

1.2. Сущность и содержание организации труда на предприятии

Современная концепция организации труда строится на комплексном, социо-техническом подходе, предполагающем использование достижений всех ранее разработанных концепций и теорий. В отличие от технократического подхода и воззрений сторонников теории «человеческих отношений» и бихейвиористов современная концепция требует учета при организации труда специфики технической стороны трудовой деятельности и ее социальных аспектов.

При использовании термина «организация» применительно к трудовой деятельности, необходимо иметь в виду его двоякое значение:

- во-первых, «организация» означает явление — устройство, систему элементов, структуру чего-либо;
- во-вторых, действие — процесс создания какой-либо системы, объединения, устройства, структуры и т.п.

Современные теория и практика организации труда рассматривают любое предприятие (организацию) как совокупность различных систем (технической, экономической, организационной, социальной), составляющих единый производственно-хозяйственный комплекс (ПХК). *Организация труда* — составная часть организационной системы — взаимодействует с другими системами и подсистемами ПХК. Трудность определения места и роли организации труда среди этих систем связана с чрезвычайной сложностью самого комплекса и структуры ПХК. Любой ПХК многомерный. Чаще всего в качестве основной структуры рассматривают трехмерную систему.

Первый срез — уровни производственной структуры: отдельный работник (рабочее место), бригада, цех (участок), производство, предприятие.

Второй срез — предметный, по объектам управления: средства труда (здания, сооружения, оборудование, станки, транспортные средства, инструмент и т.д.) предметы труда (заготовки, полуфабрикаты, комплектующие изделия и др.), ресурсы (трудовые, финансовые, энергетические и др.).

Третий срез — функциональные системы: техническая, технологическая, организационная, экономическая, социальная.

Поэтому каждый элемент ПХК существует одновременно как часть функциональной системы, а также управления по объектам и принадлежит к определенному уровню производственной структуры.

Однако и эта схема упрощенная, так как не полностью отражает реальность. Это связано с другой принципиальной сложностью анализа ПХК, а

именно, каждая функциональная система (подсистема) в действительности связана не с двумя соседними, а со всеми остальными. Наконец, наибольшая сложность анализа ПХК в том, что границы подсистем этого комплекса не постоянны и четко не обозначены. Системы ПХК характеризуются взаимопроникновением (полиструктурностью), означающей взаимное перекрытие технической, технологической, организационной, экономической и социальной систем, наличие у них общих структурных областей и элементов. Каждую из названных систем нельзя механически выделить из ПХК или расчленить на более простые части, каждый элемент может входить одновременно в несколько подсистем. Однако в целях изучения любую составляющую систему можно выделить, но при этом в нее обязательно войдет хотя бы часть элементов другой системы, что необходимо учитывать и в аналитической и практической деятельности. Например, материальное стимулирование труда — это составная часть и экономической, и организационной и социальной систем. Организация рабочих мест — это элемент технической, технологической, организационной и социальной систем.

Таким образом невозможна однозначная жесткая формализация каждой из производственных систем, полное структурное (поэлементное) их разграничение. Недооценка этого принципиального положения приводит к неполным представлениям о составе ПХК и его систем, отражающим только какую-либо одну из его сторон, срез элементов. Поэтому можно заключить: организационная система содержит элементы других систем — технической, технологической, экономической, социальной.

Организационная система в свою очередь, как и в целом ПХК, обладает полиструктурностью. Составными частями организационной системы являются организация технологических процессов, организация труда и организация управления. Хотя, как мы выяснили, существуют и иные точки зрения. Сущность внутренней полиструктурности организационной системы состоит во взаимопроникновении трех ее составляющих, в наличии общих для них областей. Однако до недавних пор в экономической литературе и на практике специалисты пытались как можно жестче разделить подсистемы организации технологических процессов, труда и управления, найти способ их однозначного разграничения. Действительно, в ряде случаев эти рубежи можно провести четко. И все же есть целые области организационной системы, общие для двух или даже для всех трех ее составляющих. Такой общей областью для организации труда и организации технологических процессов является разделение, (расчленение) технологического и трудового процессов. Традиционно этот организационный элемент называется *разделением труда* и формально относится к организации труда. Между тем,

формирование технологических (трудовых) операций и их комплексов по рабочим местам, определение объемов и состава работ, закрепляемых за участками, в равной мере относится и к организации технологических процессов. На практике, как правило, эти задачи решают технологические службы предприятия.

Ядро всей организационной системы — поддержание непрерывности (бесперебойности), стабильности, ритмичности и одновременно гибкости производственного процесса в пределах предприятия. Это — область тройного перекрытия, то есть относится к организации технологических процессов и к организации труда, организации управления и предполагает организацию взаимосвязи и взаимодействия в процессе труда и характеризуется понятием кооперация труда.

Организация труда — составляющая часть организационной системы — сама состоит из совокупности элементов и также представляет собой систему. Организация труда как система на уровне предприятия — это совокупность организационных отношений и организационных связей между работниками и средствами производства и работников друг с другом, обеспечивающая определенный порядок протекания трудового процесса, характер функционирования рабочей силы и средств производства и определенную эффективность трудовой деятельности. Эти организационные отношения и связи — элементы системы организации труда — формируют **содержание организации труда** на предприятии. К ним (элементам организации труда) относятся отношения по поводу:

- разделения и кооперации труда;
- организации рабочих мест;
- разработки и использования определенных приемов и методов труда;
- создания благоприятных условий труда;
- установления меры (нормы) труда;
- применения конкретных форм и систем оплаты труда, организации вознаграждения персонала;
- подбора, подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, их расстановки;
- поддержания необходимого уровня дисциплины труда.

Теория систем, рассматривая организацию труда как единую систему, тем не менее не отвергает, что в тот или иной момент времени, в той или иной ситуации решающую роль в функционировании и развитии системы организации труда играют отдельные ее элементы. Поэтому другим важнейшим современным подходом к организации труда, тесно связанным с системным, является ситуационный, позволяющий лучше понять, какие

элементы организации труда в данный момент важнейшие, какие мероприятия будут в большей степени способствовать эффективному организационному развитию. Ситуационный подход означает также необходимость правильно оценивать и интерпретировать ситуацию, уметь предвидеть вероятные последствия организационных решений.

Организация труда — это деятельность, одна из управленческих функций, часть управления предприятием (организацией) по созданию, поддержанию, упорядочению и развитию системы организации труда, по ее преобразованию на основе оргнововведений. Данная деятельность должна осуществляться как постоянный процесс, а не как единовременные разрозненные действия. В этом суть так называемого *процессного подхода* к организации труда.

Цель организации труда как управленческой деятельности — создание организационных условий, необходимых для достижения высокой социально-экономической результативности трудовой деятельности. Реализация данной цели обеспечивается решением конкретных задач, подразделяемых на:

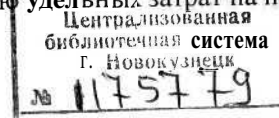
- экономические (снижение трудозатрат на производство работ и продукции, повышение производительности труда, экономичное использование производственных фондов, материалов, сырья, обеспечение высокого качества работ и продукции, снижение издержек производства, повышение конкурентоспособности и т.п.);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

Направления деятельности по организации труда (направления НОТ) соответствуют названным выше элементам системы организации труда.

Значение организации труда вытекает из содержания решаемых ею задач. В экономическом плане организация труда — это средство предотвращения возможных диспропорций между уровнем развития технологии производства и техники, с одной стороны, и уровнем организации живого труда — с другой.

Значение организации труда и в том, что она:

- обеспечивает экономию рабочего времени, экономию затрат труда, иначе — рост производительности и эффективности труда;
- способствует рациональному использованию рабочей силы и снижению удельных затрат на нее;



- позволяет лучше использовать вещественные элементы производства, повышать качественные показатели труда.

Все это позволяет снижать издержки производства, повышать рентабельность, прибыльность, конкурентоспособность предприятия.

Социальное значение организации труда состоит в:

- обеспечении благоприятных условий труда;
- снижении тяжести и напряженности труда;
- оптимизации нагрузок на работника и отдельные его органы;
- сохранении здоровья и поддержании высокого уровня работоспособности человека;
- увеличении периода его трудоспособности.

Организация труда дает возможность повышать содержательность труда за счет:

- преодоления монотонности, однообразности труда;
- увеличения разнообразия выполняемых операций;
- перемены труда, насыщения его творческими элементами.

Важный аспект социального значения организации труда — содействие росту культурного, профессионального и квалификационного уровня работников; рациональное использование трудового потенциала в соответствии с его количественными и качественными характеристиками; повышение престижности тех или иных профессий и сфер деятельности.

Деятельность в области организации труда должна осуществляться на основе определенных общих и частных организационных принципов. Сфера действия **общих принципов** не ограничивается только проблемами организации труда, они универсальны и им необходимо следовать и при проведении научных исследований и в практической деятельности, в частности, по совершенствованию организации труда. К общим принципам относятся: комплексность, системность, научность, непрерывность, нормативность, экономичность.

Частные принципы делятся на:

- принципы, применяемые к отдельным элементам и направлениям организации труда (принципы разделения труда, кооперации труда, организации рабочих мест, оптимизации условий труда, рационализации приемов и методов труда и т.д.);
- принципы, специфические для отдельных сфер, отраслей деятельности или отдельных рабочих мест;
- принципы, действующие в ограниченной области внутри какого-либо элемента организации труда (например, принципы экономии движений, компоновки оборудования на рабочем месте и т.д.).

Современная теория и практика организации труда тесно связаны с **концепцией качества трудовой жизни**, получившей широкое распространение во многих промышленно развитых странах мира, отвечающей требованиям рассмотренных выше подходов и позволяющей реализовывать социо-технический тип управления трудовой деятельностью. Концепция качества трудовой жизни обобщает многие сложившиеся во второй половине XX века трудовые теории — «человеческих отношений», «обогащения содержания труда», «производственной демократии», «гуманизации труда» и др.

Основные положения и требования, составляющие суть концепции качества трудовой жизни:

- высокая содержательность труда;
- справедливое и надлежащее вознаграждение за труд;
- безопасность и комфортность условий труда;
- непосредственная возможность использовать и развивать потенциал работников, удовлетворять их потребности в самореализации и саморазвитии, обеспечивать их профессиональный рост;
- гарантии уверенности в будущем (гарантии занятости);
- благоприятный социально-психологический климат, хорошие взаимоотношения в коллективе;
- определенная самостоятельность в работе;
- участие в управлении.

Важнейшим средством реализации концепции качества трудовой жизни является организация труда.

1.3. Понятие об орграционализации и оргнововведениях

Весь производственно-хозяйственный комплекс (ПХК) предприятия (организации, фирмы) может нормально функционировать и развиваться, если постоянно осуществляется соответствующее его организационное развитие. В промышленно развитых капиталистических странах уже в конце 50-х годов организационный потенциал стал оцениваться как «четвертый фактор производства», порождающий взрывной организационный эффект. Известно, что японские методы «концентрации организации ресурсов» позволили в 70-е годы достичь темпов роста производительности труда, в 3 раза превышающих аналогичные показатели на предприятиях США, имеющих аналогичную или даже более высокую оснащенность.

Глава 2.

ТРУДОВОЙ ПРОЦЕСС И ПРИНЦИПЫ ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Понятие производственного, технологического и трудового процессов

Объект нормирования труда — деятельность человека при осуществлении производственного процесса, представляющего собой процесс превращения сырья, материалов, полуфабрикатов в готовую продукцию. Каждый производственный процесс содержит:

- труд, на который направлены действия работника;
- средства труда, с помощью которых осуществляется воздействие на предмет труда¹.

Различают две стороны производственного процесса: технологическую и трудовую. Технологическая сторона связана с превращением предмета труда в готовую продукцию (изменение размеров, форм, структуры, химического состава, расположения в пространстве и т.д.). Она находит свое выражение в заранее разрабатываемом технологическом процессе, в котором предусмотрены порядок и способы выполнения работ, включая обслуживание рабочих мест. Трудовая сторона — это совокупность действий исполнителей по осуществлению комплексного технологического процесса. Обычно она называется трудовым процессом (рис. 2).

Технологический и трудовой процессы неразрывно связаны, причем содержание и порядок действий исполнителей определяются технологическим процессом.

Таким образом, производственный процесс — это комплекс, объединяющий предметы, орудия труда, исполнителей и совершающиеся между ними технологические процессы и операции.

За основу простейшей организационной системы берется комплекс из трех элементов: предмет, орудие труда, работник, а также связи между ними — между орудием (машиной) и предметом труда (технологические операции); работник с орудиями труда и предметами труда или его трудовые действия с ними. Эта система представляет собой в пространстве — рабочее место, во времени — трудовой процесс.



Рис. 2. Структура производственного процесса

Производственный процесс — это совокупность процессов труда и технологии, необходимых для регулярного достижения определенной производственной цели; он характеризуется особым технологическим содержанием и требует для своего выполнения специальных средств производства и рабочих определенных профессий.

Технологический процесс — это целесообразное изменение формы, размеров, состояния, структуры, положения, места предметов труда. Технологический процесс можно также рассматривать как совокупность последовательных технологических операций, необходимых для достижения цели производственного процесса (или одной из частных целей).

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

Технологические процессы *по источнику энергии*, необходимой для их осуществления можно разделить на естественные (пассивные) и активные. Первые происходят как природные процессы и не требуют дополнительной преобразованной человеком энергии для воздействия на предмет труда (охлаждение сырья, остывание металла в обычных условиях и т.п.). Активные технологические процессы протекают в результате непосредственного воздействия человека на предмет труда, либо в результате воздействия средств труда, приводимых в движение энергией, целесообразно преобразованной человеком.

По степени непрерывности воздействия на предмет труда технологические процессы делятся на непрерывные и дискретные. При непрерывных процессах технологический процесс не прерывается во время загрузки сы-

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2, т. 23, С. 189.

рья, выдачи готовой продукции и контроля процесса. В целях организации и нормирования труда непрерывные процессы можно подразделить на происходящие круглосуточно, и процессы, могущие прерываться в связи с окончанием рабочего дня или после выполнения заданной программы выпуска. К круглосуточным относятся: выплавка чугуна, непрерывные аппаратурные процессы в химической промышленности, к некруглосуточным — изготовление пельменей на автоматах, транспортировка грузов на ленточных транспортерах.

В связи с особенностью подхода к установлению норм к непрерывным можно отнести процессы с непрерывной выдачей одной и той же продукции, при которых могут иметь место перерывы в течение рабочего дня для предупреждения и устранения нарушений самого процесса. Это изготовление продукции на автоматической линии, выработка определенного сорта ткани на автоматических ткацких станках.

Дискретные процессы характеризуются наличием перерывов в воздействии на предмет труда. В свою очередь, они подразделяются на циклические и нециклические.

К *циклическим* относятся *прерывные процессы*, все время повторяющиеся при выполнении конкретного производственного задания по изготовлению данной продукции (выработка сливочного масла, механическая обработка серии деталей на станках и т.д.)

К *нециклическим процессам* относятся прерывные процессы, не повторяющиеся или повторяющиеся в различной последовательности (термическая обработка деталей при мелкосерийном и единичном их производстве).

В зависимости от способа воздействия на предмет труда и применяемого оборудования различают механические и аппаратурные технологические процессы

Механические процессы осуществляются вручную или с помощью машин (станки, сборочные автоматы и т.д.) В результате предмет труда подвергается механическим воздействиям, то есть изменяются его форма, размеры, положение. При аппаратурных процессах изменяются физико-химические свойства предметов труда под воздействием химических реакций, тепловой энергии, различного рода излучений.

Аппаратурные процессы протекают в аппаратах различных конструктивных форм — печах, камерах, ваннах, сосудах и т.д. Продукт аппаратурного процесса может отличаться от сырья по химическому составу, структуре и агрегатному состоянию. Аппаратурные процессы преобладают в химической, металлургической, пищевой, микробиологической отраслях промышленности.

2.2. Виды трудовых процессов и принципы их организации

Все виды технологических процессов на предприятии могут осуществляться лишь в результате труда его работников (рис. 3). Трудовые процессы различаются по характеру предмета и продукта труда, функциям работников, степени участия человека в воздействии на предмет труда (степени механизации труда), организации труда.

По характеру предмета и продукта труда выделяются два вида трудовых процессов — вещественные и информационные. Первые характерны для рабочих, вторые — для служащих. Предметом и продуктом труда рабочих является вещество (сырье, материалы, детали машин) или энергия (электрическая, тепловая, гидравлическая и т.п.). Предмет и продукт труда служащих — информация (экономическая, конструкторская, технологическая и т.п.).

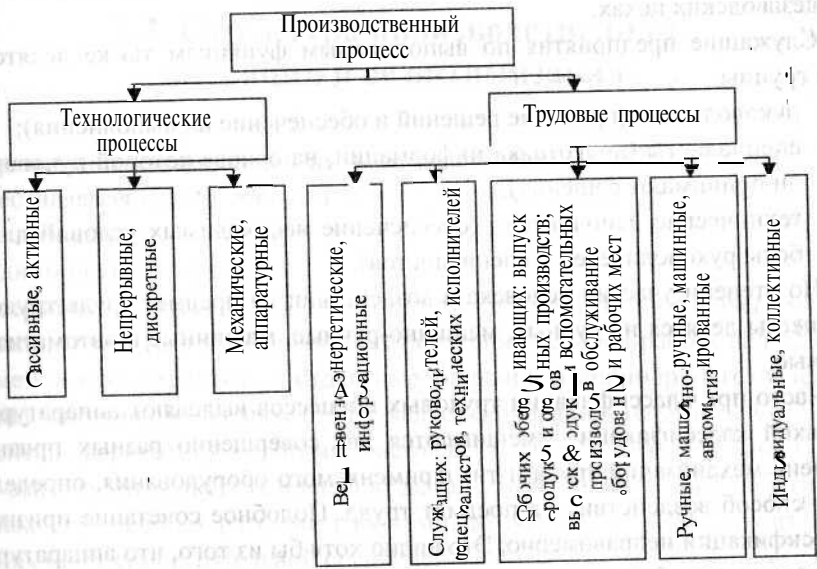


Рис. 3. Классификация технологических и трудовых процессов

Дальнейшая дифференциация трудовых процессов рабочих и служащих производится по их функциям. В настоящее время трудовые процессы рабочих делят на основные и вспомогательные и соответственно рабочих — на основных и вспомогательных. Отдельную группу составляют процессы обслуживания оборудования и рабочих мест.

Все процессы, выполняемые рабочими, можно разделить на три группы: основные, общецеховые, общезаводские.

Основные — процессы выпуска продукции; общецеховые — ремонтные, транспортные, контрольные, складские, уборочные; общезаводские — процессы выпуска продукции общезаводских цехов (вспомогательных, инструментальных, энергетических и др.)¹

Для организации и нормирования труда достаточно выделить три группы трудовых процессов, цель которых — выпуск продукции основных цехов; выпуск продукции вспомогательных цехов; обслуживание оборудования и рабочих мест в основных и вспомогательных цехах.

Соответственно по характеру выполняемых функций выделяют три группы рабочих: основные, общецеховые и общезаводские.

Основные — рабочие основных цехов, занятые выпуском продукции; общезаводские — рабочие, занятые выпуском продукции общезаводских цехов; общецеховые — рабочие, создающие необходимые условия для нормального функционирования оборудования и рабочих мест в основных и общезаводских цехах.

Служащие предприятия по выполняемым функциям также делятся на три группы:

- руководители (принятие решений и обеспечение их выполнения);
- специалисты (подготовка информации, на основе которой руководители принимают решения);
- технические исполнители (обеспечение необходимых условий для работы руководителей и специалистов).

По степени участия человека в воздействии на предмет труда трудовые процессы делятся на ручные, машинно-ручные, машинные и автоматизированные.

Часто при классификации трудовых процессов выделяют аппаратные. В такой классификации смешиваются два совершенно разных признака: степень механизации труда и тип применяемого оборудования, определяющий способ воздействия на предмет труда. Подобное сочетание признаков классификации неправомерно. Это видно хотя бы из того, что аппаратные процессы могут быть автоматизированными, и не автоматизированными.

Ручные процессы осуществляются одним рабочим или группой вручную, простейшими орудиями (топор, рубанок, лопата, гидравлический инструмент и т.п.) В результате предметы труда изменяются под воздействием физических усилий работников.

При машинно-ручных процессах материал обрабатывается механизмами при непосредственном участии работника (шитье на швейной машине, обработка деталей на станке с ручной подачей и т.д.).

К машинным или механизированным процессам относятся процессы, при которых форма, размеры, вид, положение предмета изменяются исполнительными механизмами машины. Рабочий вручную или при помощи механизмов управления машиной также выполняет элементы вспомогательной работы (закрепление и съем деталей, смена инструмента и т.д.).

Автоматизированные процессы осуществляются под контролем и наблюдением исполнителя без непосредственного его воздействия на предметы труда, то есть основная работа механизирована полностью, а вспомогательная — частично (полуавтоматы) или полностью (автоматы).

По организационному признаку выделяют индивидуальные и коллективные (групповые, бригадные) трудовые процессы.

2.3. Структура производственной операции и ее оптимизация

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

Операция характеризуется постоянством предмета труда, рабочего места и исполнителей. При изменении двух последних условий работа над одним предметом труда делится на отдельные операции. Например, изготовление детали станочником на одном станке является операцией, состоящей из ряда элементов (переходов): черновая, чистовая обточка, нарезка резьбы и т.д. Если эти элементы по изготовлению детали будут выполняться на разных станках, управляемых разными рабочими, то выполнение каждого из элементов станет самостоятельной операцией.

В свою очередь, производственную операцию можно рассмотреть с технологической стороны, тогда *технологическая операция* — это процесс воздействия рабочего органа машины, инструмента на предмет труда, в результате которого происходит достижение определенной цели его технологической обработки или изменение состояния.

В составе производственной операции можно выделить *вспомогательную операцию*, при которой не меняется форма и физическое состояние

¹ Наладка оборудования относится к основным процессам. — Прим. авт.