

О. А. Доронина, канд. экон. наук, доц.,
Донецкий национальный университет

ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

АННОТАЦИЯ. В статье рассматриваются вопросы управления организацией труда на предприятии. Представлены результаты оценки уровня организации труда в структурном подразделении предприятия по производству ремонтов. Предложена схема управления организацией труда, раскрыто содержание основных его этапов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Организация труда, управление организацией труда, схема управления организацией труда на предприятии

В условиях рыночной экономики успеха на рынке добиваются те предприятия, которым удастся обеспечить низкие (ниже средних) издержки производства. Это достигается использованием различных факторов эффективности, среди которых существенное место занимает организация труда. Таким образом, в современных условиях предприятия всех форм собственности и видов деятельности должны уделять огромное внимание вопросам организации труда, что определяет актуальность рассматриваемой темы.

Принципы рациональной организации труда, рекомендации по оптимизации ее основных элементов и формированию эффективной системы организации труда сформулированы известными зарубежными и отечественными исследователями Ф. Тейлором, А. Файо-лем, Г. Эмерсоном, А. Гастевым, П. Керженцевым, О. Ерманским, И. Рофе и другими. Их работы сформировали базис теории организации труда, однако, требования современного этапа развития предполагают применение новых подходов к организации труда, в частности — формирование механизма управления ею.

Целью данной статьи является разработка рекомендаций по управлению организацией труда, направленных на повышение эффективности системы организации труда на промышленном предприятии.

Организация труда на предприятии представляет собой сложную систему взаимосвязанных элементов, обеспечивающую взаимодействие работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности.

Практика показывает, что в настоящее время, несмотря на важную роль организации труда в обеспечении высокого уровня конкурентоспособности предприятия данным вопросам не уделяется должного внимания, а состояние организации труда на многих предприятиях является неудовлетворительным.

В ходе проведенного исследования был оценен уровень организации труда одного из структурных подразделений коллективного специализированного предприятия «Укрэнергочермет». Остановимся на изложении основных результатов оценки.

Основным видом деятельности коллективного специализированного предприятия «Укрэнергочермет» является проведение различных видов ремонтных работ. Как правило, предприятие производит выполнение капитальных и текущих ремонтов оборудования на металлургическом комбинате «Азовсталь» и заводе «Маркохим». В качестве объекта исследования был выбран участок № 3 предприятия, так как по объемам производимых ремонтов и численности персонала этот участок является наиболее значимым в КСП «Укрэнергочермет».

Для оценки уровня организации труда в подразделении предприятия был выбран метод расчета частных показателей (коэффициентов). При этом принималось во внимание, что максимальное значение коэффициента, приближающееся к единице, свидетельствует об относительно высоком уровне организации труда на предприятии, а минимальное — о неблагоприятных факторах, негативно влияющих на уровень организации труда. Интегральный коэффициент уровня организации труда ($K_{у.о.т.}$) рассчитывался как средняя арифметическая частных коэффициентов [1].

При определении уровня организации труда на участке был определен перечень элементов организации труда, подлежащих оценке и отобраны для расчета следующие частные коэффициенты: коэффициент внедрения бригадных форм организации труда, коэффициент организации рабочих мест, коэффициент обслуживания работников, коэффициент нормирования труда, коэффициент безопасности труда, коэффициент трудовой дисциплины.

Коэффициент внедрения бригадных форм организации труда ($K_{бр}$) характеризует степень охвата работников подразделения данной формой организации труда. Он рассчитывается как отношение численности рабочих подразделения, объединенных в бригады к общей численности рабочих в подразделении. Так как все рабочие цеха объединены в бригады, $K_{бр}$ для участка № 3 равняется 1.

Коэффициент организации рабочих мест ($K_{p.m.}$) характеризует степень соответствия существующей организации рабочих мест типовым проектам и определяется отношением численности работников занятых на рабочих местах, отвечающих требованиям типовых проектов к среднесписочной численности работников участка. По результатам аттестации рабочих мест, проводившейся на предприятии, было выявлено, что из 147 рабочих мест рабочих, руководителей, специалистов и служащих, функционирующих на участке, 12 рабочих мест имеют отклонения от типовых проектов. Таким образом, $K_{p.m.} = 135/147 = 0,918$.

Для определения коэффициента обслуживания работников (K_o) воспользуемся формулой

$$K_o = 1 - \frac{T_{\text{пот}}}{T_{\text{см}} \cdot n \cdot c}, [1] \quad (1)$$

где $T_{\text{пот}}$ — суммарные потери рабочего времени, из-за несвоевременного обслуживания, мин;

c — количество смен в которые проводилось наблюдение;

$T_{\text{см}}$ — продолжительность смены, мин;

n — численность работников в подразделении.

В результате проведенных фотографий рабочего времени в 2006 г. на участке была зафиксирована потеря 840 мин. из-за неудовлетворительного обслуживания работников участка в течении 32 смен, в которые проводились наблюдения. Следовательно, коэффициент обслуживания составит:

$$K_o = 1 - \frac{840}{480 \cdot 147 \cdot 32} = 0,9996.$$

Однако, хотелось бы подчеркнуть, что такое высокое значение данного коэффициента свидетельствует скорее не об идеальном обслуживании рабочих мест на участке (как показал опрос бригадиров, при этом есть серьезные недостатки), а о неудовлетворительном изучении этого вопроса на участке.

Рассчитанный по соответствующей формуле [2] коэффициент нормирования труда ($K_{нт}$), отражающий выполнение работниками цеха выполнение работ, на которые отсутствуют научнообоснованные нормы времени составил 0,79.

Коэффициент безопасности труда ($K_{бт}$) определяется с учетом потерь рабочего времени из-за производственного травматизма. Учитывая, что в 2006 г. на участке № 3 КСП «Укрэнергочермет» произошел один несчастный случай с количеством дней нетрудоспособности 1, коэффициент безопасности труда составил 0,9999.

способности — 21, а плановый фонд рабочего времени ППП участка составлял 290570 чел.-часов, коэффициент безопасности труда для участка составил 0,9994.

Коэффициент трудовой дисциплины (K_d) характеризует степень использования рабочего времени с учетом потерь, происходящих по вине работников и составляет для участка 0,67. Однако, следует отметить что фактически коэффициент дисциплины труда на участке может быть еще ниже, так как учет внутрисменных потерь рабочего времени проводится не регулярно, а от случая к случаю.

Интерпретируя полученные частные коэффициенты по отдельным составляющим организации труда на участке №3 КСП «Укрэнергочермет» можно сделать вывод, что самым оптимальным является коэффициент бригадной формы организации труда, который равняется 1. Близкими к этому значению оказались коэффициенты обслуживания работников, безопасности труда, несколькоим меньше — коэффициент организации рабочих мест, который равняется 0,918. Что касается коэффициентов нормирования труда и трудовой дисциплины, то, как показала оценка, они находятся на наиболее низком уровне.

При оценке уровня организации труда в подразделении следует оценивать также условия труда. Однако, ввиду того, что работники участка работают в подразделения различных предприятий, а не в одном постоянном производственном помещении рассчитать коэффициент условий труда не представляется возможным. Поэтому ограничимся качественной характеристикой условий труда, в которых работают работники участка № 3.

Из 147 работников участка, в тяжелых и вредных условиях труда работают 127 человек (86% работников). Основными факторами, оказывающими негативное воздействие на здоровье и работоспособность работников участка являются: вредные химические вещества, пыль (преимущественно фиброгенного воздействия), вибрация, шум, неблагоприятный микроклимат в рабочем помещении (высокая температура, относительная влажность, инфракрасное излучение), высокие тяжесть и напряженность труда, неудобные рабочие позы.

Завершая оценку уровня организации труда на участке №3, при помощи формулы определим интегральный коэффициент уровня организации труда:

$$K_{у.о.т} = (1+0,918+0,9996+0,79+0,9994 +0,67) / 6 = 0,896.$$

Это значит, что в целом уровень организации на участке можно считать удовлетворительным (полученный коэффициент не на

много меньше 1), а совершенствование организации труда в подразделении необходимо проводить по тем направлениям, по которым получены наиболее низкие оценки (нормирование труда, трудовая дисциплина, условия труда).

Кроме того, необходимо отметить, что серьезным недостатком, выявленным как в рассматриваемом подразделении, так и в целом на предприятии является низкая эффективность работы по совершенствованию организации недостаточное внимание со стороны руководства к данным вопросам. В структуре КСП «Укрэнергочермет» отсутствует подразделение, которое занималось бы вопросами организации труда (ее проектированием, совершенствованием, оценкой). Данные функции включены в обязанности службы оплаты труда и персонала, а также в должностные обязанности руководителей всех уровней. Однако, ввиду того, что для перечисленных субъектов эти функции не являются основными, вопросам организации труда уделяется не достаточно внимания, что обуславливает необходимость создания структурного подразделения, занимающегося организацией и нормированием труда.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что, учитывая важность организации труда для обеспечения достижения стратегических и тактических целей предприятия, целесообразным является организация управления ею на уровне предприятия в целом и отдельных его подразделений.

Управление организацией труда, по нашему мнению, следует рассматривать как совокупность управленческих функций по планированию, прогнозированию, организации, координации, согласованию, анализу, контролю, учету и стимулированию производственной деятельности персонала с целью достижения стратегических целей развития предприятия.

Планирование в этом перечне функций управления поставлено на первое место не случайно. После того, как сформулирована цель, путь к ее реализации начинается с планирования. На предприятии осуществляется перспективное и текущее планирование, при которых решаются задачи обеспечения развития и успешной деятельности предприятия. Составной частью такого планирования является план технического и организационного развития предприятия. Эти части плана органически взаимосвязаны между собой. На основе положений этих планов целесообразно изменять и совершенствовать организацию труда. Для того, чтобы подобная работа была систематизирована, а не была хаотичной на предприятии необходимо планировать разработки и реализацию мероприятий по организации труда.

Следует отметить, что в КСП «Укрэнергочермет» имеются все предпосылки для организации такого планирования (имеется развитая структура подразделений по подготовке производства, подразделение по техническому нормированию труда, специалисты в области психологии и социологии).

Кроме планирования мероприятий по организации труда, важными составляющими процесса управления ею являются анализ ее состояния и определение экономической и социальной эффективности мероприятий по организации труда.

Анализ состояния организации труда должен проводиться регулярно как по отдельным подразделениям, так и по предприятию в целом. Особо острая потребность такого анализа возникает на тех участках производства, где были реализованы какие-либо мероприятия по организации труда. Анализ состояния организации труда предполагает количественную и качественную оценку ее уровня.

При помощи количественной оценки уровня организации труда можно решить следующие задачи:

- выявить резервы роста эффективности деятельности за счет организационных факторов;

- определить направления совершенствования организации труда путем выявления тех ее элементов, которые снижают общий уровень организации;

- предоставляется возможность осуществления сравнений состояния организации труда между разными подразделениями для решения вопросов о стимулировании подразделений по данному критерию;

- создаются условия для мобилизации творческой активности персонала на повышение эффективности деятельности за счет повышения уровня организации труда.

Основная методическая проблема при количественной оценке уровня организации труда состоит в обеспечении сопоставимости показателей, используемых для такой оценки. Такая проблема может быть решена двумя способами [3]:

- расчетом всех показателей, при помощи которых будет проводиться оценка на одной базе, например, как влияют те или иные факторы на использование рабочего времени;

- приведением показателей в сопоставимый вид путем умножения их на коэффициенты, учитывающие степень влияния каждого из них на какой — либо показатель эффективности труда, например, на производительность труда.

Что касается качественной оценки уровня организации труда, то она предполагает субъективные оценки работников, которые

определяются при помощи различных социологических методов (анкетирования, опроса, интервью, экспертных оценок).

Завершающим этапом управления организацией труда на предприятия должна быть обязательная оценка эффективности реализованных организационных мероприятий. Следует оценивать социальную и экономическую эффективность в комплексе, так как практически любой экономический эффект создается в конечном итоге за счет реализации социального эффекта: мотивация труда и заинтересованность в его результатах обеспечивают повышение производительности труда; высокий квалификационный уровень работников позволяет улучшать качество продукции или работы и т. д.

Социальная эффективность различных мероприятий в области организации труда определяется с помощью следующих укрупненных показателей: содержательность труда; профессиональный, культурно-технический и квалификационный уровень работников, широта их производственной подготовки; санитарно-гигиенические условия труда и условия безопасности труда; социально-психологический климат в первичных трудовых коллективах; динамика заработной платы, доходов и эффективность мотивации и стимулирования труда; отношение к труду; стабильность трудовых коллективов.

Показателями экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда являются: изменения производительности труда; относительное сокращение или увеличение численности работающих либо уменьшение или увеличение трудоемкости сравнимого объема работ или продукции; повышение или снижение качества продукции; изменения удельного веса брака продукции или работ; изменения удельных расходов материальных затрат в расчете на единицу продукции или на тысячу гривен прибыли.

Обобщающим показателем экономической эффективности как отдельного мероприятия, так и их совокупности является снижение затрат на производство и увеличение прибыли. Экономическая эффективность выражается в стоимостных (денежных) показателях и рассчитывается в общем виде как разность между полученной (или ожидаемой) экономией и затратами.

Таким образом, учитывая вышеизложенное, в процессе управления организацией труда на предприятии можно условно выделить четыре последовательных этапа: планирование, организацию, мотивацию и контроль, основное содержание которых раскрыто в предлагаемой схеме управления организацией труда (рис. 1).



Рис. 1. Схема управления организацией труда

Кроме того, следует отметить, что данная схема должна быть централизованно утверждена на предприятии и за реализацию каждого из ее этапов должны быть назначены ответственные исполнители (отделы, бюро или конкретные работники).

Управление организацией труда на предприятии по предлагаемой схеме позволит достичь повышения уровня организации труда, обеспечить эффективность реализованных в данном направлении мероприятий, что в конечном итоге приведет к улучшению результатов деятельности предприятия (снижению себестоимости и трудоемкости производства продукции, росту производительности труда, объемов произведенной продукции и ее качества), повышению его конкурентоспособности за счет организационных факторов, повышению удовлетворенности трудом персонала предприятия.

Література

1. *Рофе А. И.* Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / Академия труда и социальных отношений. — М.: МИК, 2003. — 367 с.
2. *Чернов В. І., Оленич Є. І.* Нормування праці: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. — К.: КНЕУ, 2000. — 148 с.
3. *Подоровская М. М.* Организация труда: Конспект лекцій. — К.: МАУП, 2001. — 112 с.

Стаття надійшла до редакції 09.02.2007

УДК 331.108.2

С. Г. Дубова, здобувач,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

ВИТРАТИ І РИЗИКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ. У статті виокремлено основні витрати й внутрішні ризики вдосконалення структури персоналу підприємств та розглянуто можливості зменшення ризиків за рахунок страхування, диверсифікації заходів з удосконалення структури персоналу та його доходів, зміни структури власників, зміни структури персоналу через процедуру банкрутства, лізингу персоналу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Вдосконалення структури персоналу, витрати, ризики.

Персонал є ключовим чинником успіху підприємства в сучасних ринкових умовах господарювання. Упродовж життєвого циклу підприємство проходить багато стадій розвитку: створення, розвиток, стабілізація, спад, реконструкція, банкрутство тощо. На