

УДК 338.24

**МЕНЕДЖЕРСКОЕ РЕШЕНИЕ ПО
МОДЕРНИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ
УСЛОВИЯХ**

Гремина Лариса Анатольевна
к.э.н., доцент
ФГБОУВПО «Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, г. Краснодар, Россия

Веприкова Марина Яковлевна
к.э.н.
ФГБОУВПО «Ростовский государственный университет путей и сообщений» филиал, г. Краснодаре, Россия

В научной статье дан обзор мероприятий по усовершенствованию организации труда на предприятии с расчетом экономического эффекта. Определение влияние организации труда на производительность персонала явилось актуальностью исследуемого вопроса

Ключевые слова: ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА, МОТИВАЦИЯ ТРУДА, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, МЕНЕДЖЕРСКОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

UDC 338.24

**MANAGER'S DECISION OF
MODERNIZATION OF THE ORGANIZATION
OF WORK OF INDUSTRIAL COMPANY IN
THE MODERN CONDITIONS**

Gremina Larisa Anatolievna
Cand.Econ.Sci., associate professor
FGBOUVPO Kuban State University of physical culture, sport and tourism, Krasnodar, Russia

Veprikova Marina Yakovlevna
Cand.Econ.Sci.
FGBOU VPO Rostov State Transport and communications University, branch, Krasnodar, Russia

In this scientific article the review of the activities for the improvement of work organization in a company with the calculation of the economic impact has been given. Determination of the influence of the organization of work on staff productivity was the relevance of the issue

Keywords: LABOUR, WORK MOTIVATION, PRODUCTIVITY, MANAGERIAL DECISION PROBLEMS

Процессы трансформации, происходящие в российской экономике, существенно повлияли на высокую скорость и характер развития производительных сил и производственных отношений, которые наиболее ярко проявляются на первичном уровне управления. Высокая конкурентоспособность и требования современной экономики определили приоритет для руководителей российских организаций в максимизации объема продаж, максимизации прибыли, стабилизации занятости, сохранение ядра коллектива, реализация социальных интересов, увеличение объемов производства[1]. Авторами отмечено, что на современном предприятии с его сложными технологическими процессами и большим количеством работников рациональная организация труда имеет очень важное значение.

Главной задачей организацией труда является создание условий для неуклонного роста производительности труда. Повышение производительности труда является основным показателем технического прогресса[2].

Таким образом, совершенствование организации труда персонала и его влияние на производительность в организациях различного уровня, явилось актуальностью исследуемого вопроса. Рационализация труда зарождалась как средство улучшения использования рабочего времени. Началом возникновения науки об организации труда можно считать конец XIX в., когда американский инженер Ф.У. Тейлор проводил работы по изучению производственных процессов.

По мнению ученого были выделены следующие принципы организации труда и управления:

1) изучение производственных процессов необходимо проводить на основе расчленения их на операции, приемы и движения;

2) рабочему должно быть установлено конкретное, напряженное задание или урок;

3) рабочих необходимо обучать рациональным приемам труда, полученным в результате изучения рабочего времени при помощи хронометража, фотографии рабочего дня;

4) рабочие должны быть только исполнителями. Они обязаны выполнять порученную им работу в точно установленных пределах и в условиях, предусматривающих освобождение их от всех функций, связанных с обдумыванием, расчетом и подготовкой работы. Все эти функции должны быть возложены на аппарат управления;

5) должно быть предусмотрено полное использование рабочего дня; создание на рабочем месте условий, обеспечивающих бесперебойную работу, в том числе наличие инструкционной карты организации труда по выполнению данной операции;

6) следует вводить повышенную оплату труда за выполнение установленной высокой нормы выработки[4].

Следует отметить, что определенный вклад в науку об организации труда внесли американские исследователи Ф. и Л. Гилберты, которые установили, что выполнение трудовых операций состоит из повторяющихся движений. Они разработали первую систему микроэлементного анализа и нормирования трудовых процессов. Ф. и Л. Гилберты проводили свои исследования в условиях массового поточного производства, при котором темп работы по выполнению каждого приема зависел от установленного ритма всего потока. Главной целью их исследований являлось изучение трудовых движений для создания эффективных методов производительного труда. Для этого, по мнению Ф. и Л. Гилбертов, требуется: проведение анализа последовательности трудовых движений; установление наиболее правильной их последовательности; рационализация трудовых движений с целью сокращения их продолжительности; устранение излишних физических усилий. [4].

На основании проведенных теоретических обобщений зарубежных ученых, авторами статьи уточнено и конкретизировано понятие организации труда.

Организация труда - это объединение непосредственных производителей и средств производства для создания благоприятных условий и увеличения качества высоких конечных результатов, представляемых в технико-экономических показателях, а именно в сокращении простоев, улучшении качества продукции, увеличении производительности труда.

Организация труда является необходимостью и неотъемлемой частью трудовой деятельности человека. Практическая значимость исследуемого вопроса рассмотрена на промышленном предприятии ОАО Пекарня «Кубань», видом деятельности, которого является производство кондитерских изделий, оптовая и розничная торговля.

Целью деятельности Общества является извлечение прибыли. Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных

федеральными законами. Численность работников предприятия ОАО Кондитерский комбинат «Кубань» составляет 298 человек на конец отчетного периода 2013 г.

При проведении опроса среди различных подразделений предприятия, нами выявлено, что на исследуемом предприятии ОАО Пекарня «Кубань» низкий уровень организации труда, это вызвано недостатком навыков, требуемых для выполнения работы, непредставление самостоятельности работнику, несвоевременное информирование о соответствии работы установленным требованиям. Уровень организации труда на предприятии как «очень хороший» оценили только 6,67% руководителей, 5,00% специалистов и 0,00% рабочих. Такие результаты были получены от респондентов, работа которых традиционно протекает в условиях комфорта, хорошей технической оснащённости.

Она способствует совершенствованию процессов труда, структур производства для достижения высокой эффективности. Чтобы увеличить производительность труда на предприятии необходимо усовершенствовать организацию труда и определить менеджерское решение проблемы по исследуемому вопросу.

Необходимо совершенствовать факторы экономической эффективности путем совершенствования организации труда в целом на предприятии ОАО Пекарня «Кубань»:

1. Улучшить организацию рабочих мест, с целью повышения эффективности использования рабочего времени;

2. Усовершенствовать разделение и кооперацию труда внутри предприятия. Разделение должно быть функциональным;

3. Рационализировать производственные процессы, методы труда на основе ведущего опыта. Эффективным считается способ работы, обеспечивающий минимальные затраты времени;

4. Оптимизировать труд и отдых, путем установления наиболее эффективной очередности работы и отдыха во время рабочей смены, недели,

месяца. Эффективный отдых, максимально способствует достижению высокой работоспособности;

5. Улучшить условия труда, снизить вредности производства, физические и психологические нагрузки, формирование системы охраны труда. Обеспечить положительный психологический настрой на трудовую деятельность формируют условия труда. Когда условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на них свое внимание, если они плохие – это резко снижает мотивацию труда, то есть внимание работников переключается на этот фактор. Для совершенствования условий труда необходимо решать четыре основные задачи: идентификация опасных и вредных производственных факторов, разработка соответствующих технических мероприятий и средств защиты от опасных и вредных производственных факторов, разработка организационных мероприятий по обеспечению безопасности труда и управление охраной труда на предприятии, подготовка к действиям в условиях проявления опасностей.

6. Укрепить дисциплину труда, повысить творческую активность сотрудников.

7. Совершенствовать оплаты труда и стимулирования. Проводится работа социально-экономической поддержки работников: предоставляются дополнительные отпуска, производится оплата основных, учебных отпусков, оплата по больничным листам, оказывается материальная помощь, производятся различные выплаты. Действует система доплат и надбавок стимулирующего характера. Возможным вариантом морального стимулирования определено привлечение работников к процессу управления предприятием. Сотрудник, вовлеченный в процессы анализа, прогнозирования, планирования, создания стратегии и тактики, почувствует свою причастность к работе фабрики в целом, ощутит собственную роль в достижении успеха, сможет на практике оценить, как неудачное решение способно дестабилизировать работу предприятия. Стимулировать высокоэффективный труд могут также мотивы, способные удовлетворить потребности в само-

реализации и самовыражении [3]. По данным опроса, "Возможность реализовать себя в данной области" отметили как наиболее привлекательную сторону деятельности (после ответа "Возможность широкого общения с людьми") 18,46% руководителей, 25,66% специалистов и 15,56% рабочих, оставив на более низкой позиции "Стремление выполнять высокооплачиваемую работу". Для более эффективного стимулирования работников предлагается матрица бонусов. Основным достоинством бонусов является то, что сумма выплаты фиксирована. Однако, если система бонусов недостаточно проработана: сотрудник понимает, что даже если он увеличит объем продаж в 3 раза (5 раз, 10 раз), размер его вознаграждения не изменится. Это приводит к тому, что сотрудник выкладывается ровно настолько, чтобы получить бонус, но не больше. Выходом из такой ситуации может быть разработка разветвленной платежной матрицы бонусов (таблица 1). Матрица должна быть построена таким образом, чтобы максимально возможный бонус был труднодостижим.

Таблица 1- Матрица бонусов

Менеджер по продажам премируется за каждый разработанный им заказ, превышающий 2 тыс. д.е. в соответствии с нижеприведенной платежной матрицей						
Сумма счета, тыс. д.е.	2-4	4-6	6-8	8-10	10-15	15 и выше
Премии менеджера, д.е.	25	50	75	100	150	200

Минимальный уровень, с которого начинается выплата бонусов, шаг по объему выручки и сумма бонуса на каждой ступени рассчитываются, исходя из средней и максимальной закупки, необходимой и возможной интенсивности продаж новым клиентам, желаемого размера фонда оплаты труда. В обобщенном виде приоритетные направления мотивации труда работников (в виде конкретных мероприятий) ОАО Пекарня «Кубань» представлены в таблице 2 - Приоритетные направления мотивации работников ОАО Пекарня «Кубань».

Таблица 2 - Приоритетные направления мотивации работников ОАО Пекарня «Кубань»

Руководители отделов и подразделений	Специалисты	Рабочие
1	2	3
1.Определить заработок в зависимости от конечных результатов деятельности конкретного работника		
2.Создать более совершенную систему морального стимулирования с широким спектром мероприятий и индивидуальным подходом		
3.Предоставить возможность выполнять более сложные, важные и ответственные функции, чтобы работник мог реализовать свой потенциал и квалификацию в данной области и видеть, какую она приносит пользу предприятию.		3.Предоставить возможность выполнять более сложные, важные и ответственные функции, чтобы работник мог реализовать свой потенциал и квалификацию в данной области и видеть, какую она приносит пользу предприятию.
4.Уделять больше внимания организации труда руководителей отделов посредством: 1)совершенствования организации рабочих мест; 2)проектирования, анализа, рационализации трудового процесса; 3)организации обслуживания рабочих мест (комплектование предметов труда, наличие инструкций, хозяйственно-бытовое и культурно-бытовое обслуживание и т. д.)	4. Создавать условия для дальнейшего продвижения (возможна "двойная лестница") и подробно (детально) информировать работников о возможных перспективах их карьерного роста	4.Поддерживать стремление к контактам, неформальному общению вне рабочего времени, компенсирующим в определенной степени монотонность труда и способствующим удовлетворению потребности в общении
	5.Обеспечивать возможности для обучения и развития, которые, повышая уровень компетентности, позволили бы максимально использовать потенциал и дали надежду на повышение	5.По возможности улучшить условия труда.

Итак, для разных групп работников существуют свои особенности мотивации. Так, методы мотивации рабочих и специалистов различны, по-

тому что особенности их работы требуют отдельного подхода не только к каждой группе работников, но и к каждому индивидууму.

Организация труда изменяется и совершенствуется в зависимости от изменения этих факторов.

Таблица 3-Факторы экономической эффективности

Факторы экономической эффективности	Технико-экономические показатели, которые изменяться в 2013г.
1.Совершенствование системы материального стимулирования	Сокращение простоев, увеличение производительности труда
2. Улучшение организации рабочих мест	Сокращение простоев, увеличение производительности труда
3.Усовершенствовать разделение и кооперацию труда внутри предприятия	Сокращение простоев, увеличение производительности труда
4.Рационализироватьпроизводственные процессы, методы труда на основе ведущего опыта.	Сокращение простоев, увеличение производительности труда
5. Оптимизировать труд и отдых	Сокращение и простоев, увеличение производительности труда
6. Улучшить условия труда	Сокращение и простоев, увеличение производительности труда
7. Укрепить дисциплину труда	Сокращение и простоев, увеличение производительности труда
8.Совершенствоватьоплатыитрудаии стимулирования	Сокращение и простоев, увеличение производительности труда

Рассмотрим повышение производительности труд от совершенствования внутреннего фактора организации труда работников ОАО Пекарня «Кубань», (таблица 4).

Таблица 4 - Влияние организации труда работников ОАО Кондитерский комбинат «Кубань» на уровень их производительности

Показатель	2011	2012	2013	Отклонение 2013 г.	
				от 2011 г.	от 2012 г.
1.Среднесписочная численность работников, чел.	371	338	298	-73	-40
2.Количество рабочих дней в году за вычетом очередных отпусков, дней	230	225	217	-13	-8
3.Среднее число дней, отработанных одним работником за год	225	220	215	-10	-5
4.Совокупный фонд рабочего времени (стр.1*стр.2), человеко-дней	85330	76050	644666	-20664	-11384
% .Величина используемого рабочего времени (стр.1*стр.3), человеко-дней	83475	74360	64070	-19405	-10290
6.Уровень организации труда (стр.5/стр.4*100),%	97	97,8	99,1	2,1	1,3
7.Изменение производительности труда за счет совершенствования его организации	X	X	X	+2,165 ((2,1)/97*100)	+1,312 ((+1,3)/99,1*100)

Данные (таблица 4) свидетельствует о том, что в отчетном периоде в сравнении с прошлыми годами (2011и 2012гг.) организации труда способствовала росту производительности на 2,1% и 1,3%. Внедрения мероприятий и предложений по улучшению условий труда свидетельствует о достижении реального экономического эффекта.

Завершая обзор мероприятий, нацеленных на совершенствование управления персоналом предприятия, необходимо подчеркнуть, что стержнем в работе с персоналом становится постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование организации их труда.

Совершенствование организации их труда в положительную сторону определит изменение экономической ситуации на предприятии повысит значение экономических показателей и обеспечит выход на более высокий уровень. При внедрении предложенных мероприятий по улучшению условий труда на предприятии, высшему руководству и инженерным службам необходимо учитывать все факторы условий труда и специфику деятельности предприятия ОАО Пекарня «Кубань».

Литература

1. Аширов Д.А. Управление персоналом — М.: Проспект, 2006.- 432с.
2. Быченко Ю.Г. Управление развитием человеческого капитала / Ю.Г. Быченко. Саратов: Издательство ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2005.-192с.
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 2003.-430с.
4. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебник – М.: ИНФРА – М., 2003.- 672с.

References

1. Ashirov D.A. Personnel management - M: Prospect, 2006. - 432s.
2. Bychenko J.G. Managing the development of human capital / JG Bichenko. Saratov: FSEI "Saratov SAU", 2005.-192s.
3. Krasovskii Y.D. Organizational behavior. M.: UNITY, 2003.-430s.
4. Fatkhutdinov R.A. The organization of production: Tutorial - Moscow: INFRA - M., 2003.-672s.