблюдений методом непосредственных замеров пользуются для отсчета затрат времени.

*Фиксажные пункты* – это те места маршрута следования наблюдателя, поравнявшись с которыми он должен установить и зафиксировать, чем занят в этот момент работник или какая работа в данный момент выполняется на оборудовании.

Нормы и нормативы должны рассчитываться с учетом оптимальных приемов и методов труда.

Нормы должны предусматривать среднюю интенсивность труда работников.

Фотография рабочего времени проводится с целью:

- выявления недостатков в организации труда и производства, приводящих к прямым потерям и нерациональным затратам времени;
- получения исходных данных для разработки нормативов подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места, времени на отдых и личные надобности, определения оперативного времени на разные работы в единичном и мелкосерийном производстве;
- установления норм обслуживания и нормативов численности работников;
- выявления причин невыполнения или значительного перевыполнения норм выработки (времени) отдельными работниками.

Результаты наблюдений по фотографии рабочего времени обрабатываются, и устанавливается продолжительность затрат рабочего вре-

мени по каждой из отмеченных категорий затрат труда, а также составляется сводка одноименных затрат рабочего времени.

Для установления нормативов численности и обслуживания по полученным результатам составляется сводный фактический баланс рабочего времени.

После исключения нерациональных затрат и прямых потерь рабочего времени составляется нормальный (проектируемый) баланс затрат рабочего времени.

Хронометраж проводится для установления длительности затрат времени на выполнение элемента трудового процесса путем непрерывных (сплошной хронометраж) и выборочных замеров времени.

При непрерывном способе замеры проводятся по текущему времени по всем элементам операции с момента ее начала и до момента ее окончания.

При выборочном способе замеряются затраты времени на выполнение отдельных элементов операции независимо от последовательности их выполнения.

Хронометражные наблюдения проводятся в течение смены дважды: первый раз после 45–60 мин начала работы и за 1,5–2 ч до окончания рабочей смены.

Количество замеров каждого сменного хронометража должно равняться половине рекомендуемых на всю смену.

Наблюдения проводятся не только в дневной, но и в других сменах, кроме случаев, когда сделать это невозможно из-за отсутствия этих работ в других сменах или из-за редкой повторяемости изучаемой операции.

Результаты проведения хронометражных наблюдений заносятся в хронометражную карту.

На лицевой стороне хронометражной карты записываются основные данные о работнике, техническая характеристика оборудования, инструмента, предметов труда, а также состояние организации и обслуживания рабочего места.

Норма времени на выполнение приема, комплекса приемов, операцию рассчитывается на основании обработки хронометражных наблюдений.

Процесс разработки нормативов времени состоит из шести последовательных этапов:

– составление схемы разработки нормативов и выбора факторов, влияющих на трудоемкость выполняемой работы;

- проведение хронометражных исследований;
- обработка данных хронометражных исследований;
- составление таблиц нормативов; проверка (апробация) и корректировка нормативов;
- утверждение нормативов руководителем организации (уполномоченным органом).

## **6.5. Порядок установления, замены и пересмотра норм труда**

Установление, замена и пересмотр норм труда осуществляются на основании приказа (распоряжения) нанимателя по организации с участием профсоюза.

Об установлении, замене и пересмотре норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за один месяц до их введения в действие.

Об установлении временных и разовых норм работники должны быть извещены до начала выполнения работ.

Порядок извещения работников устанавливается нанимателем самостоятельно.

Нормы труда устанавливаются на основе межотраслевых и отраслевых нормативных материалов для нормирования труда в следующем порядке:

- определяется соответствие организационно-технических условий производства (организации труда, технологических процессов, применяемого оборудования и оснастки) требованиям, указанным в нормативных материалах;

- подготавливаются организационно-технические и экономические мероприятия по совершенствованию техники и технологии производства, организации труда, приведению их до уровня требований, изложенных в межотраслевых и отраслевых нормативных материалах;

- при необходимости наниматель с участием профсоюзов подготавливает предложения о введении корректирующих коэффициентов к нормативным материалам (отдельным таблицам).

При отсутствии межотраслевых и отраслевых нормативных материалов или их несоответствии существующим в организации производственно-техническим условиям разрабатываются местные нормы труда:

- анализируются действующие технологические процессы, приемы и методы их выполнения, технические характеристики оборудования и оснастки;

- устанавливаются факторы, влияющие на величину затрат труда и их диапазон;
- определяется состав исполнителей, условия организации и обслуживания рабочих мест;
- изучаются и анализируются затраты рабочего времени по элементам трудового процесса методами хронометражных наблюдений;
- рассчитываются нормативные величины, и подготавливается проект норм труда, проводится их апробация на производстве и подготовка к утверждению.

Не реже чем раз в два года структурным подразделением (службой) в организации, на которое возложены функции по организации и нормированию труда, или работником(ами), на которого(ых) возложены указанные функции, проводится проверка действующих норм труда на их соответствие уровню техники, технологии, организации производства и труда в организации.

Устаревшие и ошибочно установленные нормы подлежат пересмотру.

Устаревшими считаются нормы, действующие на работах, трудоемкость которых уменьшилась в результате общего улучшения организации производства и труда, роста профессионального мастерства и совершенствования производственных навыков работников.

Ошибочными считаются нормы, при установлении которых были неправильно учтены организационно-технические условия или допущены неточности в применении нормативных материалов либо в проведении расчетов. Пересмотр ошибочных норм проводится по мере их выявления.

Нормы труда подлежат обязательной замене новыми по мере внедрения в производство организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, независимо от того, предусматривались ли эти мероприятия календарным планом разработки, замены и пересмотра норм.

К таким мероприятиям относятся:

- ввод нового и модернизация действующего оборудования;
- внедрение более прогрессивной технологии, усовершенствование технической и организационной оснастки, инструмента;
- улучшение конструкций изделий;
- механизация и автоматизация производственных процессов, совершенствование рабочих мест, их рационализация;
- использование новых видов материалов, сырья, топлива;

– внедрение рационализаторских предложений, межотраслевых, отраслевых норм и нормативов по труду.

Поправочные коэффициенты к научно обоснованным нормам, рассчитанным на проектную технологию, организацию производства и труда, устанавливаются на период освоения производственных мощностей, новой техники и технологии, новых видов продукции, товаров (работ, услуг) или несоответствия фактических организационно-технических условий производства предусмотренным во вновь вводимых нормах труда.

Применение работниками по собственной инициативе новых приемов труда и передового опыта, совершенствование своими силами рабочих мест, повышение своего профессионального мастерства и перевыполнение на этой основе норм выработки в период между проверками норм не является основанием для замены норм труда по решению нанимателя.

Замена норм в этих случаях может проводиться только по инициативе работников, за что они поощряются в порядке и размерах, предусмотренных коллективным договором.

**Проектирование норм выработки и времени.** Норму выработки устанавливают для работ с большей повторяемостью в течение смены на рабочем месте. Для нормирования труда основных рабочих она применяется в тех случаях, когда в течение рабочей смены выполняется одна и та же работа (операция) при неизменном составе исполнителей. Для нормирования труда вспомогательных рабочих применение нормы выработки целесообразно, если за ними закреплена определенная работа, входящая в структуру производственного процесса, причем содержание, объем и методы ее выполнения строго регламентированы.

Норма выработки определяется по формуле

$$N_{\text{выр}} = \frac{T}{N_{\text{вр}}}, \quad (6.1)$$

где  $N_{\text{выр}}$  – действующая норма выработки;

$T$  – продолжительность рабочего времени: час, смена, месяц, год;

$N_{\text{вр}}$  – норма времени на единицу продукции, работы.

Норма выработки может определяться в различных натуральных единицах: метрах, тоннах, штуках и пр.

Между нормой времени и нормой выработки существует обратная зависимость, которая выражается следующими формулами:

$$H_{\text{выр}} = \frac{1}{H_{\text{вр}}}, \quad (6.2)$$

$$H_{\text{вр}} = \frac{1}{H_{\text{выр}}}. \quad (6.3)$$

Нередко увеличение или снижение норм выработки и норм времени задается не в натуральных числах, а в процентах от существующего значения.

## **Тема 7. СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ ФИНАНСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **7.1. Основы организации финансовой деятельности предприятия**

Основным звеном производственной, коммерческой и финансовой деятельности является предприятие. Предприятие в рыночных условиях – это самостоятельно хозяйствующий субъект, осуществляющий деятельность в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. От эффективности работы предприятия зависит состояние экономики и социально-экономическое развитие государства. Доход, созданный в сфере производства, является первичной основой и началом финансовых отношений в экономике.

Финансы предприятий функционируют в рамках финансовой системы государства и занимают в структуре финансовых взаимоотношений экономики исходное и определяющее положение.

В процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятие вступает в широкий спектр отношений с другими предприятиями, бюджетной, кредитной системами, вышестоящей организацией, собственниками, работниками. Эти отношения имеют свои особенности и сферу функционирования.

Характерной особенностью финансовых отношений является то, что они всегда носят денежный характер, возникают и функционируют на стадии распределения и направлены на формирование и использование денежных доходов целевого назначения.

Финансы предприятий – это система денежных отношений, связанных с распределением стоимости, на основе которых формируются и используются как централизованные, так и децентрализованные денежные фонды.

Из данного определения следует, что финансы предприятий являются инструментом распределения стоимости и носителем целевых денежных фондов. На основе стоимостного распределения у субъектов хозяйствования формируются финансовые ресурсы, которые используются для решения экономических и социальных задач.

Финансовые ресурсы предприятия – это совокупность собственных денежных доходов и поступлений извне, находящихся в распоряжении предприятия и предназначенных для выполнения его финансовых обязательств, финансирования текущих расходов, а также затрат, связанных с расширением производства.

Сущность финансов, как и любой экономической категории, проявляется в выполняемых функциях, которые выражают специфику категории. Содержание и функции финансов предприятий выражают денежные распределительные отношения, без которых не может совершаться кругооборот общественных фондов.

Большинство ученых сходятся во мнении, что финансы предприятий выполняют две основные функции: распределительную и контрольную.

*Распределительная функция* финансов предприятий заключается в том, что с ее помощью распределяется денежная форма стоимости по различным целевым фондам денежных средств. В результате распределительных отношений формируются и используются фонды денежных средств и поддерживается рациональная структура капитала.

С помощью распределительной функции финансов предприятий происходит распределение выручки от реализации продукции (работ, услуг). Выручка используется на формирование фонда возмещения, обеспечивающего покрытие материальных затрат и начисление амортизации, фонда оплаты труда и прибыли. Одна часть прибыли поступает в бюджет в виде налога на прибыль, а другая остается в распоряжении предприятия для образования фондов денежных средств целевого назначения.

Посредством распределительной функции финансы предприятий обслуживают воспроизводственный процесс в целом, обеспечивая его непрерывность и оказывая влияние на все стадии.

*Контрольная функция* финансов вытекает из распределительной и связана с осуществлением контроля за оптимальным распределением стоимости по соответствующим денежным фондам и их целевым расходованием. Она основана на использовании нормативов, санкций, лимитов и соответствующих финансовых показателей.

Контрольная функция выражает способность финансов своевременно сигнализировать о том, как складываются пропорции распределяемой стоимости и формируются целевые денежные фонды. Поэтому контрольная функция является производной от распределительной и реализуется в процессе финансового планирования, финансирования затрат и в процессе финансового анализа.

## **7.2. Принципы организации финансов предприятий**

Организация финансов предприятий должна базироваться на определенных принципах, которые обеспечивают принятие эффективных стратегических и тактических финансовых решений. На их основе разрабатывается финансовая политика предприятия. Основными принципами являются:

- принцип хозяйственной самостоятельности;
- рентабельности и самофинансирования;
- материальной ответственности;
- материальной заинтересованности;
- принцип обеспеченности финансовых ресурсов.

*Принцип хозяйственной самостоятельности* означает, что предприятие должно самостоятельно определять расходы, их соответствие объемам продаж, источники финансирования и направления вложений денежных средств с целью получения прибыли.

*Принцип рентабельности и самофинансирования* означает полную окупаемость затрат, инвестирование в развитие производства за счет собственных источников, а при их недостатке – банковских и коммерческих кредитов. Рентабельность и самофинансирование обеспечивают самостоятельность и повышают экономическую ответственность предприятия. В условиях самофинансирования определяющей является категория прибыли, которая составляет источник самофинансирования, в том числе и финансирование инвестиций предприятия.

*Принцип материальной ответственности* предполагает наличие определенной системы ответственности за результат финансово-хозяйственной деятельности. Предприятия, нарушающие финансовое законодательство, уплачивают штрафы, пени, неустойки. Для руководителей предприятия этот принцип реализуется также через систему штрафов, а для отдельных работников через штрафы, лишение премий и увольнение с работы в случаях нарушения трудовой дисциплины.

*Принцип материальной заинтересованности* базируется на необходимости получения прибыли, что является основной целью предпринимательской деятельности. Материальная заинтересованность предприятия проявляется в установлении оптимальной налоговой нагрузки, получении достаточной прибыли и рациональном распределении чистой прибыли.

*Принцип обеспеченности финансовых ресурсов* связан с необходимостью формирования финансовых резервов, обеспечивающих предпринимательскую деятельность в условиях рисков, связанных с неопределенностью внешней рыночной среды. Финансовые резервы на предприятиях формируются из чистой прибыли, должны храниться в ликвидной форме с целью получения дохода и при необходимости могли быть легко превращены в наличность.

Все принципы организации финансов находятся в развитии, для их полной реализации применяются определенные формы и методы, соответствующие уровню развития предприятия.

### **7.3. Сущность и принципы хозрасчета**

Хозрасчет – это метод планового ведения производственной и хозяйственной деятельности предприятий.

Деятельность предприятий в данном случае основана на соизмерении результатов производства и расходов предприятий в денежной форме.

Цель хозрасчета заключается в том, чтобы полученные фонды возместили затраты и сверх того была получена прибыль.

Сущность хозрасчета проявляется через его основные принципы, к которым относятся:

1) *хозяйственная самостоятельность предприятия*. Данный принцип предполагает, что предприятие самостоятельно определяет свою экономическую деятельность, направление вложений денежных средств с целью извлечения прибыли;

2) *принцип заинтересованности*. Это принцип, который охватывает прежде всего внутривозвратную деятельность предприятия. Он предполагает создание таких экономических условий, которые заинтересуют каждого работника в качественном выполнении работ, снижении себестоимости работ, росте производительности труда и т. д. Материальная заинтересованность обеспечивается через системы оплаты труда и различные виды премирования;

3) *принцип материальной ответственности*. Означает наличие определенной системы ответственности за ведение и результаты деятельности предприятия. Этот принцип предполагает строгое соблюдение договорных условий, предупреждение нарушения финансовой дисциплины и любых недостатков работ на всех уровнях хозяйствования. За невыполнение данных условий могут применяться различные виды материальных санкций. Финансовые методы реализации данного принципа будут различны для предприятия, руководителя и работника;

4) *принцип самоокупаемости*. Один из важнейших принципов хозрасчета. На его основе обеспечивается возмещение текущих затрат, возврат кредитов и формирование фонда экономического стимулирования за счет собственных финансовых ресурсов;

5) *принцип самофинансирования*. Означает, что за счет собственных средств осуществляется простое и расширенное воспроизводство, т. е. сбалансированность доходов и расходов обеспечивается за счет внутренних ресурсов предприятия. Непременным условием перехода и последующей работы на самофинансирование является создание на предприятии, а затем поддержание на необходимом уровне собственных финансовых ресурсов.

Относительно предприятий можно выделить следующие составные части хозрасчета:

– основным финансовым источником развития предприятия является его прибыль;

– предприятия являются товаропроизводителем и свою деятельность и экономическое развитие осуществляют за счет средств, полученных от реализации продукции;

– ведущую роль выполняемых работ занимают договорные отношения;

– заработанные деньги распределяются следующие образом:

1) возмещение материальных затрат;

2) формирование фонда зарплаты;

3) осуществление выплат по первоочередным платежам;

4) распределение остаточной прибыли на материальное поощрение, вознаграждение по итогам работы, страхование, создание резервного фонда, приобретение техники и т. д.

#### **7.4. Источники и порядок финансирования землеустроительных и земельно-кадастровых работ**

Можно выделить следующие основные источники финансирования землеустроительных и земельно-кадастровых работ:

1) средства республиканского бюджета. В данном случае финансируются работы, которые выполняются на территории Республики Беларусь – работы по составлению и осуществлению республиканских программ, связанных с исполнением и охраной земель, ведением кадастра земель, ведением единого банка данных земельных ресурсов и т. д. При госбюджетном финансировании все работы, услуги реализуются по экономически обоснованным ценам, утвержденным Государственным комитетом по имуществу Республики Беларусь. При самокупаемости источником получения дополнительных средств может быть выделение денег государством независимо от результатов деятельности предприятия;

2) средства местных бюджетов – оплачиваются все виды работ, которые проводятся на землях, находящихся на территории административно-территориальной единицы или территориальной единицы;

3) средства заказчика. Оплачиваются все виды работ, которые проводятся по инициативе заказчика, цены на проводимые работы и оказываемые услуги определяются с учетом прейскуранта и отражаются в договорах. Кроме этого, источником финансирования работ могут служить кредиты банков, безвозмездные или благотворительные взносы и пожертвования других предприятий, а также иные источники, не запрещенные законодательством Республики Беларусь. Также источником пополнения бюджета всех уровней для проведения землеустроительных работ являются средства, поступающие за счет сбора земельных платежей в порядке возмещения потерь и убытков при изъятии земель и их предоставления для несельскохозяйственных нужд, за счет земельного оборота и т. д.

#### **7.5. Маркетинг и его роль в деятельности предприятия**

Маркетинговая деятельность является одним из ключевых элементов успешной работы любой компании. *Роль маркетинга в деятельности предприятия* заключается в организации производства и сбыта продукции, основываясь на изучении потребностей рынка.

Основным заданием маркетинга является выявление потребностей и желаний потребителей, а также определение конкурентных преимуществ продукции. Для этого необходимо проводить маркетинговые исследования, анализировать данные, полученные от потребителей и конкурентов.

Одной из главных задач маркетинга является разработка стратегии продвижения продукции на рынке. Это включает в себя определение целевой аудитории, выбор каналов распространения продукции, разработку рекламных кампаний и многое другое.

Организация производства также является неотъемлемой частью маркетинговой деятельности. Необходимо учитывать потребности рынка при выборе технологий производства, определении ассортимента продукции и т. д. *Роль маркетинга в управлении организацией* производства трудно переоценить.

Кроме того, маркетинговая деятельность включает в себя контроль за качеством продукции и обслуживания клиентов. Необходимо следить за удовлетворенностью потребителей и оперативно реагировать на возникающие проблемы.

Важным элементом маркетинга является также анализ результатов продаж и эффективности маркетинговых кампаний. На основе этого можно корректировать стратегию продвижения продукции и улучшать качество обслуживания клиентов.

Таким образом, маркетинговая деятельность является необходимой составляющей успешной работы любой компании. *Роль маркетинга* – определить потребности рынка, разработать эффективную стратегию продвижения продукции и обеспечить удовлетворенность клиентов.

**Основные функции маркетинговой деятельности предприятия.** Маркетинговая деятельность предприятия является одним из ключевых элементов успешного бизнеса. *Роль маркетинга в бизнесе* включает в себя множество функций, которые направлены на продвижение товаров и услуг на рынке, удовлетворение потребностей клиентов и увеличение прибыли предприятия. Рассмотрим основные функции маркетинговой деятельности подробнее.

1. *Исследование рынка.* Эта функция заключается в анализе рынка, на котором действует предприятие. Она позволяет выявить потребности и требования потенциальных клиентов, определить конкурентов, их сильные и слабые стороны, а также оценить спрос на товары и услуги предприятия.

2. *Разработка маркетинговой стратегии.* На основе результатов исследования рынка разрабатывается маркетинговая стратегия предприятия. В нее входят определение целевой аудитории, выбор каналов продвижения товаров и услуг, установление цен и т. д.

3. *Продвижение товаров и услуг.* Эта функция включает в себя рекламу, продажи, PR-деятельность и другие мероприятия, направленные на привлечение внимания потенциальных клиентов к товару или услуге предприятия.

4. *Управление продуктом.* Управление продуктом включает в себя разработку новых товаров и услуг, улучшение существующих, контроль за качеством продукции и др.

5. *Установление цен.* Установление цен на товары и услуги является одной из ключевых функций маркетинга. Цена должна соответствовать потребностям клиентов, уровню конкуренции на рынке и уровню затрат предприятия на производство товара или оказание услуги.

6. *Обеспечение удовлетворенности клиентов.* Обеспечение удовлетворенности клиентов является одной из главных задач маркетинга. Для этого необходимо предоставлять клиентам качественные товары и услуги, оперативно реагировать на их жалобы и претензии, строить долгосрочные отношения с клиентами.

7. *Анализ результатов маркетинговой деятельности.* Анализ результатов маркетинговой деятельности позволяет оценить эффективность маркетинговых мероприятий, выявить ошибки и недостатки, а также разработать планы по улучшению маркетинга в будущем.

Таким образом, маркетинговая деятельность предприятия является комплексной системой функций, направленных на достижение целей бизнеса. Ее эффективное использование позволяет увеличить прибыль предприятия, удовлетворить потребности клиентов и укрепить позиции на рынке.

**Задачи маркетинговой деятельности предприятия.** Маркетинговая деятельность является неотъемлемой частью успешной работы любого предприятия. Она позволяет не только привлекать новых клиентов, но и удерживать уже существующих, улучшать качество продукции и повышать прибыльность бизнеса в целом.

**Помочь понять клиента.** Одной из главных задач маркетинга является понимание потребностей и желаний клиентов. Именно благодаря этому предприятие может создавать продукцию, которая будет максимально соответствовать запросам своей целевой аудитории.

**Привлечь тех, кто не приходит сам.** Маркетинг помогает привлечь тех клиентов, которые не приходят к нам сами по себе. Благодаря различным маркетинговым инструментам, таким как реклама, пиар и продвижение в социальных сетях, мы можем донести до целевой аудитории информацию о нашей продукции и услугах.

**Подталкивать к улучшению продукта.** Анализ отзывов клиентов и конкурентов позволяет нам выявлять недостатки нашей продукции и работать над их устранением. Благодаря этому мы можем создавать продукцию, которая будет максимально удовлетворять потребности наших клиентов.

**Подсказывать цены и стимулировать продажи.** Еще одной важной задачей маркетинга является подсказывание цен и методов стимулирования продаж. Мы можем использовать различные маркетинговые стратегии, такие как скидки, акции и подарки, чтобы привлечь новых клиентов и удержать уже существующих.

**Налаживать сбыт.** Маркетинг также налаживает сбыт продукции. Он позволяет нам определить оптимальные каналы распространения нашей продукции и донести ее до целевой аудитории.

**Помочь предприятию выделиться.** Еще одним преимуществом маркетинга является возможность выделиться среди конкурентов. Благодаря правильно построенной маркетинговой стратегии мы можем создавать уникальный бренд и привлекать больше клиентов.

**Наладить общение с потребителем.** Маркетинг также позволяет общаться с потребителем. С его помощью можно получать обратную связь от клиентов и использовать ее для улучшения продукции и услуг.

**Экономить ресурсы.** Наконец, маркетинг экономит финансовые, кадровые и другие ресурсы предприятия. Благодаря правильно построенной маркетинговой стратегии мы можем оптимизировать расходы на рекламу и продвижение, что позволяет сократить затраты на маркетинг без ущерба для качества продукции и прибыльности бизнеса.

В целом маркетинг является основой клиентоориентированного бизнеса. Он позволяет не только привлекать новых клиентов, но и удерживать уже существующих, улучшать качество продукции и повышать прибыльность бизнеса в целом. Поэтому правильно построенная маркетинговая стратегия является необходимой составляющей успешной работы любого предприятия.

**Инструменты маркетинговой деятельности предприятия.** Инструменты маркетинговой деятельности предприятия являются неотъ-

емлемой частью успешного бизнеса. Они позволяют продвигать товары и услуги, привлекать новых клиентов и удерживать уже существующих. Далее рассмотрим основные инструменты маркетинговой деятельности и их роль в развитии предприятия.

1. Возможно, самым важным инструментом маркетинговой деятельности является изучение целевой аудитории. Это позволяет понимать потребности и желания клиентов, что, в свою очередь, помогает создавать более эффективные стратегии продвижения товаров и услуг. Для изучения целевой аудитории используются различные методы, такие как опросы, интервью, анализ статистических данных и т. д.

2. Еще одним инструментом стала разработка уникального бренда. Бренд – это не только название и логотип компании, но и ее имидж, ценности, философия. Уникальный бренд помогает выделиться на фоне конкурентов, привлечь внимание потребителей и создать лояльность к компании.

3. Эффективным инструментом маркетинговой деятельности остается реклама. Реклама – это способ привлечения внимания к товару или услуге путем использования различных каналов коммуникации. Среди них можно выделить телевидение, радио, печатные издания, Интернет и т. д. Эффективность рекламы зависит от правильно выбранного канала коммуникации, а также от того, насколько точно она соответствует потребностям целевой аудитории.

4. Популярное средство – продвижение через социальные сети. Соцсети – это мощный инструмент для привлечения внимания к компании и ее продуктам. Они позволяют взаимодействовать с потребителями, получать обратную связь и создавать лояльность к бренду.

5. Проверенный инструмент маркетинговой деятельности – создание контента. Контент – это информация, которая может быть полезной для потребителя. Создание контента позволяет привлечь внимание к компании и ее продуктам, а также установить с потребителями доверительные отношения.

6. Практика заставляет убеждаться в достаточной эффективности email-маркетинга. Это способ продвижения товаров и услуг путем отправки электронных писем потенциальным клиентам. Email-маркетинг позволяет достигать целевой аудитории с минимальными затратами.

7. И наконец, активно используемым инструментом маркетинговой деятельности является анализ результатов. Анализ результатов как средство *контроля в маркетинге* позволяет оценить эффективность маркетинговых кампаний и корректировать стратегии продвижения

товаров и услуг. Для анализа результатов используются различные методы, такие как опросы, статистические данные, анализ социальных сетей и т. д.

Все вышеперечисленные инструменты маркетинговой деятельности предприятия являются ключевыми для успешного бизнеса. Их правильное использование позволяет привлекать новых клиентов, удерживать уже существующих и создавать лояльность к бренду. Но необходимо помнить, что эффективность каждого инструмента зависит от правильно выбранной стратегии продвижения товаров и услуг, а также от того, насколько точно она соответствует потребностям целевой аудитории.

**Направления маркетинговой деятельности предприятия.** Маркетинговая деятельность предприятия – это совокупность мероприятий, направленных на продвижение товаров и услуг на рынок, увеличение объема продаж и укрепление позиций компании на нем. В условиях современной экономики, где конкуренция между предприятиями становится все более острой, правильно организованная маркетинговая деятельность может стать ключевым фактором успеха бизнеса.

Существует несколько основных направлений маркетинговой деятельности предприятия, которые могут быть использованы для достижения поставленных целей.

1. Исследование рынка. Важную **роль в маркетинге** играет анализ рынка и потребностей потенциальных клиентов. Исследование рынка позволяет определить спрос на товары и услуги компании, выявить особенности поведения потребителей, а также оценить конкурентную среду.

2. Сегментация рынка. Разделение рынка на отдельные сегменты позволяет более точно определить потребности и предпочтения потенциальных клиентов, а также разработать более эффективные стратегии продвижения товаров и услуг.

3. Разработка маркетинговой стратегии. На основе проведенных исследований и сегментации рынка разрабатывается маркетинговая стратегия компании. Она включает в себя определение целей и задач, выбор целевой аудитории, разработку маркетингового микса (товар, цена, продвижение, место), а также выбор каналов распространения товаров и услуг.

4. Продвижение товаров и услуг. Одним из главных задач маркетинговой деятельности является продвижение товаров и услуг на ры-

нок. Для этого используются различные инструменты маркетинга – реклама, PR-акции, прямые продажи, интернет-маркетинг и т. д.

5. Анализ результатов. Важным этапом маркетинговой деятельности является анализ результатов проведенных мероприятий. Оценка эффективности маркетинговых кампаний позволяет корректировать стратегию компании и принимать решения о дальнейших действиях.

Следует помнить, что успешная маркетинговая деятельность требует комплексного подхода и постоянного анализа рынка и конкурентной среды. Только так компания сможет достичь поставленных целей и удержать лидирующие позиции на рынке.

**Выбор стратегии и планирование маркетинговой деятельности предприятия.** Выбор стратегии и планирование маркетинговой деятельности являются важными этапами развития любого предприятия. Они позволяют определить цели и задачи компании, а также способы их достижения. Далее рассмотрим основные аспекты выбора стратегии и планирования маркетинговой деятельности предприятия.

Выбор стратегии является одним из ключевых моментов в развитии любого бизнеса. Это позволяет определить направление деятельности компании, а также ее конкурентные преимущества. Стратегия должна быть четко сформулирована и ориентирована на достижение конкретных целей. Она должна учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на бизнес, а также потребности и ожидания клиентов.

При выборе стратегии необходимо учитывать многие факторы.

1. Анализ рынка и конкурентов. Необходимо изучить рынок, на котором работает компания, и определить конкурентное окружение. Это позволит выявить сильные и слабые стороны компании, а также возможности для ее развития.

2. Определение целей и задач. Компания должна четко определить свои цели и задачи, которые должны быть ориентированы на достижение конкретных результатов.

3. Выбор стратегии. На основе анализа рынка и конкурентов, а также определения целей и задач, необходимо выбрать стратегию, которая будет наиболее эффективной для достижения поставленных целей.

После выбора стратегии необходимо разработать план маркетинговой деятельности, который будет ориентирован на достижение поставленных целей. План маркетинговой деятельности должен включать в себя несколько этапов.

1. Определение целевой аудитории. Компания должна четко определить свою целевую аудиторию, которая будет наиболее заинтересована в ее продукции или услугах.

2. Разработка маркетинговых стратегий. На основе анализа рынка и конкурентов, а также определения целевой аудитории, необходимо разработать маркетинговые стратегии, которые будут ориентированы на достижение поставленных целей.

3. Определение бюджета и ресурсов. Компания должна определить бюджет и ресурсы, которые будут необходимы для реализации маркетинговой деятельности.

4. Разработка плана действий. На основе маркетинговых стратегий и определения бюджета и ресурсов необходимо разработать план действий, который будет ориентирован на достижение поставленных целей.

5. Мониторинг и анализ результатов. Компании требуется **контроль маркетинга**, и с этой целью ей необходимо проводить мониторинг и анализ результатов маркетинговой деятельности, чтобы оценить ее эффективность и внести необходимые корректировки.

## **Тема 8. ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА**

### **8.1. Сущность заработной платы, ее функции**

Заработная плата – это основная часть средств, направляемых на потребление, представляющая собой долю дохода (чистую продукцию), зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяющуюся между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого и размером вложенного капитала.

состоит в том, что она представляет собой выраженную в деньгах долю работников в той части национального дохода, которая направляется на цели личного потребления и распределяется по количеству и качеству труда, затраченного каждым работником в общественном производстве.

В экономической теории существует две основных концепции определения природы заработной платы:

а) заработная плата есть цена труда. Ее величина и динамика формируются под воздействием рыночных факторов и в первую очередь спроса и предложения;

б) заработная плата – это денежное выражение стоимости товара «рабочая сила» или «превращенная форма стоимости специфического товара – рабочей силы». Ее величина определяется условиями производства и рыночными факторами – спросом и предложением, под влиянием которых происходит отклонение заработной платы от стоимости рабочей силы.

На рынках рабочей силы продавцами выступают работники определенной квалификации, специальности, а покупателями – предприятия, фирмы. Ценой рабочей силы является базовая гарантированная заработная плата в виде окладов, тарифов, форм сдельной и повременной оплаты. Спрос и предложение на рабочую силу дифференцируется по ее профессиональной подготовке с учетом спроса со стороны ее специфических потребителей и предложения со стороны ее обладателей, т. е. формируется система рынков по отдельным ее видам.

Купля-продажа рабочей силы происходит по трудовым контрактам (договорам), которые являются главными документами, регулирующими трудовые отношения между работодателем и наемным работником.

Важнейшим условием организации общественного производства, стимулирования высокоэффективной трудовой деятельности является установление меры труда и меры его оплаты. Мера оплаты труда является собой вознаграждение или заработную плату, получаемые работниками за предоставление своей рабочей силы. Практически заработная плата, или доход конкретного работника, может принимать форму различных денежных выплат: месячных окладов, часовых тарифных ставок, премий, вознаграждений, гонораров, компенсаций и т. д.

Необходимо также различать номинальную и реальную заработную плату. **Номинальная заработная плата**, или доход, выражает общую сумму денег, полученных работником за свой затраченный труд, выполненную работу, оказанную услугу или отработанное время. Она определяется действующей ставкой заработной платы или ценой рабочей силы за единицу времени работы.

**Реальная заработная плата** – это количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную зарплату.

Заработная плата играет огромную роль в развитии экономики государства, подъема благосостояния народа. В ней получает свое выражение широкий аспект экономических отношений между обществом, трудовым коллективом и работниками по поводу их участия в общественном труде и его оплате.

С одной стороны, заработная плата является основным источником подъема благосостояния рабочих и служащих, а с другой – важным рычагом материального стимулирования роста и совершенствования общественного производства. Чтобы производство непрерывно развивалось и совершенствовалось, необходимо создавать материальную заинтересованность работников в результатах труда.

Заработная плата выполняет несколько функций.

1. **Воспроизводственная функция** состоит в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы на социально нормальном уровне потребления, т. е. в определении такого абсолютного размера заработной платы, который позволяет осуществить условия нормального воспроизводства рабочей силы, иными словами поддержание, а то и улучшение условий жизни работника, который должен иметь возможность нормально жить (платить за квартиру, пищу, одежду, т. е. предметы первой необходимости), у которого должна быть реальная возможность отдыхать от работы, чтобы восстанавливать силы, необходимые для работы. Также работник должен иметь возможность растить и воспитывать детей, будущие трудовые ресурсы. Отсюда и исходное значение данной функции, ее определяющая роль по отношению к другим.

2. **Социальная функция**, иногда выделяется из воспроизводственной, хотя является продолжением и дополнением первой. Заработная плата как один из основных источников дохода должна не только способствовать воспроизведению рабочей силы как таковой, но и давать возможность человеку воспользоваться набором социальных благ – медицинские услуги, качественный отдых, получение образования, воспитание детей в системе дошкольного образования и т. д. Кроме того, обеспечить безбедное существование работающего в пенсионном возрасте.

3. **Стимулирующая функция** важна с позиции руководства предприятия: нужно побуждать работника к трудовой активности, к максимальной отдаче, повышению эффективности труда. Этой цели служит установление размера заработков в зависимости от достигнутых каждым результатов труда.

Работник должен быть заинтересован в повышении своей квалификации для получения большего заработка, так как более высокая квалификация выше оплачивается. Предприятия же заинтересованы в более высококвалифицированных кадрах для повышения производительности труда, улучшения качества продукции. Реализация стимулирующей функции осуществляется руководством через конкретные

системы оплаты труда, основанные на оценке результатов труда и связи размера фонда оплаты труда (ФОТ) с эффективностью деятельности предприятия.

**4. Статусная функция** зарплаты предполагает соответствие статуса, определяемого размером заработной платы, трудовому статусу работника. Под статусом подразумевается положение человека в той или иной системе социальных отношений и связей. Трудовой статус – это место данного работника по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали. Отсюда размер вознаграждения за труд является одним из главных показателей этого статуса, а его сопоставление с собственными трудовыми усилиями позволяет судить о справедливости оплаты труда.

**5. Регулирующая функция** – это регулирование рынка труда и прибыльности фирмы. Естественно, что при прочих равных условиях работник наймется на работу в то предприятие, где больше платят. Но верно и другое – предприятию невыгодно платить слишком много, иначе его рентабельность снижается. Предприятия нанимают работников, а работники предлагают свой труд на рынке труда. Как и всякий рынок, рынок труда имеет законы образования цены на труд.

**6. Формирование платежеспособного спроса работающих по найму.** Заключается в определении их покупательной способности, что, в свою очередь, оказывает влияние на совокупный спрос, структуру и динамику национального производства. Действие этой функции позволяет с помощью регулирования величины заработной платы устанавливать рациональные пропорции между товарным спросом и предложением.

**7. Производственно-долевая функция** заработной платы определяет меру участия живого труда (через заработную плату) в образовании цены товара (продукции, услуги), его долю в совокупных издержках производства и в издержках на рабочую силу. Эта доля позволяет установить степень дешевизны (дороговизны) рабочей силы, ее конкурентоспособность на рынке труда, ибо только живой труд приводит в движение овеществленный труд, а значит, предполагает обязательное соблюдение низших границ стоимости рабочей силы и определенные пределы повышения зарплаты. В этой функции воплощается реализация предыдущих функций через систему тарифных ставок (окладов) и сеток, доплат и надбавок, премий, порядок их исчисления и зависимость от ФОТ.

Производственно-долевая функция важна не только для работодателей, но и для работников. Некоторые системы безтарифной оплаты

труда и другие системы предполагают тесную зависимость индивидуальной заработной платы от фонда оплаты труда и личного вклада работника. Внутри предприятия фонд оплаты труда отдельных подразделений может строиться на аналогичной зависимости (через коэффициент трудового вклада (КТВ) или другим образом).

## **8.2. Современная политика оплаты труда**

Систему оплаты труда можно определить как устойчивую форму расчета в сделках по купле-продаже труда. Чтобы прийти к такому выводу уместно будет представить наемный труд как своего рода коммерческую операцию, в которой одна сторона продает свой товар (труд), а другая приобретает его (т. е. платит за сделанную работу).

В законодательстве Республики Беларусь обозначено две формы оплаты труда: повременная и сдельная. На практике форм оплаты труда значительно больше, но во всех случаях основная часть зарплаты начисляется, либо исходя из суммы отработанного времени, либо по количеству единиц произведенного труда.

Можно считать общим правилом, что размер и способ начисления заработной платы определяется до начала трудовых отношений. Иногда эти условия оговариваются индивидуально, но в большинстве случаев существует некий «шаблон», например коллективный договор или типовой индивидуальный контракт.

Согласно ст. 63 Трудового кодекса Республики Беларусь, форма оплаты труда указывается в договоре между работником и нанимателем.

Там же предусмотрена возможность дифференциации зарплаты в зависимости от сложности работы и других условий труда. Кроме того, в Трудовом кодексе Республики Беларусь определено, что размер оплаты труда не ограничивается предельными величинами.

по своей сути означает плату прямо пропорционально количеству отработанных единиц времени: часов, дней, смен и т. п.

Выбор повременной оплаты выглядит более обоснованным, если нет возможности объективно и точно определить количество и качество проделанной работы; если трудовой процесс жестко регламентирован и не предполагает улучшения усилиями его участников.

Повременная оплата, в классическом варианте, сравнительно реже применяется на коммерческих предприятиях, как правило, стремящих-

ся к оптимизации прибыли через повышение производительности труда. Однако в системах, где отдается приоритет не экономическим методам мотивации, повременная оплата труда остается основной.

Часто отмечается, что повременная оплата не обеспечивает достаточного стимула, чтобы заинтересовать работника в конечных результатах его действий. Для устранения этого недостатка широко применяется система премирования в зависимости от конечных результатов труда и качества проделанной работы. Стоит заметить, что на практике премиальные и другие выплаты стимулирующего характера редко имеют прямую зависимость от качества труда конкретного работника, обычно они распределяются между членами коллектива пропорционально основному заработку и сообразно уровню квалификации.

Отметим также, что повременная система оплаты не исключает применения отрицательной мотивации, т. е. штрафов и материальных наказаний при неудовлетворительном исполнении работником своих обязанностей.

Виды повременной формы оплаты:

– *простая* форма оплаты исчисляется исходя из отработанных работником часов по определенному тарифу и в соответствии с квалификацией. Разделяется на почасовую, поденную и помесечную формы оплаты. Заработная плата работнику (ЗП<sub>пвн</sub>) за определенный отрезок времени может быть определена следующим образом:

$$\text{ЗП}_{\text{пвн}} = m \cdot T, \quad (8.1)$$

где  $m$  – часовая (дневная) тарифная ставка рабочего соответствующего разряда;

$T$  – фактически отработанное на производстве время;

– *повременно-премиальная* – рассчитывается по тарифу, как и простая форма оплаты, однако она предполагает начисление премии за выполнение производственных показателей. Этот способ позволяет повысить мотивацию работника. Заработная плата работника (ЗП<sub>пвн</sub>) может быть определена по следующей формуле:

$$\text{ЗП}_{\text{пвн}} = m \cdot T \cdot \frac{p + k + n}{100}, \quad (8.2)$$

где  $p$  – размер премии в процентах к тарифной ставке за выполнение установленных показателей и условий премирования;

$k$  – размер премии за каждый процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования, %;

*n* – процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования;

– *смешанная* – заработная плата работника зависит от результатов его подразделения или предприятия в целом. В этом случае заработок может варьироваться в зависимости от выполнения плана.

Сдельная оплата труда чаще распространена в тех случаях, когда результат работы очевиден, легко поддается учету и оценке. В большинстве случаев такой вариант более справедливо отражает показатели труда конкретного человека. С другой стороны, описываемая система в чистом виде не дает гарантий стабильного заработка.

Для применения сдельной оплаты труда необходимо совпадение следующих условий:

– возможность вести точный количественный учет результатов труда работников;

– необходимость в росте производительности;

– прямая связь между величиной усилий работников и количеством подлежащих учету результатов труда.

Еще одним обязательным условием нужно признать возможность увеличения производительности без ущерба качеству и безопасности.

По способу оплаты результатов в сдельной системе выделяют такие формы, как:

– *прямая* – все учетные единицы проделанной работы равны по стоимости. Расчет зарплаты производится простым умножением количества таких единиц на их цену;

– *сдельно-премиальная* – предполагает наличие плана производства, выполнение которого оплачивается по установленным расценкам. За каждую единицу сверх плана выплачивается дополнительная премия;

– *сдельно-прогрессивная* – схожа с приведенной выше системой, но имеет более выраженную тенденцию роста индивидуальных расценок по мере роста производительности труда конкретного работника;

– *косвенно-сдельная* – отличается от описанных выше тем, что за основу расчета зарплаты берется количество труда других работников. Так начисляют заработок вспомогательных рабочих в зависимости от результатов работников основных специальностей.

Вариантом сдельной формы оплаты можно считать аккордную систему. В этом случае расчет производится исходя из общего объема работы. Он принимается, в нем не выделяются отдельно оплачиваемые части.

### 8.3. Недостатки сдельной формы оплаты труда

При таком формате начисления зарплаты часто страдает качество продукции, потому что для работников главное – количество, от этого показателя зависит их доход. Кроме того, руководству организации приходится создавать дополнительные отделы технического контроля для мониторинга качества. Недобросовестные наниматели могут уменьшать расценки за единицу произведенного товара или умышленно ограничивать производительность труда работников.

Кроме того, если работник заинтересован в количестве, но не в качестве, то он не будет следить за рациональным использованием сырья и нагрузкой на технические средства труда.

Также стоит упомянуть о существовании тарифной и бестарифной систем оплаты. Они могут сочетаться со сдельной формой начисления зарплат, но на повременную влияют значительно больше.

Бестарифная система предполагает определение для каждого члена коллектива коэффициента трудового участия (КТУ), что приводит к дифференцированной оплате одинакового количества труда для сотрудников с разным КТУ.

При тарифной системе дифференциация зарплаты производится пропорционально тарифной ставке, определяемой в соответствии с уровнем квалификации, сложностью выполняемой работы и другими условиями.

Тарифная система оплаты труда – это сумма установлений, правил, законодательных актов, определяющих размер заработной платы наемных работников. Главными составляющими системы являются:

- единая тарифная сетка – основа структуры, позволяющая разделить множество независимых профессий на категории (разряды, с 1-го по 18-й) по степени сложности. Каждому разряду соответствует определенный коэффициент, указывающий, на сколько оплата за единицу рабочего времени (ставка) по данному разряду выше ставки первого разряда;

- базовая ставка – отправная точка для расчета величины окладов всех категорий работников в тарифной системе. Величина базовой ставки устанавливается законодательно и периодически пересматривается.

Существование тарифной системы предполагает разделение всех существующих профессий на определенные категории – разряды, в зависимости от сложности выполняемых обязанностей. В данном случае сложность работы трактуется весьма широко, имеют значение

непосредственные физические и интеллектуальные нагрузки в рабочий период, сопутствующее нервное напряжение, мера возможной ответственности и внешние условия труда. Кроме того, принимаются во внимание усилия, потраченные на получение соответствующей квалификации, т. е. уровень и направленность образования. Иначе говоря, все текущие и прошлые затраты труда.

Расчет заработной платы согласно тарифной системе можно упрощенно представить в виде формулы:

$$ЗП = БС \cdot ТК, \quad (8.3)$$

где БС – базовая ставка, руб.;

ТК – тарифный коэффициент.

Кроме того, существует большое количество доплат и надбавок за сложность выполняемой работы, тяжелые условия, стаж, уровень образования и др. По результатам работы могут выплачиваться премии.

Применение тарифной системы оплаты труда в Республике Беларусь обязательно для бюджетных организаций и предприятий, получающих дотации от государства. Другие организации используют размеры тарифов в качестве минимально допустимых величин при установлении зарплаты по соответствующим должностям.

#### **8.4. Сущность и формирование фонда оплаты труда**

Фонд заработной платы – это сумма всех средств, которые организация начислила работникам как оплату труда. При этом учитываются все выплаты: за отработанное и неотработанное время, сверхурочные, больничные, специальные выплаты на еду, жилье и т. д. Средний показатель зарплаты будет являться уровнем заработка на предприятии. Реальная же зарплата получается в результате вычета из данной суммы всех обязательных подоходных налогов и других платежей.

При этом в состав фонда заработной платы входят те средства, которые были выплачены или относятся к каждому конкретному месяцу, т. е. отпускные включаются в фонд только за месяц, в котором был отпуск, если же он разделен на 2 месяца, то часть суммы является составляющей фонда заработной платы следующего месяца. Также к фонду заработной платы относится стоимость товаров, полученных работником в качестве натуральной оплаты. В фонд включаются и всевозможные разовые или регулярные выплаты, вознаграждения, премии, а также суммы льгот и стоимость товаров, отпущенных работникам по сниженной стоимости.

Следует различать ФЗП (фонд заработной платы) от ФОТ (фонда оплаты труда). Если первое – это фактическая сумма, потраченная предприятием на зарплаты и прочие выплаты и доплаты работникам, то второе – это плановые для тех же целей затраты. При этом фонд оплаты труда включается в себестоимость товаров.

Для каждого предприятия фонд оплаты труда является очень важным элементом управления, поскольку значительная часть издержек организации приходится как раз на его счет. Поэтому важно корректно и своевременно проводить его анализ, чтобы управление компанией было наиболее эффективным. Исследование данного показателя взаимосвязано с производительностью труда и анализом того, как используются ресурсы, поскольку в случае, если темп роста производительности ускоряется, зарплаты работников также увеличиваются. Однако зарплата не должна расти быстрее, чем темпы производства, поскольку в противном случае предприятие будет постепенно уходить в убыток. Анализ фонда заработной платы необходим для того, чтобы найти возможность экономить средства за счет снижения трудоемкости производства и ускорения его темпов.

Составляющие элементы фонда заработной платы (или фонда оплаты труда – ФОТ), непосредственно учитывающие результат трудовой деятельности и отражающие конкретный трудовой вклад работника изображены на рис. 8.1.

Планирование фонда заработной платы, так же как и численности работающих, может осуществляться укрупненными расчетами или более детальными.

*Укрупненный расчет* плановой величины фонда заработной платы производится по следующей формуле:

$$\text{ФЗП}_{\text{пл}} = \text{ФЗП}_{\text{б}} \cdot K \pm \Delta_{\text{ч}} \cdot \text{ЗП}_{\text{пл}}, \quad (8.4)$$

где  $\text{ФЗП}_{\text{пл}}$  – фонд заработной платы на планируемый год, тыс. руб.;

$\text{ФЗП}_{\text{б}}$  – фонд заработной платы в базисном периоде, тыс. руб.;

$K$  – коэффициент роста объема производства в плановом периоде;

$\Delta_{\text{ч}}$  – планируемое изменение численности за счет основных технико-экономических факторов, чел.;

$\text{ЗП}_{\text{пл}}$  – среднегодовая заработная плата одного работника в плановом периоде, тыс. руб.

Плановая величина фонда заработной платы может быть определена и путем умножения среднегодовой заработной платы на планируемую численность работников.

Детальный способ расчета фонда заработной платы выполняется в зависимости от категории работающих. При планировании фонда заработной платы основных производственных рабочих детальным способом выделяют основную и дополнительную заработную плату.

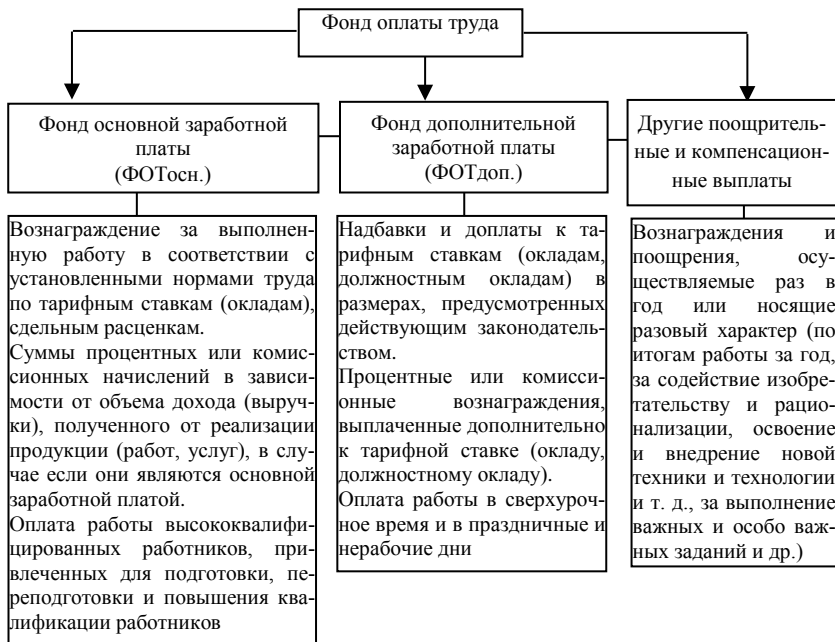


Рис. 8.1. Составляющие элементы ФОТ, непосредственно учитывающие результат трудовой деятельности и отражающие конкретный трудовой вклад работника

К *основной заработной плате* относятся прямой фонд заработной платы и премии по действующим премиальным положениям.

К *дополнительной заработной плате* относятся различные выплаты работникам не за выполненную работу, а в соответствии с действующим законодательством. При планировании рассчитываются следующие виды дополнительной заработной платы:

- неосвобожденным бригадирам;
- за обучение учеников;
- за работу в ночное время;
- подросткам и кормящим матерям за сокращенный рабочий день;

- оплата очередных и дополнительных отпусков;
- оплата невыходов в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей.

Не включаются в плановый фонд заработной платы оплата за сверхурочные работы; простои, брак не по вине рабочего; премии за счет средств специального назначения и целевых поступлений; вознаграждения по итогам работы за год, вознаграждения за выслугу лет и другие выплаты, носящие характер социальных льгот, дополнительно представляемых по решению трудового коллектива сверх льгот, предусмотренных законодательством.

Прямой фонд заработной платы рассчитывается отдельно для сдельщиков и повременщиков.

Для *сдельщиков* прямой фонд заработной платы определяется на основе трудоемкости производственной программы, т. е. путем умножения нормативной трудоемкости производственной программы на часовые тарифные ставки. Расчет при этом ведется по видам и разрядам работ. На участках (в цехах), где планируется брак по операциям, фонд заработной платы основных производственных рабочих рассчитывается на основе программы запуска изделий по каждой операции.

В формализованном виде расчет фонда прямой заработной платы рабочих-сдельщиков ( $\Phi_{зп.сд.}$ ) можно представить в следующем виде:

$$\Phi_{зп.сд.} = T \cdot l_{т.ср.}, \quad (8.5)$$

где  $T$  – общая трудоемкость работ, необходимая для выполнения производственной программы, нормо-часы;

$l_{т.ср.}$  – среднечасовая тарифная ставка по работам, составляющим трудоемкость программы, руб.

*Прямой фонд заработной платы основных рабочих, оплачиваемых по повременным системам*, рассчитывается исходя из эффективного фонда времени работы одного рабочего (по балансу), их численности и соответствующих тарифных ставок, рассчитанных с учетом принятой ставки первого разряда и действующих тарифных коэффициентов.

Премии определяются на основе действующих премиальных положений.

Доплаты бригадирам, неосвобожденным от основной работы, составляют обычно от 10 до 15 % тарифной ставки бригадира. Размер оплаты дифференцируется в зависимости от численности бригады.

Доплату за обучение учеников можно планировать в размере 10 % от средней тарифной ставки рабочего участка (цеха) за каждого планируемого ученика.

Ночным временем в трудовом праве считается время с 22:00 до 6:00. Предприятия самостоятельно в коллективном договоре определяют сумму доплат за работу в ночное время исходя из своих финансовых возможностей.

Для расчета оплаты отпусков можно использовать формулу:

$$\Delta Z_{\text{отп}} = \frac{Z_{\text{ф}}}{D_{\text{я}}} \cdot D_{\text{от}}, \quad (8.6)$$

где  $Z_{\text{ф}}$  – фонд заработной платы основных рабочих за минусом оплаты отпусков и невыходов в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей, тыс. руб.;

$D_{\text{я}}$  – явочное (по балансу) время, дн.;

$D_{\text{от}}$  – средняя (по балансу) продолжительность отпуска, дн.

Аналогичным образом рассчитывается оплата невыходов в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей:

$$\Delta Z_{\text{г.о}} = \frac{Z_{\text{ф}}}{D_{\text{я}}} \cdot D_{\text{г.о}}, \quad (8.7)$$

где  $D_{\text{г.о}}$  – среднее (по балансу) число дней на выполнение государственных и общественных обязанностей, дн.

Планирование дополнительной заработной платы можно производить и укрупненным расчетом. Она может быть определена исходя из суммы основной заработной платы и среднего размера дополнительной заработной платы, установленного на основании анализа соответствующих выплат за предшествующий год (период).

*Оплата труда вспомогательных рабочих*, как правило, производится по повременно-премиальным системам оплаты труда, поэтому фонд их заработной платы планируется аналогично фонду основных рабочих-повременщиков. Исходными данными для планирования фонда заработной платы являются численность вспомогательных рабочих, тарифные ставки, эффективный фонд рабочего времени одного рабочего на плановый период (по балансу).

Для определения месячного фонда заработной платы вспомогательных рабочих необходимо также знать дополнительную заработную плату. Она рассчитывается аналогично расчету дополнительной заработной платы основных рабочих и, как правило, укрупненно. Для

упрощения расчетов дополнительную заработную плату вспомогательных рабочих можно принять пропорционально в размере, как и для основных рабочих.

*Планирование фонда заработной платы служащих* производится на основании численности данных категорий работников, установленных им должностных окладов и персональных надбавок, действующих премиальных положений.

Численность руководителей и специалистов берется из штатных расписаний цехов и отделов. Должностные оклады рассчитываются исходя из принятой на предприятии ставки первого разряда, присвоенного конкретному работнику разряда и соответствующего ему тарифного коэффициента. Персональные надбавки устанавливаются лишь отдельным руководителям и специалистам и учитываются на основании приказов. Премиальные выплаты определяются на основании действующих премиальных положений.

Кроме расчетов численности и фондов заработной платы в плане по труду производится также расчет средней заработной платы. *Средняя заработная плата* исчисляется отношением планового фонда заработной платы за соответствующий период к среднесписочной численности. Расчеты производятся по предприятию в целом, цехам, категориям работающих.

*Система дополнительных выплат на предприятии.* Применение различных видов надбавок и доплат является составной частью системы заработной платы работников коммерческих организаций. Их выбор, применение и постоянное совершенствование при оплате труда играет значительную роль для повышения заинтересованности работников в улучшении результативности труда. Механизм этого влияния заключается в том, что доплаты и надбавки посредством определения их вида, размера, условий и определенного порядка расчета позволяют устанавливать зависимость между размером заработка и количеством и качеством труда, вложенного в производство продукции (услуг) и результаты деятельности организации.

Дополнительные выплаты стимулирующего и компенсирующего характера наниматель устанавливает на основании коллективного договора, соглашения и трудового договора.

Из этого следует, что коммерческие организации вправе самостоятельно определять перечень, размеры и условия установления этих доплат и надбавок в своих локальных нормативно-правовых актах (ЛНПА) – положениях об оплате труда, коллективных (трудовых) до-

говорах, исходя из финансового состояния организации. При этом необходимо соблюдать нормы по отнесению дополнительных выплат стимулирующего и компенсирующего характера на затраты по производству и реализации продукции, товаров (работ, услуг), учитываемые при ценообразовании и налогообложении.

Общеизвестно, что применяемые при выплате заработной платы надбавки и доплаты по признаку назначения можно объединить в две группы: надбавки и доплаты стимулирующего и компенсирующего характера.

К надбавкам и доплатам стимулирующего характера следует отнести надбавки рабочим за профессиональное мастерство, за квалификационные классы, руководителям и специалистам – за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации, выполнение особо важной (срочной) работы, сложность и напряженность работы, доплату за ученые звания и ученые степени, знание иностранных языков и др.

Выплаты компенсирующего характера включают в себя надбавки и доплаты, посредством которых наниматель возмещает (или компенсирует) дополнительные усилия работника за работу во вредных и тяжелых условиях труда, в ночное время, при вахтовом методе работы, работу вне постоянного места жительства, за работу с высокой интенсивностью и в других неблагоприятных условиях.

Принятыми в последнее время решениями органов государственного управления внесен ряд существенных изменений и дополнений в порядок и условия начисления надбавок и доплат стимулирующего и компенсирующего характера, используемых коммерческими организациями в своей практической деятельности.

## **8.5. Надбавки, стимулирующие выплаты, материальная помощь**

**Надбавки за профессиональное мастерство.** Надбавки за профессиональное мастерство устанавливаются тарифицируемым по разрядам рабочим в целях стимулирования повышения профессионального мастерства и усиления их материальной заинтересованности и ответственности за выполнение производственных заданий.

Надбавки устанавливаются как при сдельной, так и при повременной оплате труда.

В качестве критериев оценки профессионального мастерства рабочего, как правило, принимается высокий уровень индивидуальной производительности труда, обеспечение безупречного качества работ,

овладение смежными профессиями, обучение молодых рабочих передовым приемам и методам труда, участие в профессиональных курсах и др. Надбавки дифференцируются по разрядам.

В коммерческих организациях размеры надбавок и их дифференциация по разрядам устанавливаются на основании коллективного договора, соглашения, трудового договора; в бюджетных – принимаются для рабочих 3-го разряда – 12 %, 4-го разряда до 16 %, 5-го разряда – до 20 % соответствующей тарифной ставки и т. д. Указанные надбавки рабочим-повременщикам, не тарифицируемым по разрядам, не устанавливаются.

При систематическом выпуске некачественной продукции или снижении ее качества указанные надбавки уменьшаются либо отменяются полностью. Перечень производственных упущений, на основании которых указанные надбавки могут быть отменены (уменьшены), определяется в коллективном договоре исходя из конкретных условий производства.

Сумма надбавки за профессиональное мастерство ( $H_{п.м}$ ) за месяц исчисляется по формуле:

$$H_{п.м} = \frac{T_{ч} \cdot P_{н}}{100} \cdot Ч_{мес}, \quad (8.8)$$

где  $T_{ч}$  – часовая тарифная ставка рабочего, руб.;

$P_{н}$  – процент надбавки;

$Ч_{мес}$  – количество отработанных часов в месяце.

**Надбавка за классность.** Наниматель обязан присваивать рабочим квалификационные разряды, классы, категории (далее – разряд) на основании требований тарифно-квалификационных (квалификационных) характеристик профессий рабочих, которые содержатся в ЕТКС.

В коммерческих организациях размер надбавок за классность устанавливается на основании коллективного договора, соглашения, трудового договора.

**Надбавка за высокие достижения в труде, выполнение особо важной (срочной) работы и другие показатели.** Коммерческие организации практикуют выплату надбавок за высокие достижения в труде, выполнение особо важной (срочной) работы и другие показатели руководителям, специалистам и служащим. Размер надбавки определяется нанимателем на основании коллективного договора, соглаше-

ния, трудового договора. Применительно к конкретному работнику размер надбавки не ограничивается.

В бюджетных организациях размер надбавки не может превышать 50 % оклада (ставки), а конкретные размеры надбавок определяются в зависимости от личного вклада работника в повышение эффективности проводимых мероприятий, выполняемых работ, оказываемых услуг. Надбавки уменьшаются либо отменяются полностью при ухудшении качества работы.

Надбавка за высокие достижения в труде, выполнение особо важной (срочной) работы, другие показатели ( $H_{д.т}$ ) за месяц исчисляется работнику по формуле

$$H_{д.т} = \frac{O_{дн} \cdot \Pi_n}{100} \cdot K_{дн}, \quad (8.9)$$

где  $O_{дн}$  – дневной оклад работника, определяемый делением месячного оклада на количество рабочих дней в месяце по графику работы (сменности);

$\Pi_n$  – процент надбавки;

$K_{дн}$  – количество отработанных дней в месяце.

**Надбавки за продолжительность непрерывной работы (вознаграждение за выслугу лет, стаж работы).** Надбавки за продолжительность непрерывной работы (вознаграждение за выслугу лет, стаж работы) рабочим, руководителям, специалистам, служащим коммерческих организаций всех форм собственности выплачиваются на основании утвержденного в организации положения, являющегося составной частью коллективного договора. Размер надбавок дифференцируется в зависимости от стажа непрерывной работы. Например, они могут быть установлены по следующей шкале: при стаже работы от 1 года до 5 лет – 5 %, от 5 до 10 лет – 10 %, от 10 до 15 лет – 15 %, от 15 и выше – 20 % месячной ставки (должностного оклада). Может быть предусмотрена и другая градация.

Сумма надбавки за продолжительность непрерывной работы ( $H_{н.р}$ ) за месяц начисляется каждому работнику отдельно:

– при оплате труда по месячным окладам:

$$H_{н.р} = \frac{O_{дн} \cdot \Pi_n}{100} \cdot K_{дн}; \quad (8.10)$$

– при почасовой оплате труда:

$$H_{н.р} = \frac{T_{ч} \cdot P_{н}}{100} \cdot K_{мес}. \quad (8.11)$$

**Стимулирующие выплаты за владение иностранными языками и применение их в работе.** Выполнение отдельными руководителями и специалистами своих функций требует применения знаний иностранных языков. Для поощрения труда руководителей и специалистов, владеющих иностранными языками и применяющих их в практической работе, могут применяться различные виды стимулирующих выплат. В Рекомендациях о стимулировании работников за владение и применение в практической работе иностранных языков рекомендовано предусматривать в ЛНПА стимулирующие выплаты в виде:

- повышения тарифных окладов за владение иностранными языками и применение их в практической работе;
- надбавки за владение иностранными языками и применение их в практической работе;
- установления индивидуальных условий оплаты труда, учитывающих применение иностранного языка (и иностранных языков) в практической работе;
- выплаты различного рода бонусов за владение иностранными языками и применение их в практической работе;
- применения системы оплаты труда на основе грейдинга, учитывающего трудовую функцию работника, связанную с владением иностранным языком (иностранными языками).

Наиболее распространенной формой является установление надбавки работникам, которые владеют иностранными языками и применяют их в практической работе.

В коллективном договоре, соглашении, трудовом договоре указанные надбавки могут предусматриваться относительно тарифной ставки 1-го разряда, действующей в организации.

**Доплаты за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания (увеличение объема выполняемых работ) или выполнение обязанностей временно отсутствующего работника.** Работникам, выполняющим у одного и того же нанимателя наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором (контрактом), дополнительную работу по другой профессии (должности) или обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от всей основной работы в течение установленной законодательством продолжительности рабочего дня (рабочей смены), производит-

ся доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания (увеличение объема выполняемых работ) или выполнение обязанностей временно отсутствующего работника.

Размеры доплат за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания (увеличение объема выполняемых работ) или выполнение обязанностей временно отсутствующего работника наниматель устанавливает по соглашению с работником. На практике, как правило, доплаты устанавливаются в процентах к тарифной ставке (должностному окладу) отсутствующего работника. При этом принимаются во внимание объем выполняемых работ и степень использования рабочего времени по совмещаемой профессии (должности).

Сумма доплаты ( $D_c$ ) за месяц начисляется:

– при оплате труда по часовым тарифным ставкам:

$$D_c = \frac{T_{\text{ч}} \cdot P_{\text{д}}}{100} \cdot \text{Ч}_{\text{мес}}, \quad (8.12)$$

где  $T_{\text{ч}}$  – часовая тарифная ставка отсутствующего работника;

$P_{\text{д}}$  – процент доплат;

$\text{Ч}_{\text{мес}}$  – количество отработанных часов в месяце;

– при оплате труда по месячным окладам:

$$D_c = \frac{O_{\text{дн}} \cdot P_{\text{д}}}{100} \cdot K_{\text{дн}}, \quad (8.13)$$

где  $O_{\text{дн}}$  – дневной оклад работника, определяемый делением месячного оклада на количество рабочих дней в месяце;

$K_{\text{дн}}$  – количество отработанных дней в месяце.

### **Стимулирующие (кроме премии) и компенсирующие выплаты.**

В современной системе оплаты труда для бюджетников предусмотрены стимулирующие и компенсирующие выплаты как общие для всех отраслей бюджетной сферы, так и имеющие отраслевую специфику.

Общие для всех отраслей надбавки и доплаты выплачиваются работникам независимо от отраслевой принадлежности и ведомственной подчиненности бюджетной организации.

Из стимулирующих выплат к ним относятся надбавки:

- за стаж работы в бюджетных организациях;
- за работу на условиях контрактной формы найма;
- за ученую степень и ученое звание.

**К компенсирующим выплатам** относятся доплаты:

- за каждый час работы в ночное время;

- за работу с вредными и (или) опасными условиями труда;
- за совмещение должностей служащих (профессий рабочих), расширение зон обслуживания (увеличение объема работы), исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- за работу в сверхурочное время, в государственные праздники, праздничные и выходные дни;
- до размера минимальной заработной платы.

Также работникам бюджета при наступлении определенных условий производится **индексационная доплата** в связи с инфляцией.

Размеры, а также порядок осуществления вышеуказанных выплат бюджетная организация не определяет. Они установлены на законодательном уровне, в том числе с учетом форм оплаты труда: повременной и сдельной.

Кроме того, бюджетные организации применяют при оплате труда:

- перечни стимулирующих и компенсирующих выплат, их конкретные размеры, а также порядок осуществления таких выплат, определенные отраслевыми министерствами, в отношении работников, занимающих должности, относящиеся к сфере (области) их деятельности, независимо от ведомственной подчиненности бюджетных;
- перечни стимулирующих и компенсирующих выплат, а также размеры и порядок осуществления этих выплат, если размеры и порядок их осуществления установлены для единого регулирования, определенные госорганами, в подчинении которых находятся (в состав (систему) которых входят) бюджетные организации;
- размеры и порядок осуществления стимулирующих и компенсирующих выплат работникам организации, если они не установлены госорганом для единого регулирования. Например, если госорганом определено только объем средств на осуществление выплаты или ее пороговое значение, а установление конкретного размера и порядка выплаты отдано на откуп руководителю организации.

**Единовременная выплата на оздоровление.** В общем случае единовременная выплата на оздоровление (ЕВО) осуществляется, как правило, при уходе в трудовой отпуск (отпуск) из расчета 1,0 оклада работника.

Единовременная выплата на оздоровление педагогическим работникам, которым устанавливаются нормы часов педнагрузки за ставку, а также работникам, осуществляющим педагогическую деятельность в сфере физкультуры и спорта, которым устанавливаются нормы учеб-

ной нагрузки, определяется из расчета 1,0 оклада с учетом педагогической (учебной) нагрузки.

Понятие «из расчета 1,0 оклада» подразумевает, что выплата может быть осуществлена не только в конкретном размере – 1,0 оклада работника. Например, в положении об одновременной выплате на оздоровление может быть предусмотрена выплата пропорционально отработанным месяцам работникам, находившимся в отпуске по уходу за ребенком до 3 лет и, в связи с этим проработавшим неполный календарный год, вновь принятым в текущем году работникам и т. д.

**Материальная помощь.** Работникам бюджетной сферы ежегодно оказывается материальная помощь, как правило, в связи с непредвиденными материальными затруднениями. Для этих целей в организации формируется предельный годовой объем средств. Его размер составляет 0,3 среднемесячной суммы окладов работников. Размеры, порядок и условия оказания материальной помощи определяются согласно положениям, утверждаемым руководителями бюджетных организаций.

Средства в пределах допустимого объема средств на материальную помощь могут направляться только на оказание материальной помощи согласно соответствующему в организации положению. На другие цели, в том числе премирование, указанные средства направляться не могут.

## **Тема 9. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **9.1. Планирование деятельности организации в рыночной экономике: содержание, цели, задачи**

Представим несколько точек зрения на сущность данной категории:

- планирование представляет собой процесс разработки, обоснование, организацию выполнения и контроль за выполнением планов;
- планирование представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку стратегии и тактики ведения производственно-хозяйственной деятельности, а также определение путей достижения стратегических и тактических целей организации;
- планирование представляет собой проектирование желаемого будущего и эффективных путей его достижения.

Все цели, способствующие успешному функционированию и развитию организации (предприятия), можно сгруппировать по трем направлениям.

1. Материальные цели – это выпуск конкурентоспособной продукции, пользующейся спросом на рынке.

2. Стоимостные (монетарные) цели – это ожидаемые в будущем финансовые результаты (чистая текущая стоимость, прибыль, рентабельность собственного капитала, увеличение рыночной стоимости предприятия).

3. Социальные цели – обуславливают модель поведения по отношению к персоналу и обществу в подсистемах самого предприятия и внешней среде. Они могут иметь денежное и не денежное выражение: уровень доходов персонала; интересная работа; культура производства; имидж организации (предприятия); защита окружающей среды.

#### **Основные задачи планирования:**

– предвидение перспектив развития хозяйственной системы на определенный период;

– обеспечение рационального и эффективного использования ресурсов;

– достижение и поддержание конкурентоспособности выпускаемой продукции и субъектов хозяйствования;

– улучшение финансового положения и повышение устойчивости функционирования хозяйственной системы.

#### **Функции планирования.**

1. Инициирование – активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок.

2. Прогнозирование – предвидение и обоснование желаемого состояния компании в процессе анализа и учета совокупности факторов.

3. Оптимизация – обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде.

4. Координация и интеграция – учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат.

5. Безопасность управления – обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий.

6. Упорядочение – создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности.

7. Контроль – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки.

8. Воспитание и обучение – благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках.

9. Документирование – представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров компании.

## 9.2. Принципы и методы планирования

*Принцип единства (системности)* предполагает, что планирование должно носить системный характер.

*Принцип непрерывности* определяет процесс планирования как непрерывный процесс в рамках установленного цикла, когда разработанные планы приходят на смену друг другу.

*Принцип гибкости* заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

*Принцип точности* требует обоснованности, детализации и конкретизации планов в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия.

*Принцип участия* означает, что в разработку планов должны включаться все специалисты объекта хозяйствования, а при необходимости – специалисты извне и партнеры.

В отечественной практике применяются различные методы планирования в организации.

*Балансовый метод* является основным, его экономическая сущность состоит во взаимосвязанном определении в плане наличия ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) и установленной потребности в этих ресурсах.

*Опытно-статистический метод* планирования характеризуется ориентацией на фактически достигнутые в прошлом результаты, по экстраполяции которых определяется план искомого показателя. Такой метод планирования является очень простым, но он имеет существенный недостаток: плановый показатель, рассчитанный таким образом, отражает сложившийся уровень работы с его недоиспользованными резервами и погрешностями в прошлом.

*Нормативный метод* планирования заключается в том, что при планировании применяется целая система перспективных норм и нормативов использования ресурсов организации (нормы расхода сырья и материалов, нормы выработки и обслуживания, трудоемкость, нормы

численности, нормативы использования машин и оборудования, нормативы организации производственного процесса, длительность производственного цикла, запасы сырья, материалов и топлива, незавершенного производства и т. д.).

Сущность *экономико-математических методов* планирования состоит в том, что они позволяют с меньшими затратами времени и средств находить количественное выражение взаимосвязи между сложными социально-экономическими, технологическими и иными процессами, опосредованными в показателях, например, оптимальную зависимость между партией поставки товаров и издержками на их транспортировку и хранение; объемом деятельности и издержками с учетом необходимой прибыли; объемом капиталовложений и прибылью. Применение этих методов требует точного математического описания экономической задачи и обязательной экспертной оценки полученных данных.

**Методы обоснования плановых решений.** Методы – конкретные способы, технические приемы, с помощью которых решается какая-либо задача планирования, рассчитываются числовые показатели, т. е. обосновываются плановые решения.

– основной инструмент плановиков. Современная теория и практика располагают богатым инструментарием, позволяющим решать широкий круг вопросов.

#### **Методы планирования.**

**1. Анализ чувствительности** – позволяет оценить, насколько сильно изменится эффективность планируемого мероприятия при изменении условий его реализации или одного из исходных параметров. Чем сильнее эта зависимость, тем выше риск реализации планируемого мероприятия.

Анализ чувствительности может использоваться:

– для выявления факторов, наиболее влияющих на результаты реализации планируемого мероприятия (изменение дохода в зависимости от изменения цен на продукцию, сырье, объема выпуска и пр.). Знание этих факторов и их влияния позволяет заранее выявить и учесть, а следовательно, и уменьшить их негативные последствия;

– для сравнительного анализа проектов при решении вопроса о включении их в план. Для каждого проекта определяется чувствительность к изменению различных факторов: цен, объема продаж, процентных ставок по кредиту. Предпочтение отдается наименее чувствительному критерию.

**2. Проверка устойчивости.** По форме данный метод похож на анализ чувствительности, но в отличие от него позволяет оценить одновременное влияние нескольких параметров на конечные результаты.

Главная цель – предвидеть ход развития событий в процессе реализации плана при возможных изменениях, которые могут произойти во внешнем окружении и внутренней среде организации.

Суть метода – разработка сценариев развития событий в базовом и наиболее опасных вариантах реализации плана. Для каждого из них определяются доходы, потери, показатели эффективности.

**3. Норма прибыли на вложенный капитал** – важнейший инструмент планирования. В основе этого метода лежит расчет, показывающий связь между доходами организации и ее капиталом.

С его помощью определяется целесообразность капитальных вложений, планируются затраты, производится оценка эффективности прошлых плановых решений.

К основным преимуществам данного метода следует отнести его простоту, соответствие главной цели деятельности организации.

В настоящее время при расчете данного показателя используются различные виды капитала, что значительно расширяет зону его применения.

**4. Дисконтирование** – метод приведения будущих доходов (расходов) к исходному моменту времени (моменту осуществления капиталовложений). Учитывает изменение стоимости денежных доходов и затрат в течение периода реализации планируемого мероприятия.

**5. Операционный анализ.** Данный метод позволяет контролировать и устанавливать прибыльное соотношение издержек и доходов организации.

Если прибыль – цель организации, то операционный анализ – важный метод ее достижения.

Операционный анализ в планировании может быть использован для установления цен на продукцию, определения объемов продаж, запаса финансовой прочности, позволяет увеличить гибкость финансового планирования и снизить риск.

Суть метода – определение точки нулевой прибыли, или минимального объема продаж, начиная с которого организация не имеет убытков.

### 9.3. Виды планов организации (предприятия)

С точки зрения обязательности плановых заданий существует *директивное* и *индикативное* планирование. *Директивное* планирование представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования. *Индикативное* планирование не носит обязательный для исполнения характер. Оно носит направляющий и рекомендательный характер.

В зависимости от срока, на который составляется план, и степени детализации плановых расчетов принято различать *долгосрочное* (перспективное), *среднесрочное* и *краткосрочное* (текущее) планирование. Перспективное планирование охватывает период более 5 лет. Среднесрочное планирование осуществляется на период от 1 года до 5 лет.

Текущее планирование охватывает период до года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное.

По содержанию плановых решений выделяют *стратегическое*, *тактическое*, *оперативно-календарное* и *бизнес-планирование*.

**Стратегическое планирование**, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта. В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий комплексную программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период.

В основе стратегического плана – стратегия, т. е. совокупность генеральных целей и средств их достижения.

Цель стратегического планирования – создание потенциала для выживания и развития предприятия при динамичной внешней и внутренней среде.

Объектами стратегических решений могут быть: рыночная стоимость, выпуск новых видов продукции, изменение производственной структуры, повышение финансовой устойчивости и др.

Функциями стратегического плана являются:

- адаптация к внешней среде;
- распределение ресурсов;
- координация и регулирование;
- организационные изменения.

Процесс планирования при стратегическом планировании проходит в четыре взаимосвязанных этапа:

- 1) разработка общих целей;

2) определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2, 5, 10 лет);

3) определение путей и средств их достижения;

4) контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

**Тактическое планирование**, как правило, охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, а стратегическое эффективно в долгосрочном и среднесрочном периодах.

На основе тактических планов:

– устанавливаются связи между структурными подразделениями;

– достигаются научно-обоснованные пропорции в производстве;

– разрабатываются бюджеты (сметы) по основным видам деятельности, осуществляется контроль за их выполнением.

По сферам планирования выделяют следующие функциональные планы:

– план маркетинга (сбыта);

– план производства (производственная программа, подготовка производства и др.);

– планирование персонала (потребности, переподготовки);

– план издержек производства и обращения;

– план финансов;

– план материально-технического обеспечения.

В производственно-структурном аспекте планы бывают:

– корпоративные;

– самостоятельных экономических единиц;

– отдельных подразделений.

По форме различают следующие виды планов:

– программа – определяет развитие одного из важных аспектов жизни экономической организации. Например, программы по совершенствованию технологии, контроля качества и т. д. Включает основные положения и цели деятельности. Программа может содержать несколько проектов;

– проекты – весь процесс налаживания какой-либо деятельности, начиная с концептуальной проработки организационных вопросов и заканчивая графиком конкретных мероприятий, которые обеспечат реализацию идеи. В отличие от программы имеют установленную стоимость, график выполнения, технические и финансовые параметры, т. е. отличаются высоким уровнем конкретной проработки. Обычно

проекты бывают связаны с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг.

Оперативно-производственное планирование (ОПП) является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности фирмы. Основная задача ОПП состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы организации (предприятия) и ее структурных подразделений.

Бизнес-планирование предназначено для оценки целесообразности проведения того или иного инновационного мероприятия, особенно требующего для своей реализации крупных инвестиций.

**Бизнес-план: понятие, виды, структура.** Бизнес-планом называется документ, содержащий экономическое обоснование развития организации (предприятия), выпуска новой продукции или реализации других коммерческих идей. Бизнес-план сочетает в себе черты стратегических и текущих планов. Он составляется при создании организации (предприятия) или в переломные моменты ее существования, например, при расширении масштабов деятельности, привлечении потенциальных инвесторов, эмиссии ценных бумаг и т. д. Разработка бизнес-плана позволяет прогнозировать различные варианты развития бизнеса и выявить проблемы, с которыми может столкнуться организация.

Бизнес-план *помогает решать* следующие основные *проблемы*:

- определить конкретные направления деятельности предприятия, его целевые рынки и место на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели бизнеса, стратегию и тактику их достижения, а также определить круг лиц, ответственных за реализацию намеченного;
- зафиксировать состав и показатели товаров и услуг, которые будут предложены потребителям, оценить соответствующие производственные и торговые издержки;
- выявить соответствие имеющегося персонала предприятия и условий в мотивации его труда предъявляемым требованиям.

**Цели и функции бизнес-планирования.**

К *целям* относятся:

- определение бизнес-планом степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижение риска предпринимательской деятельности;

– конкретизация перспектив предприятия в виде системы количественных и качественных показателей;

– обеспечение внешних инвестиций.

Бизнес-план выполняет следующие *функции*:

– служит основой для разработки стратегии и тактики предприятия;

– позволяет проводить формирование и реализацию плановых программ для оценки потенциала развития нового направления деятельности, контролировать процессы, протекающие в рамках предприятия;

– привлекает извне денежные средства для развития;

– привлекает к реализации бизнес-планов партнеров, которые способны вложить в него собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

*Задачи:*

– бизнес-план не может включать весь комплекс общих целей предприятия, а лишь одну из них, ту, которая связана с инвестиционным процессом (внутренним или внешним). Бизнес-план – это всегда инвестиции (развитие). Нет инвестиций – не может быть и бизнес-плана (в отличие от других видов планирования, например стратегического);

– в отличие от стратегического и тактического плана, бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых определенные планом цели и задачи должны быть выполнены;

– в бизнес-плане функциональные составляющие (план маркетинга, план производства и т. п.), в отличие от всех других видов планов, являются полноправными, равновесными частями структуры.

Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения:

– бизнес-план организации (предприятия);

– бизнес-план инвестиционного проекта по выпуску новых видов продукции (работ, услуг, технического решения).

Бизнес-план организации (предприятия) – это программа эффективного управления организацией (предприятием), направленная на обеспечение конкурентоспособности организации (предприятия) и устойчивого финансового положения организации (предприятия).

Бизнес-план инвестиционного проекта – это технико-экономическое обоснование внедрения инноваций. Он предполагает сравнительный анализ эффективности предлагаемых мероприятий, оценку необходимых для их реализации инвестиций и решение проблем, связанных с осуществлением проекта.

В мировой практике бизнес-план разрабатывается на основе стандартных требований к его оформлению: простота и четкость изложе-

ния плана; достаточность, надежность и достоверность информации; обоснованность и объективность; достижимость поставленных целей; комплектность; перспективность; гибкость и оптимальность.

Содержание конкретного бизнес-плана зависит от отраслевой принадлежности организации (предприятия), размера организации (предприятия), стратегии организации (предприятия) (расширение, создание), условий финансирования.

Выделяют следующие виды бизнес-планов:

– мини бизнес-план. Рекомендуемый объем – не более 10 страниц. Основное внимание необходимо сосредоточить на концепции бизнеса, его финансовых показателях, маркетинговом плане, финансовой отчетности и движении ликвидности, отображении доходов и бухгалтерском балансе;

– рабочий бизнес-план. Разрабатывается как в длинной и подробной форме, так и в сжатой, используемой для презентаций. Как и для предыдущего вида, допускается вольное изложение на понятном для аудитории языке.

Формат представления рабочего бизнес-плана не является жестко заданным и может не соответствовать критериям презентационной привлекательности. Этот вид планирования обычно выполняет чисто утилитарную роль: от него требуется только соблюдение структурности, четкости и достоверности изложенного материала. Рабочий бизнес-план должен доносить основные мысли, идеи и итоговые показатели;

– презентационный бизнес-план. В отличие от предыдущей концепции, презентационная привлекательность очень важна при демонстрации плана потенциальным инвесторам, кредиторам и возможным партнерам. К четкости рабочего бизнес-плана тут должно добавляться соответствующее внешнее оформление, способное представить информацию о компании доступно, понятно и в выгодном свете.

## **Тема 10. НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА НА ЗЕМЛЕУСТРОИТЕЛЬНЫХ И ЗЕМЕЛЬНО-КАДАСТРОВЫХ РАБОТАХ**

### **10.1. Содержание научной организации труда**

Организация труда – это система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование рабочей силы, которая включает соответствующую расстановку людей в процессе производства, разделение и кооперацию труда, приемы и методы, нормирование и стимулирование

труда, организацию рабочих мест и их обслуживание, создание необходимых условий труда. Организация труда может быть *эмпирической*, основанной на методах, полученных непосредственно трудовой практикой, и *рациональной (научной)*, установленной в соответствии с требованиями научно-познанных объективных закономерностей, а поэтому может характеризоваться разной степенью объективности и научной обоснованности.

Научная организация труда – это организация труда, основанная на достижениях науки и передового опыта, систематически внедряемых в производство, позволяющих наиболее эффективно соединять технику и людей в едином производственном процессе и обеспечивающая повышение производительности труда и сохранение здоровья человека.

Главная цель научной организации труда – это ликвидация или сокращение потерь рабочего времени и экономия общественного труда. Вместе с тем научная организация труда способствует облегчению условий работы, благоприятствует охране здоровья специалистов и работников, повышает у них интерес к труду. В области землеустройства под научной организацией труда понимают совокупность различных мероприятий, организационных, технико-экономических и других, которые направлены на совершенствование методов и условий работы и облегчающую при нормальной интенсивности труда работу специалистов.

Научная организация труда неотделима от прогресса в общественном производстве. По мере развития науки и самого производства перед организациями и предприятиями системы Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь постоянно возникают и будут возникать новые задачи, расширяться и углубляться содержание работ, совершенствоваться технология их выполнения. Все это вызывает необходимость разработки новых мероприятий по улучшению труда. Следовательно, разработка мероприятий по научной организации труда является непрекращающимся процессом. Научная организация труда призвана определить основные пути и выявить характерные процессы, в которых требуется изменение. Также научная организация труда определяет методы и приемы, которые будут отвечать современным требованиям в области выполнения работ.

Основные направления научной организации труда заключаются в следующем:

– разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда;

- систематическое улучшение организации труда, приведение ее форм и методов в соответствие с существующим уровнем техники и технологии на данном предприятии;
- совершенствование производственного процесса как по отдельным элементам, так и в целом;
- совершенствование организации и обслуживания рабочих мест.

## **10.2. Принципы научной организации труда**

Практическое осуществление мер по организации труда в современных условиях основано на соблюдении ряда принципов:

1) пропорциональности. Всякая работа требует соответствующих орудий труда, определенных знаний и навыков, предъявляет свои требования к качеству рабочей силы. Речь идет о наличии не только определенных знаний, практического опыта, но и о нужных физических и психических данных. Если исполнитель соответствует характеру выполняемых трудовых функций, то и работа выполняется более производительно. К тому же она приносит удовлетворение и самому работнику.

Следовательно, принцип пропорциональности означает обеспечение соответствия исполнителя выполняемой работе и используемым средствам труда;

2) рациональной специализации. Он предполагает определение оптимального уровня разделения труда для каждого участка производства в зависимости от применяемой техники и технологии. Выгоды специализации общеизвестны. Работник или коллектив, выполняющий небольшое число производственных функций, скорее осваивает их, чем в том случае, когда он выполняет множество разнородных операций.

Вместе с тем узкая специализация работников целесообразна только при определенных условиях. Для каждого участка производства в зависимости от применяемой техники и технологии существует свой оптимальный уровень разделения труда. Определить этот уровень – прямая задача руководителей и специалистов отделений, отрядов и т. д.;

3) согласованности. Этот принцип означает, что взаимосвязанные трудовые процессы должны быть согласованными по месту их проведения и по времени. Отсутствие такого согласования неизбежно приведет к потере рабочего времени, к простоям;

4) равномерности (ритмичности). Трудовой процесс совершается значительно производительнее, если обеспечивается равномерная и

ритмичная работа. Труд, совершаемый рывками, когда «штурм» сменяется работой с прохладцей, свидетельствует о плохой организации труда;

5) непрерывности. Он означает, что организация труда должна следовать за техническим прогрессом, формы организации труда должны соответствовать уровню развития применяемой техники и технологии. Поскольку последние непрерывно развиваются и совершенствуются, то и научная организация труда должна осуществляться непрерывно. Она должна быть мобильной и гибкой, соответствовать условиям деятельности трудового коллектива на том или ином этапе его развития;

6) научности. Важнейшим условием получения объективных данных об организации труда является проведение исследований и анализ трудовых процессов. Широко изучается опыт работ на различных предприятиях и в различных производственных подразделениях. Используются различные методы исследования, которые позволяют выявить наиболее рациональные приемы и установить наиболее оптимальные условия труда. Все действия должны быть научно обоснованными;

7) комплексности. Эффект от мероприятий по научной организации труда наиболее полно достигается только в том случае, если работы проводятся по всем направлениям;

8) оптимальности. Выбор наилучшего варианта организации трудового процесса. Он непосредственно вытекает из принципа научности, предполагающего предварительное изучение и анализ организации трудовых процессов. Оптимальный вариант должен отвечать требованиям таких принципов научной организации труда, как экономичность и гуманность;

9) экономической эффективности. Разработка любых мероприятий НОТ должна подкрепляться расчетами их экономической эффективности, сравнением показателей до и после внедрения этих мероприятий. При этом учитывается и социальный эффект, т. е. положительные результаты, получаемые от внедрения мероприятий за счет улучшения условий труда и взаимоотношений в коллективе;

10) гуманности. Он выражается в заботе о человеке, строгом соблюдении требований технической безопасности, повышении содержательности труда, снижении его монотонности и напряженности.

### 10.3. Задачи научной организации труда

Изменение техники и технологии производства требует соответствующего изменения организации труда. Кроме того, наука об организации труда обогащается новыми данными, возникает ценный опыт новых организационных решений.

Если на предприятии чутко реагируют на все новое, что появляется в области организации труда, и систематически реализуют его на практике, то можно говорить о научной организации труда.

Научный подход к организации труда позволяет наилучшим образом соединить в процессе производства технику и людей, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, снижение трудоемкости и рост производительности труда. Он направлен на сохранение здоровья работников, обогащение содержания и гуманизацию их труда.

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

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

Улучшение организации труда и повышение культуры производства способствуют росту качества продукции, что равносильно увеличению его количества. Экономические результаты деятельности достигаются рациональным разделением и кооперацией труда, с помощью которых обеспечивается полное использование времени всех работников, распределение работ в соответствии с уровнем их квалификации, исключение непроизводительных простоев оборудования, минимизация длительности производственного цикла.

Экономия достигается также установлением равной напряженности норм труда, что предотвращает деление работы на «выгодную» и «невыгодную» и тем самым способствует выполнению всех видов работ, необходимых для выпуска готовой продукции.

Экономия времени происходит в результате хорошо продуманной организации рабочего места, в использовании наиболее прогрессивных приемов и методов труда.

Таким образом, экономическая направленность совершенствования организации труда имеет большое значение, особенно в рыночных

условиях, но при всей ее важности подобной направленности недостаточно для того, чтобы считать такую организацию научной. Научный подход к организации труда требует от нее еще и психофизиологической направленности.

**Психофизиологические задачи**, которые должны решать организаторы труда, состоят в том, чтобы обеспечивать работникам здоровые и безопасные условия труда, снижать его физическую тяжесть и нервно-психическую напряженность, гармонизировать нагрузки на различные органы работающего человека, не допускать однобокости труда, предусматривать сочетание труда физического с трудом умственным, устанавливать рациональные режимы труда и отдыха и в конечном итоге максимизировать работоспособность.

К числу важнейших задач научной организации труда относятся **социальные задачи**. Они состоят в обеспечении содержательности труда, повышении его привлекательности за счет преодоления монотонности, увеличения разнообразия производственных операций, перемены труда, насыщения его творческими элементами, в повышении престижности профессий, обеспечении полноценной оплаты труда. Социальная и психофизиологическая направленность научной организации труда означает гуманизацию труда, т. е. создание таких условий на производстве, которые бы отвечали самым насущным запросам человека современного общества. Осуществление данных задач связано с решением целого комплекса вопросов, которые определяют содержание и направление научной организации труда.

Применительно к землеустроительному производству такими вопросами или мероприятиями являются:

- организация информации о достижениях науки и передового опыта;
- обеспечение выполнения основных принципов организации трудовых процессов;
- совершенствование организации производственных процессов;
- совершенствование нормирования труда;
- совершенствование организации управлением производства;
- совершенствование материального и морального стимулирования труда;
- совмещение эстетических и санитарно-гигиенических условий труда.

#### 10.4. Функции научной организации труда

Развитие представлений о задачах научной организации труда является понятием о ее функциях, т. е. об особенностях проявления научной организации труда на предприятии и ее воздействия на различные стороны производства. Категория «функция» предоставляет возможность конкретизировать общие задачи научной организации труда, выделить в пределах каждой задачи особенные направления воздействия научной организации труда на производство и его субъекта – человека, выявить принципиальные различия между организацией труда научной и «обычной», нередко упускающей важные моменты организации трудовой деятельности, что чревато потерями для производства. Слово «научная» дает качественную характеристику организации труда. Реализованные функции научной организации труда служат критерием, позволяющим оценить, достигнута научная организация труда на производстве или нет.

Анализ воздействия научной организации труда на человека и производство позволяет выделить следующие функции научной организации труда.

**Ресурсосберегающая функция**, в том числе трудосберегающая, направлена на экономию рабочего времени, сырья, материалов, энергии, т. е. ресурсов. Кроме того, экономия труда включает в себя устранение всякого бесполезного труда. Это достигается рациональным разделением и кооперацией труда, применением рациональных приемов и методов труда, четкой организацией рабочих мест и хорошо отлаженной системой их обслуживания. Экономии ресурсов служит и направленность научной организации труда на повышение качества продукции: лучшее качество равносильно большему количеству. Ресурсосбережение – один из главных рычагов интенсификации производства. В современных условиях прирост потребности в топливе, энергии, металле и других материалах должен на 75–80 % удовлетворяться за счет их экономии. На это необходимо нацеливать не только технологию, но и организацию труда.

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

Оптимизация в современных условиях – центральное направление в поиске путей решения различных задач. Подобные задачи существуют и в области организации труда. Научная организация труда призвана найти оптимальный вариант их решения.

**Функция формирования эффективного работника** означает осуществление на научной основе профессиональной ориентации и профессионального отбора работников, их обучения, систематического повышения их квалификации.

Требования к качеству подбора работников и их профессиональному мастерству в условиях перехода к рыночным отношениям существенно возрастают. Увеличение сложности используемой техники ведет к росту ответственности исполнителей за своевременные и правильные решения и действия. Научный подход к формированию кадров и к их подготовке – главное условие эффективности, и это становится важной функцией научной организации труда. **Трудоощащая функция** проявляется в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда, в установлении рационального режима труда и отдыха, использовании режимов гибкого рабочего времени, облегчении тяжелого труда до физически нормальной величины. Для каждого человека нет большей ценности, чем здоровье, поэтому забота общества об охране и укреплении здоровья людей – дело первостепенной важности. Проблемы здоровья людей в значительной мере определяются производственными условиями. Одна из функций научной организации труда – способствовать сохранению здоровья трудящихся на производстве.

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

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

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

**Воспитательная и активизирующая функции** направлены на выработку дисциплины труда, развитие трудовой активности и творческой инициативы. Высокий уровень организации труда способствует формированию у работника этих качеств, а чем выше качества исполнителей, тем более высокого уровня может достичь организация труда.

Понимание функций научной организации труда позволяет обеспечить всесторонний подход к решению проблем организации труда на предприятии, четче представить механизм воздействия научной организации труда и на работника, и на производство. Функции научной организации труда подчеркивают ее роль на производстве; проявление функций является признаком научной организации труда, свидетельством о ее наличии на предприятии. Для научной организации труда должно быть характерно присутствие всех указанных выше функций. Мероприятия научной организации труда достигают наибольшего успеха в том случае, когда их проводят в комплексе с другими вопросами организации производства, развития техники и технологии.

**Основные предпосылки внедрения НОТ в землеустроительное производство.** Одним из важнейших вопросов при организации землеустроительных работ является правильная, рациональная и научная организация труда. Непосредственное содержание организации труда в землеустройстве заключается в том, чтобы исходя из видов и объема работ правильно распределить их между исполнителями, обеспечить надлежащее руководство их выполнением, установить наиболее рациональный метод выполнения работ, создать такие условия для осуществления производственного процесса, при котором были бы наименьшие затраты различных средств.

Основой организации труда является также правильное нормирование, на основе которого определяется потребность в кадрах и проводятся расчеты по зарплате с исполнителем.

При проведении землеустроительных работ необходимо осуществлять подбор и расстановку кадров. При распределении работ между исполнителями необходимо, чтобы было достигнуто наиболее целесообразное разделение труда с точки зрения квалификации работников, исполнения стадий в удобное для производителя время и с минимальным числом производственных расходов на переезды.

Кроме организации труда, подбора и расстановки кадров, существенное значение имеет правильное комплектование производственных подразделений. Необходимо стремиться к тому, чтобы соотношение специалистов различной квалификации было такое, которое обеспечивало бы успешное выполнение работ по количественным и качественным показателям.

Также важное значение имеет правильно выбранное руководство. Правильный подбор руководящих кадров – одно из важных звеньев организации работ.

Каждую работу можно выполнять различными рабочими приемами или методами с применением различных инструментов, приборов и приспособлений. Правильная организация рабочего места, внедрение в производство более рациональных приемов, приборов имеет важное значение для повышения производительности труда (т. е. все новое, прогрессивное должно внедряться в производство ускоренными темпами).

Правильное решение рассмотренных выше вопросов организации землеустроительных работ имеет важнейшее значение в выполнении задач, стоящих перед предприятиями системы Госкомимущества. Основное значение проводимых организационных мероприятий заключается в том, что они создают необходимые условия для повышения производительности труда. Правильное применение наиболее рациональных форм и методов организации труда ведет также к улучшению качества землеустроительных работ.

Для внедрения мероприятий по научной организации труда создаются новые условия или предпосылки. Можно выделить основные из них:

1) землеустроительное производство непрерывно развивается. На современном этапе оно стало более сложным и многогранным мероприятием, более глубоким по своему экономическому содержанию. Процесс совершенствования землеустроительного производства связан с углублением его содержания, разработкой новых форм организации труда исполнителем;

2) нет постоянной технологии выполнения землеустроительных и работ. Это происходит по двум причинам: изменяется содержание работ и повышается культура производства, а также профессиональные навыки и знания самих работников. Изменение создания работ, внедрение достижений науки и передовой практики в землеустроительном производстве непременно вносит коррективы в технологию выполне-

ния работ, что и создает определенные предпосылки для внедрения научной организации труда;

3) одним из методов ведения производства является хозяйственный расчет. Он обеспечивает широкие возможности для творческой деятельности предприятий. Хозяйственный расчет и научная организация труда являются взаимообусловленными мероприятиями. Хозяйственный расчет предполагает разработку наиболее рациональных форм организации труда, а научная организация труда обеспечивает успешное внедрение хозяйственного расчета;

4) с развитием науки и техники повышается культурно-технический уровень специалистов, значительно шире становятся их знания в различных областях науки, техники и практики. Применение этих знаний в их практической деятельности обуславливает необходимость находить новые методы и приемы в работе.

### **10.5. Сущность и формы разделения и кооперации труда**

Под разделением труда понимается обособление различных видов трудовой деятельности, деление совокупного трудового процесса на части, каждая из которых выполняется определенными группами рабочих, объединенных по каким-либо признакам (функциональным, профессиональным или квалификационным).

В основе разделения труда лежит расчленение всей массы общественного труда на производственные и непроизводственные сферы, а внутри последних – на более узкие области трудовой деятельности. Для упорядочения многочисленных форм разделения труда принято рассматривать его в трех видах: общем, частном и единичном.

**Общее разделение труда** характеризует процесс обособления различных видов деятельности в рамках всего общества (промышленность, сельское хозяйство и т. д.).

**Частное разделение труда** означает отраслевое его разделение (специализация отдельных предприятий на выпуск каких-либо видов продукции).

**Единичное разделение труда** представляет собой обособление отдельных видов работ в рамках структурных подразделений предприятия (цех, участок, бригада), а также распределение работ между отдельными исполнителями. Единичное разделение труда и связанные с ним проблемы – одно из основных направлений организации труда.

При единичном разделении труда выделяют следующие его формы: *функциональную и технологическую.*

Разделение труда предусматривает специализацию отдельных исполнителей на выполнение определенной части работы. Основная задача процесса разделения труда сводится к определению разграничения деятельности работников, приспособления оборудования, инструментов к особенностям конкретной работы, а рабочего места – к ее характеру. Сложилось следующие основные формы разделения труда:

- технологическое разделение труда – приводит к разделению трудового процесса на технологически однородные виды работ. В рамках технологического разделения труда, в зависимости от видов работ и степени дифференциации трудовых процессов, различают пропорциональное разделение труда, поэтапное и т. д.;

- функциональное разделение труда – основа разделения – деление производственного процесса на отдельные составляющие согласно их производственному назначению и характеру функций специалистов. Такой подход приводит к разделению персонала специалистов на категории;

- квалификационное разделение труда – достигается путем выделения отдельных групп специалистов, работников, в зависимости от их практического опыта, умения и профессиональных знаний.

Разделение труда на предприятиях неразрывно связано с их кооперацией. Чем глубже разделение труда, тем большее значение приобретают кооперации.

Кооперация труда – это объединение труда отдельных исполнителей для достижения основной цели или задачи.

В любом случае разделение труда должно не только сокращать общую длительность производственного цикла, но и увеличивать удельный вес оперативного времени в совокупных затратах рабочего времени всего промышленно-производственного персонала.

Решающее значение в выполнении этого требования имеет кооперация труда. Ее сущность состоит:

- в объединении труда в один планомерно функционирующий коллективный трудовой процесс;

- в установлении четких взаимосвязей как между отдельными исполнителями, так и между первичными трудовыми коллективами.

Кооперация труда является следствием его разделения, и между ними существует теснейшая связь: чем дальше и глубже разделение труда, тем сложнее его кооперация.

Принципы, на которых строится кооперация:

- пропорциональность затрат труда;
- расстановка рабочих пропорционально трудозатратам;
- постоянность и надежность взаимосвязей.

Внутри предприятия различают следующие уровни кооперации труда:

- межотрядная;
- внутриотрядная;
- между отдельными исполнителями.

Каждому уровню соответствует своя форма кооперации. Кооперация между подразделениями предприятия осуществляется по технологическому или предметному признаку.

Кроме кооперации труда основных рабочих, необходимо предусматривать также экономически обоснованную кооперацию между основными и вспомогательными рабочими. Так как вспомогательные рабочие непосредственно не производят продукцию, то из этого вытекает два вывода:

- численность вспомогательных рабочих должна быть минимальной, чтобы не допустить снижения совокупной производительности труда;

- в случае сокращения численности вспомогательных рабочих без сокращения трудоемкости работ по обслуживанию основных рабочих у последних возникнут потери рабочего времени. Эти потери тоже могут привести к снижению совокупной производительности труда. Из этого следует основополагающий вывод: численность вспомогательных рабочих должна быть минимальной, но достаточной для высокопроизводительной, бесперебойной работы основных рабочих.

Практическое осуществление этого требования связано с нормированием труда. Заблаговременно определяются трудозатраты по различным функциям обслуживания; устанавливаются нормативы обслуживания независимо от того, по какой системе оплачивается труд вспомогательных рабочих.

## **10.6. Порядок внедрения мероприятий по научной организации труда на предприятии**

Работу по организации труда персонала предприятия следует начинать с изучения фактического состояния ее. Для этого рекомендуется использовать данные учета и отчетности, материалы технико-

экономических, психофизиологических и социологических исследований.

На следующем этапе проводится анализ и проектирование научной организации труда. В процессе анализа оценивается уровень существующей организации труда по основным показателям. Полученные данные сопоставляются с нормативными материалами, типовыми проектами и т. п. Затем определяются участки производства и вопросы организации труда, по которым в первую очередь необходимо проводить работу.

Проектирование мероприятий по организации труда рекомендуется осуществлять на основе технических заданий. В них, как правило, указываются:

- цель и содержание разработки;
- порядок и основные этапы ее проведения;
- сроки выполнения;
- трудоемкость работы;
- затраты на ее проведение и ожидаемый экономический и социальный эффект;
- результаты разработки в виде законченного проекта с документацией.

На этапе внедрения осуществляются:

- комплекс организационных, технических и экономических мер, необходимых для внедрения, и их контроль выполнения;
- непосредственное внедрение разработок при участии соответствующих подразделений при строгом распределении обязанностей и ответственности;
- меры, обеспечивающие эффективное функционирование разработанной организации: инструктаж, обучение, контроль, исправление нарушений и т. п.

Работа по организации труда проводится в соответствии с системой управления, принятой на предприятии работодателем при участии представителей работников с учетом мнения выбранного профсоюзного органа. Это положение регламентируется Трудовым кодексом Республики Беларусь.

Анализ состояния организации труда рекомендуется проводить для определения путей и методов ее совершенствования и ожидаемого экономического эффекта. В процессе анализа определяют состояние организации труда и степень ее соответствия уровню техники и техно-

логии производства, выявляют причины и пути устранения имеющихся недостатков.

Анализ следует проводить на основе непосредственного изучения организации труда на рабочих местах, производственных участках, в цехах предприятия. В ряде случаев анализ организации труда и производства дополняют анализом эффективности работы оборудования, технологической оснастки и других технических средств производства. Это определяет целесообразность комплексного анализа организации труда по всем или большей части направлений ее совершенствования с тем, чтобы в дальнейшем одновременно и во взаимосвязи решать вопросы организации труда и производства, техники и технологии.

Для анализа состояния организации труда в целях ее совершенствования в целом по предприятию необходимо располагать системой показателей, характеризующих уровень организации труда.

Как показывает опыт, при проведении анализа состояния организации труда целесообразно использовать возможно более широкую информацию, включая:

- статистические данные о технико-экономических показателях работы, на которые оказывает влияние состояние организации труда (трудоемкость продукции, соотношение между численностью работников различных категорий, использование целодневного фонда рабочего времени, использование оборудования, качество продукции и др.);

- статистические данные, непосредственно относящиеся к организации труда (удельный вес рабочих и служащих, для которых рабочие места организованы по типовым проектам, степень распространения многостаночного обслуживания, совмещения профессий, коллективных форм организации труда и т. д.);

- систематизированные данные о состоянии санитарно-гигиенических условий труда на рабочих местах и производственных участках, основанные на результатах обследований;

- систематизированные данные об использовании внутрисменного фонда рабочего времени, причинах потерь и нерационального его использования, основанные на результатах специальных наблюдений и самофотографий.

К основным организационным принципам проведения работы по научной организации труда относятся следующие:

– первый – проведение работы по научной организации труда на всех уровнях управления предприятием, с тем чтобы по возможности централизовать выполнение работ, обеспечить унификацию решений, не допускать дублирования одних и тех же работ на различных уровнях;

– второй – обеспечение планомерности работы по научной организации труда путем создания системы перспективного и текущего планирования;

– третий – комплексное проведение работы по всем направлениям научной организации труда и во взаимосвязи этой работы с научно-техническим прогрессом, организацией производства и управления;

– четвертый – проведение работы на каждом уровне управления по всем этапам, включая исследования, проектирование и внедрение;

– пятый – усиление заинтересованности работников и производственных коллективов в совершенствовании организации труда.

Для решения вопросов по основным направлениям научной организации труда на предприятии рекомендуется пользоваться нормативно-методическими материалами ранее опубликованных отечественных разработок с учетом современных методов управления. К ним относятся:

– методические основы количественной оценки уровня организации труда, производства и управления на предприятии;

– методика определения экономической эффективности мероприятий по научной организации труда.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Республики Беларусь: с изм. и доп., принятыми на респ. референдумах 24 нояб. 1996 г., 17 окт. 2004 г. и 27 февр. 2022 г. // КонсультантПлюс. Беларусь: справ. правовая система (дата обращения: 13.01.2024).
2. Варламов, А. А. Управление земельными ресурсами: учеб. пособие / А. А. Варламов, С. П. Гальченко. – М.: Госуд. ун-т по землеустр., 2000. – 159 с.
3. Товб, А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 240 с.
4. Экономика предприятия / В. Я. Хрипач [и др.]; под ред. В. Я. Хрипача. – Минск: Экомпресс, 2000. – 464 с.
5. Демичев, Д. М. Земельное право: учебник / Д. М. Демичев. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2012. – 488 с.
6. Вопросы Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 29 июля 2006 г. № 958 // Консультант-Плюс. Беларусь: справ. правовая система (дата обращения: 15.01.2024).
7. Широкова, А. А. Планирование и организация выполнения кадастровых работ для целей кадастрового учета и регистрации прав на объекты недвижимости: учеб. пособие / А. А. Широкова. – Тюмень: Тюм. индустриал. ун-т, 2017. – 160 с.
8. Слезко, В. В. Землеустройство и управление землепользованием: учеб. пособие / В. В. Слезко, Е. В. Слезко, Л. В. Слезко. – М.: Инфра-М, 2013. – 202 с.
9. Волков, С. Н. Экономика землеустройства / С. Н. Волков. – М.: Колос, 1976. – 240 с.
10. Научные основы землеустройства: учебник / под ред. проф. В. П. Троицкого. – М.: Колос, 1995. – 176 с.
11. Колмыков, В. Ф. Землеустройство: учеб.-метод. пособие / В. Ф. Колмыков, С. М. Комлева. – Горки: Белорус. гос. с.-х. акад., 2009. – 112 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА КАК ЭЛЕМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА.....	4
1.1. Сущность организации труда и ее влияние на результаты деятельности предприятия.....	4
1.2. Общие принципы и формы организации труда.....	5
1.3. Характеристика структуры кадров предприятия.....	11
Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.....	19
2.1. Подходы, цели и функции по управлению персоналом.....	19
2.2. Кадровое планирование, его цели и этапы.....	36
2.3. Методы и этапы планирования персонала.....	43
2.4. Оценка эффективности управления персоналом.....	45
2.5. Аттестация персонала.....	52
2.6. Профессиональное развитие и обучение персонала.....	57
Тема 3. ОСНОВЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ЗЕМЕЛЬНО-КАДАСТРОВОГО ПРОЦЕССА.....	60
Тема 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ЦЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОМИТЕТА ПО ИМУЩЕСТВУ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....	67
4.1. Компетенции Государственного комитета по имуществу.....	68
4.2. Отделы Государственного комитета по имуществу, их задачи и функции.....	70
4.3. Организации, подчиняющиеся Государственному комитету по имуществу.....	73
Тема 5. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ.....	79
5.1. Функции руководящих работников предприятия.....	79
5.2. Задачи и функции производственных подразделений.....	90
5.3. Производственная структура предприятия, ее типы и элементы.....	91
5.4. Факторы, влияющие на характер и особенности структуры предприятий.....	95
Тема 6. СОДЕРЖАНИЕ И ФУНКЦИИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ, ВЫПОЛНЯЮЩИХ ЗЕМЕЛЬНО-КАДАСТРОВЫЕ РАБОТЫ.....	104
6.1. Формы выражения норм труда и их классификация.....	104
6.2. Классификация затрат рабочего времени.....	105
6.3. Порядок организации нормирования труда.....	106
6.4. Нормативные материалы для нормирования труда и факторы, влияющие на величину нормируемых затрат.....	108
6.5. Порядок установления, замены и пересмотра норм труда.....	114
Тема 7. СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ ФИНАНСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	117
7.1. Основы организации финансовой деятельности предприятия.....	117
7.2. Принципы организации финансов предприятий.....	119
7.3. Сущность и принципы хозрасчета.....	120
7.4. Источники и порядок финансирования землеустроительных и земельно-кадастровых работ.....	122
7.5. Маркетинг и его роль в деятельности предприятия.....	122
Тема 8. ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	129
8.1. Сущность заработной платы, ее функции.....	129
8.2. Современная политика оплаты труда.....	133

8.3. Недостатки сдельной формы оплаты труда .....	136
8.4. Сущность и формирование фонда оплаты труда.....	137
8.5. Надбавки, стимулирующие выплаты, материальная помощь .....	143
Тема 9. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	149
9.1. Планирование деятельности организации в рыночной экономике: содержание, цели, задачи .....	149
9.2. Принципы и методы планирования .....	151
9.3. Виды планов организации (предприятия).....	154
Тема 10. НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА НА ЗЕМЛЕУСТРОИТЕЛЬНЫХ И ЗЕМЕЛЬНО-КАДАСТРОВЫХ РАБОТАХ .....	158
10.1. Содержание научной организации труда .....	158
10.2. Принципы научной организации труда.....	160
10.3. Задачи научной организации труда .....	162
10.4. Функции научной организации труда .....	164
10.5. Сущность и формы разделения и кооперации труда.....	168
10.6. Порядок внедрения мероприятий по научной организации труда на предприятии .....	170
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	174