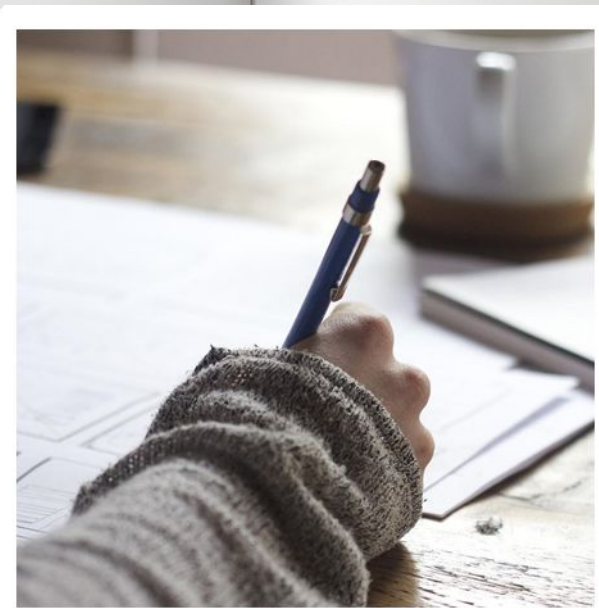


Тема 5. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА



1. Новые подходы к проектированию организационной структуры.
2. Содержание, задачи и значение организации труда.
3. Разделение и кооперация труда.
4. Организация и обслуживание рабочих мест.
5. Условия труда: Значение, факторы формирования, нормирование труда.

Принципы выбора организационной структуры управления

- ◆ если в организации есть производственные подразделения, которые получают от других подразделений корпорации более **80%** своих материалов и сырья, и на такие подразделения приходится более **80%** общего объема текущих затрат корпорации, то следует выбирать **функциональную структуру**.

- ◆ если есть производственные подразделения, которые получают от других подразделений корпорации более **80%** своих материалов и сырья, и на такие подразделения приходится более **50%** общего объема текущих затрат корпорации, то следует выбирать смешанную структуру — основной бизнес управляется по **функциональному принципу**, а вспомогательные и прочие подразделения — по **дивизиональному принципу**.
- ◆ во всех остальных случаях следует применять **дивизиональную структуру** управления.

ОРГАНИЗАЦИЯ БУДЕТ РАБОТАТЬ ЭФФЕКТИВНО, ЕСЛИ В НЕЙ ЕСТЬ:

- ◆ **единство управления** (независимо от структуры и масштабов организации ответственность в конечном итоге должен нести один человек);
- ◆ **скалярный метод передачи полномочий** (право передавать часть полномочий другим лицам по линии руководства);
- ◆ **единство подчинения** (у любого работника может быть только один руководитель);
- ◆ **принцип соответствия** (полномочия должны соответствовать уровню ответственности);
- ◆ **масштабы управления** (число лиц, находящихся в эффективном управлении, лимитировано);
- ◆ **коммуникации, системы связи** (должны быть установлены и поддерживаться формальные и неформальные линии связи);

- ◆ **принцип ориентирования** (организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов);
- ◆ **принцип избирательности** (руководство должно получать только выборочную информацию, которая является исключительной, т. е. благоприятной или неблагоприятной для ведения бизнеса);
- ◆ **дифференциацию работы** (различные виды работы имеют различные характеристики, которые необходимо предусмотреть при создании организации (например, высококвалифицированный индивидуальный труд требует иных усилий, чем полуквалифицированные повторяющиеся операции));
- ◆ **доступность всех уровней организации** (любой сотрудник имеет право и возможность высказать замечание или предъявить рекламации соответствующему руководителю).

ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

- ◆ **Совершенствование механических структур за счет внутренних упрощений или изменений**, которые осуществляются путем объединения, разделения, переподчинения, ликвидации звеньев, сокращения числа уровней управления.
- ◆ **Создание комплексной структуры через включение органических структур** (инновационных отделов, блока развития и т. д.) в существующую механическую. Это так называемые выделенные структуры, функция которых заключается в решении задач, плохо вписывающихся в традиционную линейно-функциональную структуру.
- ◆ **Замена структур механического типа на адаптивные.** Этот радикальный путь реорганизации структур требует не только наличия сильного лидера с командой единомышленников, но и

ЭДХОКРАТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ: НОВЫЙ ТИП ОРГАНИЗАЦИИ

- ◆ **· высокая степень свободы в действиях работников;**
- ◆ **· компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы;**
- ◆ **· средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями:**
- ◆ **· ОСУ может быть условно представлена не управленческими цепочками, а концентрическими окружностями**

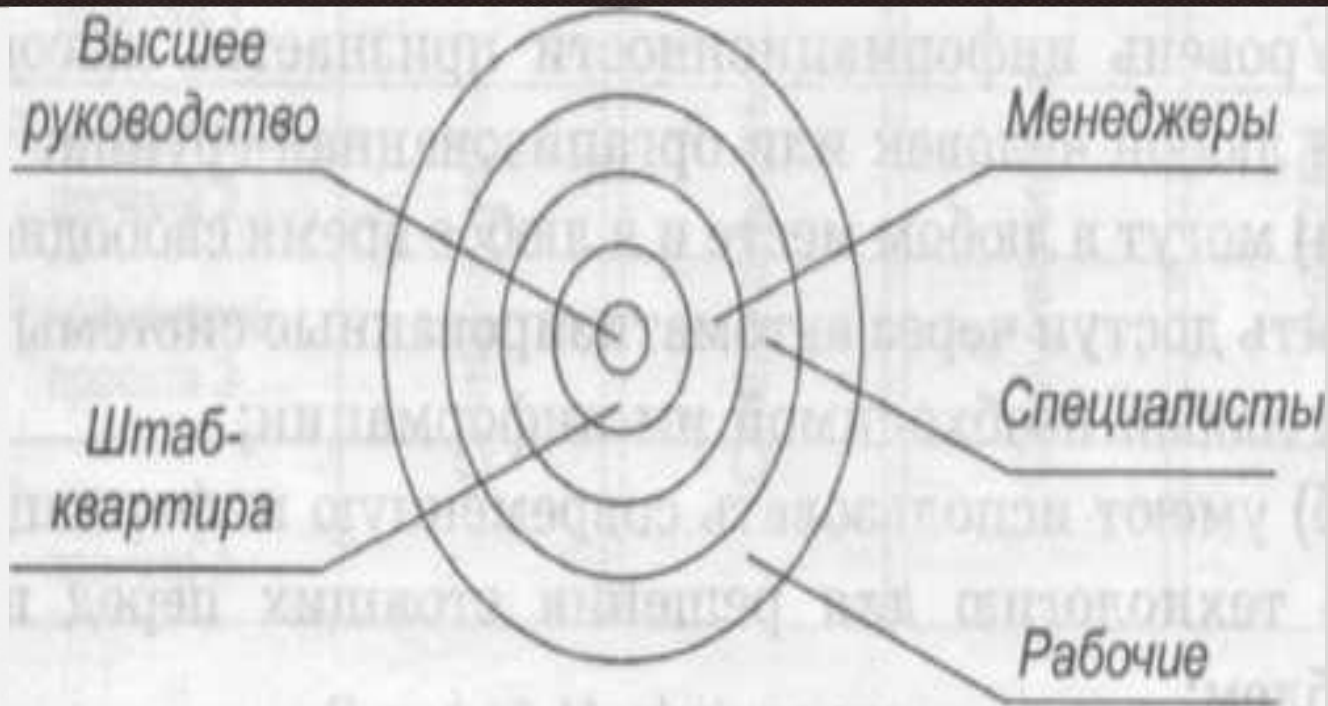


Рис. 4.14. Схема адхократической организации

ОСОБЕННОСТИ ЭДХОКРАТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- ◆ работа в областях с высокой технологией, требующая высокой квалификации, творчества, инновационности и эффективной совместной работы;
- ◆ органическая структура с преобладанием неформальных горизонтальных связей; часто структура организации вообще отсутствует;
- ◆ иерархическое построение постоянно изменяется, отношения по вертикали и горизонтали носят преимущественно неформальный характер;
- ◆ отсутствует жесткая привязка человека к какой-то одной работе;
- ◆ принятие решений, власть, система вознаграждения основаны на экспертной власти;
- ◆ риск и вознаграждение делятся между участниками трудового процесса;

МНОГОМЕРНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СКЛАДЫВАЮТСЯ ТАМ, ГДЕ:

- ◆ ***рабочие группы (подразделения) самостоятельны и одновременно выполняют три функции***
 - **обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;**
 - **производят для конкретного потребителя, рынка или территории конкретный продукт или услугу;**
 - **обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя.**

Автономные группы имеют статус центров прибыли, а в отдельных случаях могут быть самостоятельными компаниями.

МНОГОМЕРНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

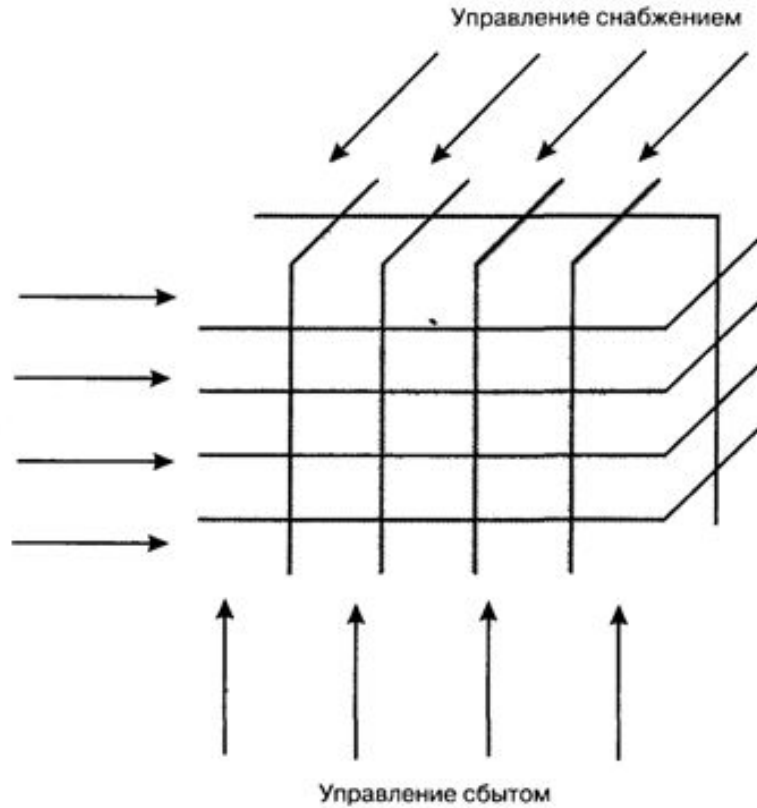


Рис. 37

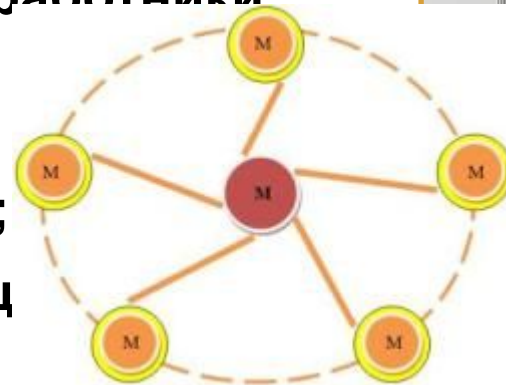
ПАРТИСИПАТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Организации, использующие участие работников в управлении, мотивированность их труда, обостряется чувство собственника. В таких организациях работники могут:

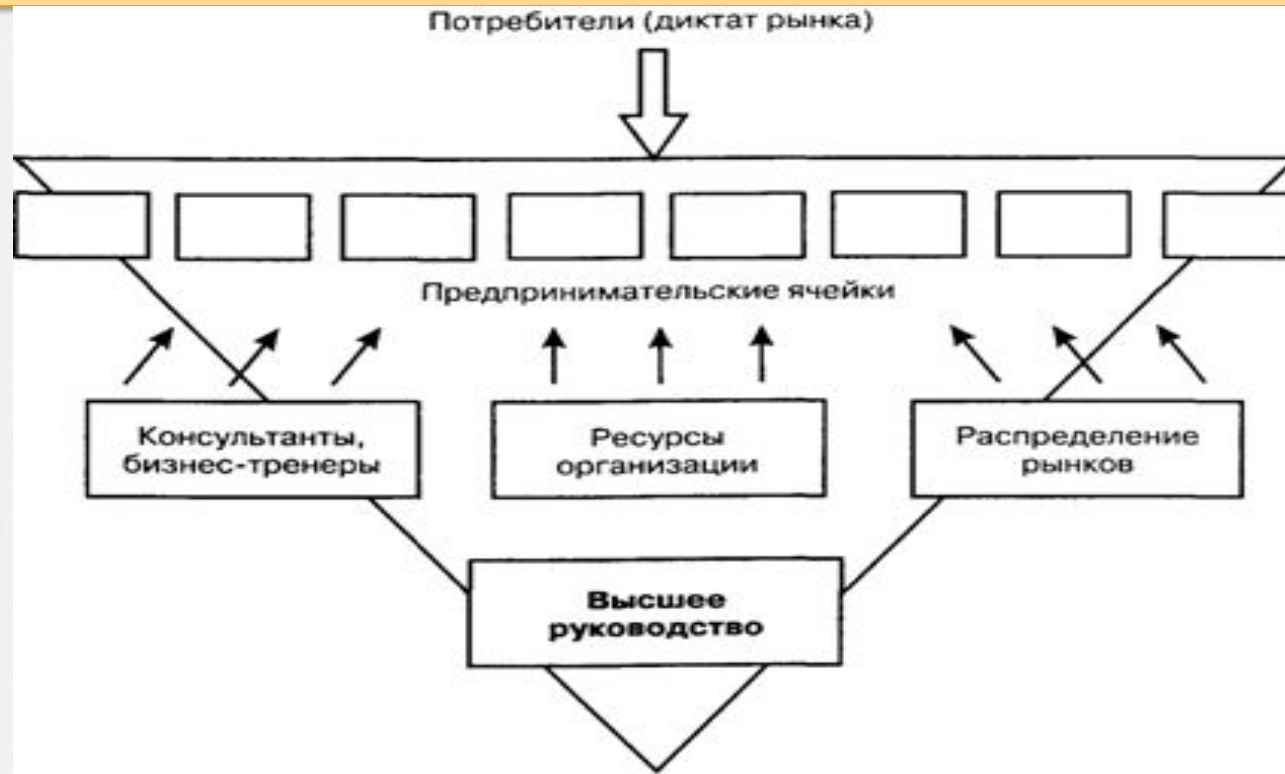
- ◆ участвовать в принятии решений;
- ◆ участвовать в процессе постановки целей;
- ◆ участвовать в решении проблем организац

Им дано право:

- ◆ выдвигать предложения;
- ◆ вырабатывать альтернативы решений проблем;
- ◆ выбирать окончательное решение.



СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Современные тенденции развития организационных структур управления

- ◆ **Переход от «жесткой» структуры организации предприятия к «процессным коллективам»**
- ◆ **Применение методов проектной организации**
- ◆ **Переход от простых задач к мультинаправленным профессиями**
- ◆ **Слияние технических, организационных и экономических знаний и навыков**
- ◆ **Переход от профессии к повышению квалификации и переподготовке (профессия является необходимым «стартовым» условием, однако недостаточном для успешного предприятия);**

14

Замена внешнего контроля самоответственностью сотрудников, самоуправление рабочих групп.

СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ, ЗАДАЧИ И ЗНАЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Организация труда - это система осуществления трудового процесса, определяющая порядок, условия и способ соединения непосредственных работников со средствами производства, их взаимодействия для достижения поставленной цели и заданного социально-экономического эффекта.

В ДВУХ РАЗЛИЧНЫХ РАКУРСАХ ЭТО:

- **состояние системы**, которая складывается из конкретных взаимосвязанных элементов и отвечает целям производства;
- **систематическая деятельность** людей по внедрению нововведений в существующую организацию труда для приведения её в соответствие с достигнутым уровнем развития науки, техники и технологии.

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Экономические

- Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов.
- Повышение производительности (эффективности) труда.
- Обеспечение качества и конкурентоспособности продукции (услуг).

Психофизиологические

- Обеспечение оптимальной интенсивности труда;
- условий высокой работоспособности и сохранения жизнедеятельности работника;
- содержательности и привлекательности труда;
- культуры и эстетики труда.

Социальные

- Создание условий для роста профессионального уровня работников.
- Обеспечение социально справедливых форм и систем оплаты и мотивации труда.
- Разработка и внедрение рациональных режимов труда и отдыха.

Объектами организации труда являются:

- ✓ трудовой процесс и его элементы;
- ✓ порядок и условия выполнения частных трудовых процессов;
- ✓ взаимодействие исполнителей и их групп со средствами труда и между собой.



САДИСТЫ

предприятия

Организация труда – система мер, обеспечивающих функционирование труда с целью повышения его производительности (эффективности) и достижение наиболее полного использования средств производства (овеществленного труда).

ГОСТ 10605-74 М. Изд. стандартов.



НОТ – это «организация труда, основанная на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в производство, которая позволяет наиболее эффективно соединить технику и людей в едином производственном процессе и обеспечивает повышение производительности труда, сохранение здоровья человека и постепенное превращение труда в первую жизненную потребность»
ГОСТ 10605-74 М. Изд. стандартов.



НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Социально - экономические

Основные положения экономики труда и других общественных наук.



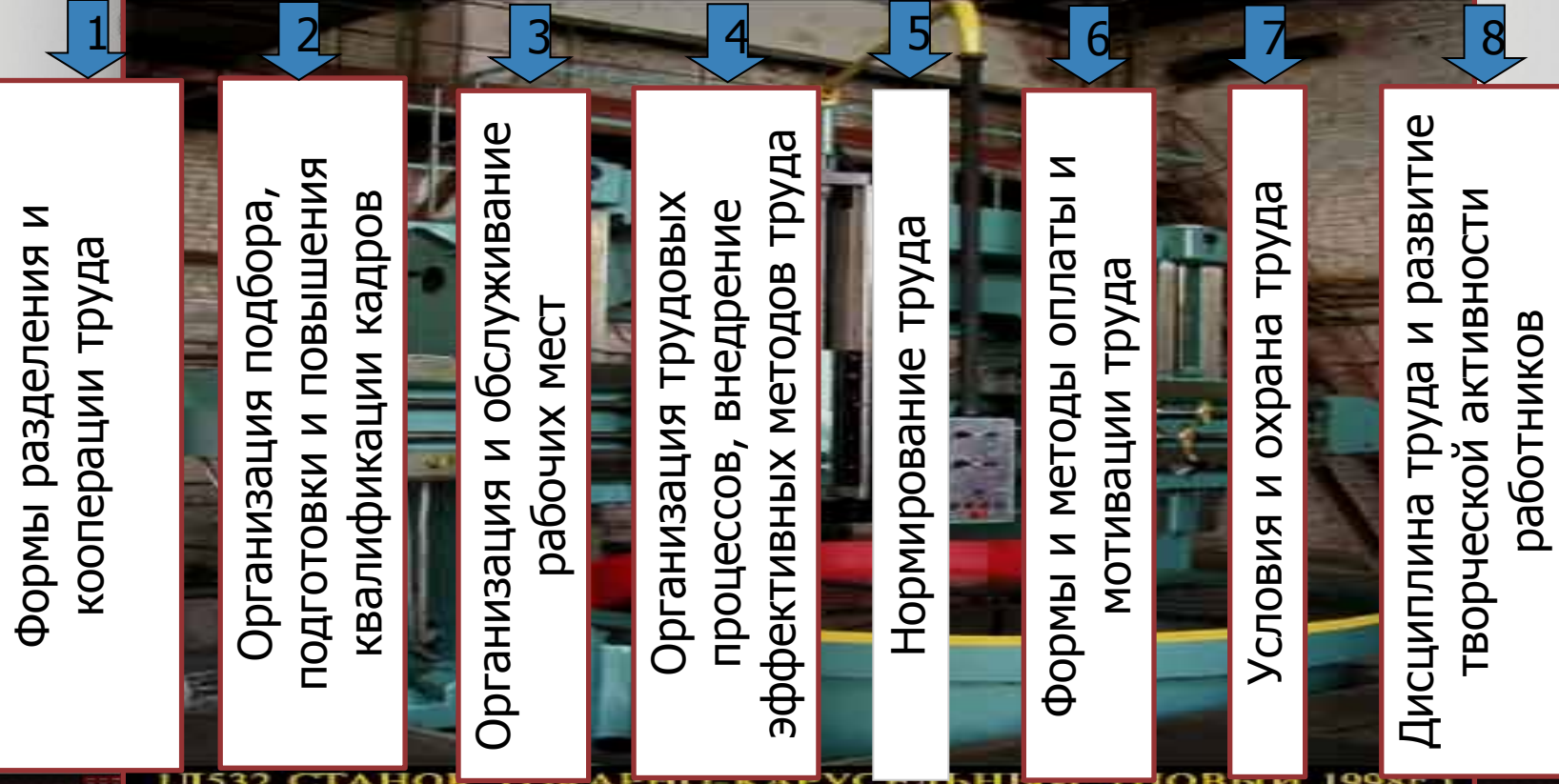
Технико – технологические

Выводы инженерных и математических наук, достижения современной техники и технологий.

Психо - физиологические

Выводы и рекомендации физиологии и психологии труда, биомеханики, эргономики, инженерной психологии, санитарии и гигиены труда, производственной эстетики.

Основные направления НОТ



1. Содержание основных направлений НОТ

1

Разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда.

- Технологическое, предметное, функциональное и профессионально - квалификационное разделение труда;
- Кооперация труда (межцеховая, внутрицеховая, бригадная);
- Совмещение профессий (функций), многостаночное /многоагрегатное/ обслуживание;
- Расстановка кадров.

Улучшение организации подбора, подготовки и повышения квалификации кадров .

2

- Обеспечение профотбора и подготовки кадров в соответствии с потребностью современного предприятия;
- Систематическое повышение квалификации кадров;
- Совершенствование форм и методов обучения и повышения квалификации работников.



2. Содержание основных направлений НОТ

3 Совершенствование организации и обслуживания рабочих мест.

- Внедрение рациональной технологической и организационной оснастки, производственной мебели и др.;
- Обеспечение рациональной планировки рабочих мест.
- Внедрение эффективных систем обслуживания рабочих мест.



4 Рационализация трудовых процессов, внедрение эффективных методов труда.

- Проектирование и внедрение рациональных трудовых процессов и методов их выполнения, обеспечивающих высокую производительность и оптимальную интенсивность труда работников.

На основе создания и внедрения Системы организации труда на рабочем месте.

3. Содержание основных направлений НОТ

5 Совершенствование нормирования труда

- Расширение сферы нормирования труда.
- Аттестация, пересмотр и замена норм труда.
- Повышение качества норм, внедрение комплексно обоснованных норм труда.
- Создание современной нормативной базы по труду.
- Внедрение Системы организации нормирования труда на предприятии в соответствии с ТК РФ.

6 Внедрение эффективных форм и методов оплаты и мотивации труда

- Совершенствование тарифной системы оплаты труда рабочих и схем должностных окладов специалистов и других служащих.
- Совершенствование форм и методов оплаты, стимулирования и мотивации труда.







4. Содержание основных направлений НОТ

7 Улучшение условий труда на каждом рабочем месте.

- Обеспечение оптимальных санитарно-гигиенических, психофизиологических и пр. условий труда на каждом рабочем месте.
- Разработка и внедрение рациональных режимов труда и отдыха.
- Соблюдение законодательно-правовых требований охраны труда.

8 Укрепление трудовой дисциплины и развитие активного отношения к труду.

- Обеспечение условий для:
-  трудовой активности работников (совмещение профессий, функций; расширение зон обслуживания и пр.);
 -  творческой активности;
 -  обеспечения дисциплины труда;
 -  удовлетворенности трудом (содержанием, условиями и организацией труда, оплатой, нормированием, социально-психологическим климатом в коллективе).

Уровни разделения труда



УРОВНИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

МАКРОУРОВЕНЬ:

- ❖ предотвращение экономических и социальных потерь;
- ❖ обеспечение наиболее полного использования человеческих ресурсов общества;
- ❖ регулирование соотношения численности занятых в отраслях материального и нематериального производства;
- ❖ перераспределение работников между отраслями и рациональное размещение ресурсов между регионами страны и др.
- ❖ Для реализации перечисленных задач применяются прямые и непрямые регуляторы, которые определяются с учётом состояния развития рыночных



◆ **На мезоэкономическом уровне** в области совершенствования организации труда решаются аналогичные задачи с учётом тех особенностей, которые имеются в отдельных регионах страны либо в отраслях.



- ◆ **На микроэкономическом уровне** главное значение имеют вопросы правильной расстановки работников в производстве на основе рационального разделения труда и совмещения профессий, специализации и расширения зон обслуживания. Важной задачей является обеспечение согласованной деятельности - кооперирование при осуществлении строгой количественной пропорциональности трудовых затрат на взаимосвязанных участках производства.



Элементы организация труда на предприятии

- ◆ разделение и кооперация труда
- ◆ нормирование труда
- ◆ организация и обслуживание рабочих мест
- ◆ организация подбора персонала и его развитие
- ◆ улучшение условий труда
- ◆ эффективное использование рабочего времени, оптимизация режимов труда и отдыха
- ◆ планирование и учёт труда

Основные виды разделения труда на предприятии.

- ◆ **технологическое разделение труда** - разделение производственного процесса на виды, фазы и циклы;
- ◆ **пооперационное разделение труда** - закрепление за работниками отдельных операций с целью сокращения производственного цикла;
- ◆ **функциональное разделение труда** - осуществляется между различными категориями работников, входящих в состав персонала/

- ◆ **профессиональное разделение труда** - осуществляется между группами работников по признаку технологической однородности выполняемых ими работ и зависит от средств и предметов труда, технологии производства;
- ◆ **квалификационное разделение труда** - обусловлено различной степенью сложности выполняемых работ и состоит в выделении сложных и простых работ.

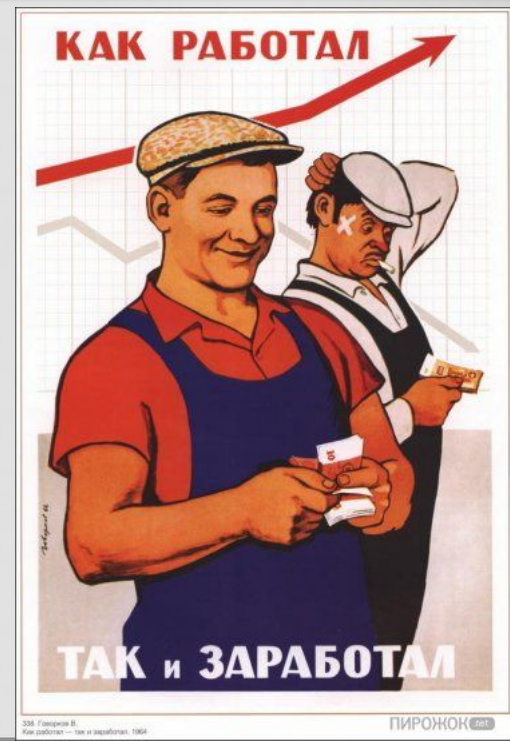
Кооперация труда - это объединение частных трудовых процессов в один, непрерывно, планомерно, ритмично и эффективно функционирующий.

Формы кооперации труда:

- внутри общества, когда обмен деятельностью и продуктами труда осуществляется между отраслями экономики;
- внутри отрасли, предусматривающий обмен продуктами труда или общее участие ряда предприятий в производстве определённой продукции;
- внутри предприятия – организованное производственное взаимодействие.

Среди коллективных форм организации труда
ведущее место занимают производственные
бригады.

Бригада - это организационно-технологическое и социально-экономическое объединение работников одинаковых профессий (*специализированная бригада*) или разных профессий (*комплексная бригада*) на базе соответствующих производств, оборудования, инструмента, оснащения, сырья и материалов, для выполнения производственного задания на основе коллективной материальной заинтересованности и ответственности.

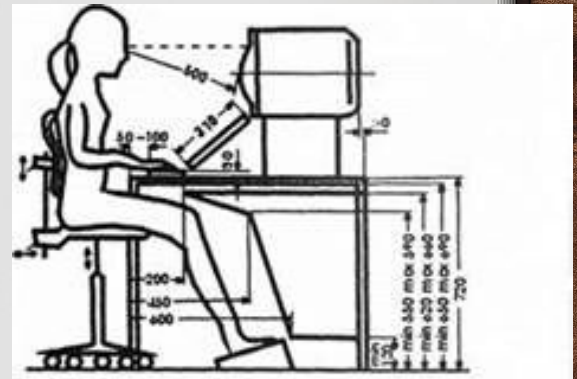


Специализированные и комплексные бригады, в зависимости от режима работы, могут быть

сменными- в их состав входят работники только одной смены, в течение которой выполняется весь комплекс работ;

сквозными- в их состав входят работники двух или трёх смен, поскольку продолжительность цикла выполнения работы превышает длительность одной смены.





РАБОЧИЕ МЕСТА КЛАССИФИЦИРУЮТСЯ

ПО ЧИСЛУ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Индивидуальные рабочие места

Кабина трактора с системой рычагов, оборудованием и др.

Площадка для обслуживания силосорезки, кормодробилки и др.

Коллективные рабочие места

Картофелесортировальный пункт (КСП), зерновой ток

Животноводческая ферма (МТФ, СТФ, ПТФ, ОТФ и др.)

Функции

обслуживания:

Обслуживание рабочих мест предполагает обеспечение их на протяжении рабочей смены сырьём, материалами, заготовками, транспортными средствами, услугами ремонтного характера и т.

- ◆ энергетическая
- ◆ транспортно-складская
- ◆ подготовительно – технологическая
- ◆ инструментальная
- ◆ наладочная
- ◆ межремонтная

◆ контрольная учётная

Факторы-признаки влияющие на организацию рабочих мест

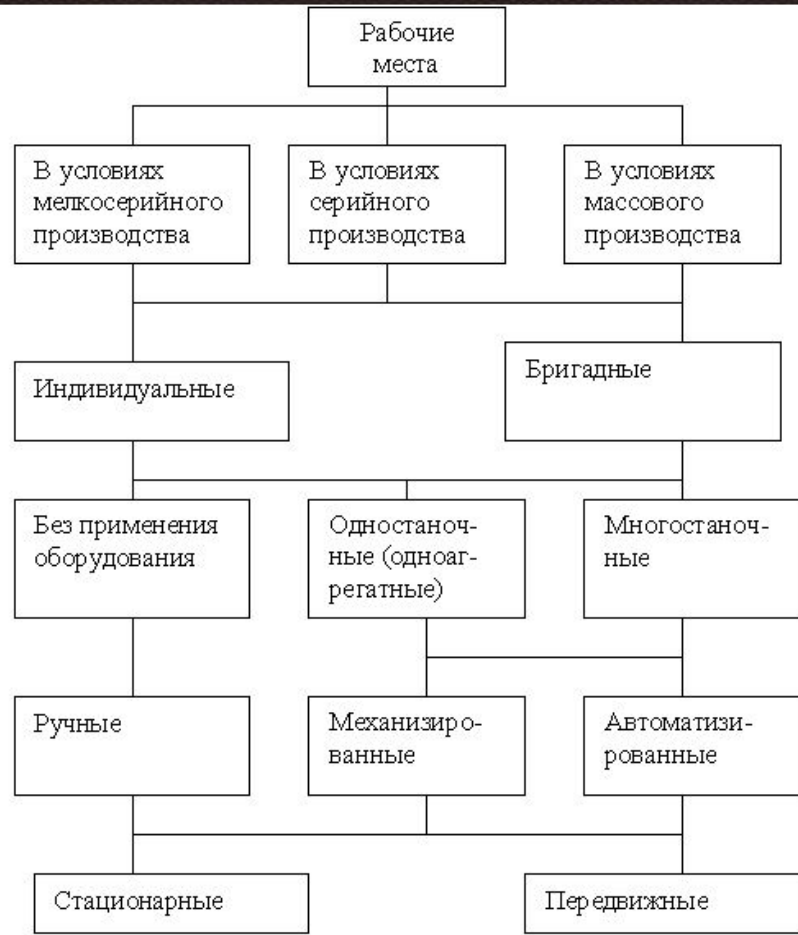
1. Тип производства

2. Характер разделения труда

3. Количество обслуживаемого оборудования

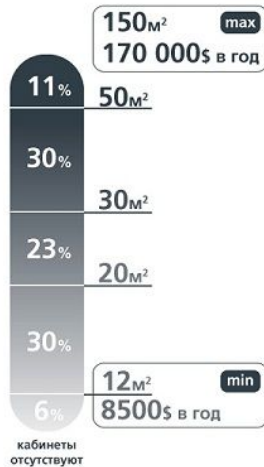
4. Степень механизации труда

5. Характер выполняемой работы по отношению к ее объекту



Средняя площадь и стоимость содержания кабинета топ-менеджера

29,99м² 25 665₽ в год



КАБИНЕТ ТОП-МЕНЕДЖЕРА

ПО ДАННЫМ PRIDEX

Стоимость рабочего места определяется в денежном выражении необходимым уровнем его технического обеспечения и рассчитывается по формуле:

$$PMc = \frac{OF}{C} \times K$$

где PMc - стоимость рабочего места;

OF - стоимость основных средств;

C - среднесписочная численность работников;

K - коэффициент сменности.

Нормативы труда характеризуют научно обоснованные, централизованно разработанные показатели затрат труда. На их основе предприятие самостоятельно разрабатывает свои нормы труда.

Норма труда - это норматив труда, скорректированный на местные условия труда.

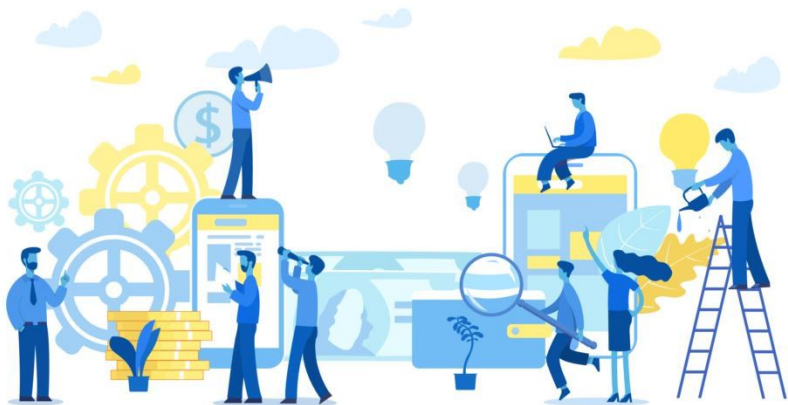
Можно выделить следующие нормативы и нормы труда:

- ✓ *выработки;*
- ✓ *обслуживания;*
- ✓ *времени;*
- ✓ *времени обслуживания;*
- ✓ *численности работников.*

ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ:

- ◆ рост производительности труда
- ◆ годовой экономический эффект



ЧАСТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ:

- ◆ высвобождение численности персонала
- ◆ экономия рабочего времени
- ◆ прирост объемов производства, работ, услуг и т.п.



To Be Continued