

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Людмила Власова

Организация труда различных категорий работников требует пристального внимания работодателя, поскольку от того, как организован труд людей, напрямую зависят эффективность деятельности предприятия и его финансово-экономические результаты.

Один из ключевых показателей эффективности работы предприятия — производительность труда. История человечества доказала, что кардинальное изменение производительности труда происходит с заменой средств производства. Тем не менее, в современных условиях существуют группы факторов, которые могут оказать положительное влияние на рост производительности труда и, как следствие, на рост эффективности деятельности предприятия. Среди этих факторов — комплекс действий и мер по организации труда.

Важность правильной организации труда объясняется ещё и тем, что на работе человек проводит треть сво-

ей сознательной жизни. И эффективная деятельность людей, её результативность становятся решающей предпосылкой существования и развития предприятия в условиях рыночной экономики.

Организация труда¹, с одной стороны, представляет собой систему рационального взаимодействия работни-

¹ — Труд — целесообразная деятельность человека по созданию материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения потребностей отдельного человека, предприятий, людей или общества в целом.

Большой экономический словарь под ред. А.Н. Азрилияна, М., «Институт новой экономики», 1999, ISBN 5-89378-004-3

ков 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.

А с другой стороны, это совокупность взаимоувязанных действий и мер по установлению, упорядочению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.

Если предприятие (производство) четко реагирует на всё новое, что проявляется в области организации труда, и систематически внедряет его в свою практику, то можно говорить о научной организации труда (НОТ)¹, хотя это словосочетание сегодня несколько утратило свою былую популярность.

Направления и содержание работ по организации труда

Научная организация труда формируется на основе соотнесения целей руководства предприятия с целями персонала и выбора их оптимального варианта для достижения полезного эффекта трудовой деятельности. Этот эффект заключается, с одной стороны, в увеличении количественных и качественных результатов деятельности, снижении издержек, а, с другой стороны, — в формировании условий,

способствующих реализации творческого потенциала работников в процессе труда, а также в обеспечении безопасных и комфортных условий труда. Таким образом, научная организация труда в условиях конкретного предприятия комплексно решает три задачи:

- **экономическую** — непрерывное повышение производительности труда;
- **социальную** — содействие культурно-техническому росту трудящихся, воспитание отношения к труду как к необходимости;
- **психофизиологическую** — сохранение здоровья и работоспособности человека в течение всего периода его трудовой деятельности.

Совокупность основных элементов, характеризующих содержание организации труда, и задачи, решаемые ею, определяют ряд направлений организации труда на предприятии (табл.). Для различных категорий работников эти направления НОТ справедливы, хотя их содержание имеет свои особенности.

1 — Научная организация труда (НОТ) — процесс совершенствования организации труда персонала на основе современных достижений науки, техники, технологии

Экономический словарь,
http://abc.informbureau.com/html/jaoxiass_idaaiecaoess_odoaa.html

МАСТЕР-КЛАСС

Таблица. Основное содержание работы по научной организации труда на предприятии

Направления организации труда	Содержание работ по организации труда
1. Внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда	Технологическое разделение труда
	Функциональное разделение труда
	Профессионально-квалификационное
	Операционное
	По отношению к собственности
	Кооперация труда
	Внедрение коллективных форм труда (бригады, команды)
	Совмещение профессий и функций
2. Подготовка и повышение квалификации кадров	Многостаночное обслуживание
	Организация системы непрерывного обучения персонала
	Подготовка кадров
	Повышение квалификации работников
	Производственный инструктаж
	Обучение в форме наставничества (коучинг)
	Создание системы информатизации персонала
3. Организация трудового процесса	Разработка и совершенствование системы мотивации и стимулирования (к труду и обучению)
	Принципы организации трудового процесса
	Методы труда (одновременные и взаимосвязанные)
4. Организация и обслуживание рабочих мест	Приемы труда
	Организация рабочих мест:
	• по уровню механизации;
	• степени специализации;
	• количеству исполнителей;
	• количеству обслуживаемого оборудования;
• пространственному расположению;	
• типу производства.	

МАСТЕР-КЛАСС

Таблица. Продолжение

	Оснащение:	
	• оборудование основное и вспомогательное;	
	• технологическая оснастка;	
	• организационная оснастка;	
	• информационно-технологическое;	
	• средства связи и сигнализация;	
	• мебель рабочая.	
	Планировка рабочего места	
	• обеспечение безопасной работы исполнителя и защита его от вредных воздействий окружающей среды;	
	• соблюдение эстетических норм и норм по технике безопасности;	
	• рациональное размещение всех средств оснащения на рабочем месте;	
	• рациональная рабочая зона;	
	• удобная поза исполнителя.	
	Функции обслуживания рабочих мест:	
	• производственно-подготовительная;	
	• транспортная;	
	• контрольная;	
	• ремонтная;	
	• энергетическая;	
	• инструментальная (информационно-технологическая);	
	• наладочная;	
	• хозяйственная;	
	• строительная;	
	• информатизация.	
	5.Охрана труда	Разработка мер по технике безопасности и экологической безопасности
		Обеспечение индивидуальными и коллективными средствами защиты
		Аттестация рабочих мест
Создание системы оповещения об угрозах		
Составление карты рисков		
Добровольное медицинское обслуживание		

Таблица. Окончание

6. Обеспечение благоприятных условий труда, рациональных режимов труда и отдыха:	Обеспечение санитарно-гигиенических условий, психофизиологических, эстетических условий
	Формирование графиков работы
	Составление и контроль исполнения внутрисменного режима труда и отдыха
7. Совершенствование нормирования труда и системы оплаты труда	Расширение сферы нормирования
	Повышение качества норм
	Разработка и совершенствование системы оплаты труда
8. Обеспечение информационной безопасности	Организация технической и технологической оснащённости
	Разработка системы доступа к информации и определение прав работы с ней
	Разработка системы санкций за преднамеренное нарушение информационной безопасности
9. Организация рациональных информационных потоков на основе документооборота	Использование ИТ и ИС
	Определение и закрепление маршрутов движения информационных потоков по вертикали и горизонтали
	Разработка шаблонов и унификация форм документов
10. Повышение дисциплины труда и развитие творческой активности трудящихся	Обеспечение технологической, производственной, трудовой дисциплины
	Разработка регламентов и контроль их соблюдения
	Разработка системы поощрения и санкций за нарушение дисциплины
	Совершенствование корпоративной культуры

Каждое направление организации труда предполагает решение своего круга задач и требует разработки своего комплекта внутренней документации. Это обычно организационно-распорядительные и информационно-справочные документы официального характера — приказы по основной деятельности, документы кадрового делопроизводства, служебные записки и т. д.

Информационные технологии

Организовать труд на современном предприятии без использования информационных технологий (ИТ) практически невозможно. С одной стороны, с помощью ИТ создаётся внутреннее информационное пространство предприятия, с другой стороны, само предприятие осущест-

вляет свою деятельность во внешней информационной среде. Поэтому не стоит рассматривать ИТ только как средство оснащения того или иного рабочего места. Использование ИТ, создание соответствующей деятельности предприятия ИТ-инфраструктуры, выбор информационных систем и программных продуктов для решения повседневных задач, обеспечение линий коммуникаций, включая мобильные, защита информации и контроль доступа к ней и её обработки — всё это непереносимые условия существования предприятия.

Так, подготовить соответствующие комплекты документов, в том числе и по организации труда, помогают информационные системы электронного документооборота, например, «1С:Документооборот 8». Эта система, не имеющая отраслевой специфики, может эффективно использоваться на любом предприятии, будь то распределенная холдинговая структура с большим количеством сотрудников или небольшое предприятие.

На основе документов выстраиваются информационные потоки, образующие информационное пространство предприятия. В процессе организации труда полезно разработать формы документов и в максимальной степени их унифицировать, что впоследствии об-

Каждое направление организации труда предполагает решение своего круга задач и требует разработки своего комплекта внутренней документации. Это обычно организационно-распорядительные и информационно-справочные документы официального характера

легчит обработку документов и сократит её сроки. Разработка и закрепление маршрутов движения информации на основе документов, по сути, определяют реперные (контрольные) точки как производственных процессов, так и бизнес-процессов. Ведь для выполнения того или иного действия необходимо соответствующее указание, содержащееся в соответствующем документе. Кроме того, системы электронного документооборота позволяют хранить все документы предприятия.

Однако использование систем документооборота требует предварительного распределения и кооперации труда: кто из сотрудников и на основании чего (каких документов) должен разрабатывать те или иные документы, кто их согласовывать, утверждать, принимать к исполнению.

Разделение и кооперация труда — обособление видов трудовой деятельности между работниками, коллективами, подразделениями, исходя из целей предприятия. Разделение и кооперация

труда необходимы для выявления количественных пропорций между различными видами труда. На основе этого распределяются трудовые ресурсы, определяются места и объемы работы каждого исполнителя производственного процесса или бизнес-процесса, взаимосвязывается трудовая деятельность исполнителей. Наряду с требованием наиболее рационального использования рабочего времени и квалификации работника необходимо предусмотреть такую его специализацию, чтобы сохранялась содержательность труда, не допускалась его монотонность, обеспечивалась гармонизация физических и психических нагрузок человека.

Для реализации на практике форм разделения и кооперации труда разрабатывают положения о структурных подразделениях, в которых четко разграничивают и фиксируют задачи, функции и права каждого подразделения, определяют взаимоотношения с другими отделами и службами предприятия. На основе этих положений составляются инструкции, в которых указываются организационно-правовые положения каждого работника: функции, права, обязанности, взаимоотношения, критерии оценки деятельности, ответственность. Эти документы используются для организации труда руководителей, специалистов и служащих.

Для организации труда рабочих также разрабатываются аналогичные документы, хотя часть организационных проблем применительно к рабочим решаются технологией производства: определение порядка и последовательности выполнения операций, выбор технических средств для механизации и автоматизации труда, выбор систем информации и т. д.

В современных условиях приоритетного позаказного производства и коротких производственных циклов предприятиям часто приходится решать задачи распределения и кооперации труда рабочих оперативно. И тут тоже необходимы информационные системы, позволяющие управлять и основным производством, и организацией труда.

К примеру, информационные системы «1С:Управление производственным предприятием» и «1С:Управление предприятием (ERP) 2.0» «умеют» управлять приоритетами выполнения заказов на производство. Это означает, что информационные системы позволяют планировать производственные процессы и

Наряду с требованием рационального использования рабочего времени и квалификации работника необходимо предусмотреть такую его специализацию, чтобы сохранялась содержательность труда, не допускалась его монотонность, обеспечивалась гармонизация физических и психических нагрузок человека

формировать согласованные по доступным мощностям и ресурсам графики производства, т.е. распределять работы и работников по рабочим местам, организовывать бригады. Более того, это касается не только организации труда рабочих основного производства, но вспомогательных и обслуживающих подразделений, для которых разделение и кооперация труда осуществляется по технологическому, функциональному, профессионально-квалификационному, операционному принципам.

В итоге удаётся скоординировать деятельность подразделений предприятия, снизить уровень простоя оборудования и работников, обеспечить ритмичность производства и исключить авралы, что, безусловно, повышает привлекательность труда и снижает психические и эмоциональные нагрузки на работника.

Особое место и в деятельности предприятия, и в организации труда занимает информационная система по расчёту заработной платы и управлению персоналом. Например, система «1С:Зарплата и управление персоналом 8» помогает эффективно решать задачи подбора и приёма на работу сотрудников нужных профессий и специальностей, планировать их подготовку и повышение квалификации, вести учёт их рабочей загрузки и оценивать эффективность работы персонала, разрабатывать системы мотивации, следить за соблюдением режима труда и отдыха, рассчитывать заработную плату и поощрительные выплаты.

Кроме того, система позволяет разрабатывать варианты штатного расписания, что помогает предприятию планировать своё развитие, разрабатывать инновации и увязывать свои стратегические цели с соответствующими изменениями в организации труда.

Для создания на предприятии системы непрерывного обучения персонала многие компании используют информационную систему «1С:Электронное обучение. Корпоративный университет». С помощью этой системы можно проводить подготовку персонала и повышение его квалификации как в части теории, так и практических занятий в очной, электронной и дистанционной форме.

Большое значение имеет и создание системы информатизации персонала, которая хранит различного рода сведения, например, внутреннего распорядка, правила поведения на территории предприятия, порядок подачи заявлений, схемы (шаблоны) документов. Кроме того, позволяет сотрудникам узнавать корпоративные новости, обмениваться мнениями и т.д. Такая система повышает комфортность условий труда и его привлекательность, способствует гармонизации физических и психических нагрузок человека.

Планирование НОТ и оценка её эффективности

В общем случае планирование научной организации труда проходит в следующей последовательности. Сначала

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

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

1 — Валовый доход — разница между выручкой от реализации продукции и материальными затратами на её производство. Характеризует в стоимостном измерении конечный результат труда работников.

Кроме производительности труда оцениваются:

- годовой экономический эффект от реализации мероприятий НОТ;
- срок окупаемости дополнительных затрат на мероприятия;
- коэффициент эффективности мероприятий.

Психофизиологические составляющие оценки эффективности НОТ:

- физическая и умственная нагрузка в течение смены;
- степень монотонности труда;
- темп работы;
- санитарно-гигиенические условия труда.

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

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

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

