**Лекция 2 Основы организации труда на предприятиях сервиса**

Эффективность организации выполнения услуг во многом зависит от применяемых форм организации труда.

Организация труда на предприятии – это действия по установлению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.

Элементами организации труда на предприятии являются:

− разделение труда, т. е. расстановка работников по рабочим местам и закрепление за ними определенных обязанностей;

− кооперация труда, т. е. установление системы производственной взаимосвязи между работниками;

− организация рабочих мест;

− организация обслуживания рабочих мест;

− разработка рациональных приемов и методов труда;

− установление обоснованных норм труда;

− создание безопасных и здоровых условий труда;

− воспитание дисциплины труда.

Если предприятие чутко реагирует на все новое, что появляется в области организации труда, мы вправе говорить о научной организации труда (НОТ).

Важным признаком НОТ является ее направленность на решение взаимосвязанных групп задач:

− экономических (экономия ресурсов, повышение качества услуг, рост результативности деятельности);

− психофизиологических (оздоровление производственной среды, гармонизация психофизиологических нагрузок на человека, снижение тяжести и нервнопсихической напряженности труда);

− социальных (повышение разнообразия труда, его содержательности, престижности, обеспечение полноценной оплаты труда).

Анализ воздействия организации труда на выполнение услуг позволяет выделить следующие ее функции.

Оптимизирующая функция проявляется в обеспечении полного соответствия уровня организации труда прогрессивному уровню технического оснащения процесса оказания услуг.

Функция формирования эффективного работника. Это осуществление на научной основе профессиональной ориентации и профессионального отбора работников, их обучения.

Трудощадящая функция проявляется в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда.

Функция возвышения труда предполагает создание на предприятии условий для гармоничного развития человека.

Воспитательная и активизирующая функции направлены на выработку дисциплины труда, развитие трудовой активности и творческой инициативы.

Первым и очень важным элементом организации труда является разделение труда, т. е. обособление видов трудовой деятельности между работниками, бригадами и другими подразделениями на предприятии.

Различают несколько форм разделения труда на предприятиях.

Функциональное – в зависимости от характера выполняемых работниками функций на производстве и участия их в процессе оказания услуг. По этому признаку работники делятся на руководителей, специалистов, служащих и рабочих. В свою очередь каждая из этих групп могут быть разделены между собой.

Технологическое – по фазам, видам работ, изделиям, узлам, деталям, технологическим операциям. Оно определяет расстановку работников в соответствии с технологией процесса оказания услуг и в значительной степени влияет на уровень содержательности труда. При узкой специализации в работе появляется монотонность. При слишком широкой специализации повышается вероятность некачественного выполнения работ.

Профессиональное – по специальностям и профессиям. Исходя из этой формы разделения труда устанавливается потребная численность работников разных профессий. Так, специалисты на предприятии могут подразделяться на специалистов по маркетингу, специалистов по персоналу и др.

Квалификационное – по сложности и точности работ в соответствии с профессиональными знаниями и опытом работы. Например, рабочие могут быть первого, второго и т. д. разряда.

Кооперация труда, т. е. установление системы производственной взаимосвязи и взаимодействия работников и подразделений между собой. Существуют следующие формы кооперации труда:

внутриучастковая кооперация отдельных работников или бригад по выпуску закрепленной за участком продукции;

внутрибригадная кооперация, объединяющая рабочих, совместно выполняющих единый для бригады заказ (работу) и несущих коллективную ответственность за результаты труда бригады.

Важнейшими направлениями совершенствования разделения и кооперации труда являются совмещение профессий, расширение зон обслуживания, многостаночная работа.

Совмещение профессий – это выполнение в течение нормальной продолжительности рабочего дня, наряду с работами по основной профессии, работ по второй или нескольким профессиям.

Возможны следующие варианты совмещения профессий:

− совмещение работ по основным и вспомогательным процессам, относящимся к различным специальностям (например, парикмахеры, косметологи обычно выполняют сами весь комплекс работ, начиная от приема заказа до уборки рабочего места);

− совмещение основной работы и административно-технической (например, руководство бригадой);

− совмещение основной работы со вспомогательными функциями по обслуживанию оборудования (по ремонту и обслуживанию АТС, ремонту бытовой техники и радиоэлектронной аппаратуры - электрики и электромонтажники обычно занимаются ремонтом и обслуживанием электрооборудования, слесари-механики на СТО обслуживают и осуществляют ремонт механических узлов и агрегатов оборудования, в парикмахерских мастера могут выполнять женские и мужские стрижки, косметолог выполняет работы по маникюру и др.);

− совмещение основной работы и приема заказов (например, на предприятиях по ремонту и обслуживанию автомобилей слесарь-механик может совмещать свою работу с работой приемщика заказов, а на предприятиях по ремонту бытовой техники и бытовой радиоэлектронной аппаратуры практикуется совмещение профессий слесаряремонтника, 30 шофера и приемщика; для небольших ателье свойственно совмещение работ закройщика и приемщика).

Овладение смежными профессиями имеет большой экономический и социальный смысл даже в тех случаях, когда свободного времени в течение рабочего дня нет, но работа отличается монотонностью. В таких условиях целесообразна перемена труда, смена операций, переход по определенному графику с одного места на другое, что ведет к обеспечению разнообразия труда, повышению его содержательности и привлекательности, благоприятно сказывается на здоровье и настроении работников, на экономических результатах труда.

Для организации высокопроизводительного труда необходимо также решить и такой вопрос: как, каким образом следует выполнять работу. Достигается это установлением рациональных методов и приемов труда.

Основной единицей разделения труда является производственная операция, под которой понимают часть трудового процесса, выполняемую одним или группой рабочих на одном рабочем месте, над одним предметом труда. Изменение хотя бы одного из этих признаков означает завершение одной операции и начало другой. Операция, в свою очередь, складывается из приемов, трудовых действий и движений.

Трудовое движение представляет собой однократное перемещение рук, ног, корпуса рабочего в процессе труда.

Трудовое действие – это совокупность трудовых движений, выполняемых непрерывно и имеющих частное целевое назначение.

Трудовой прием – это совокупность трудовых действий, объединенных одним целевым назначением и представляющих собой законченную элементарную работу.

Метод труда - способ выполнения производственного задания, характеризующийся определенным составом и последовательностью действий, приемов, операций.

Необходимая часть организации труда – организация рабочих мест.

Рабочее место – это первичное звено производства, зона трудовой деятельности рабочего или группы рабочих (если рабочее место коллективное), оснащенная необходимыми средствами труда для выполнения услуг, работ.

Проводимые аттестации рабочих мест позволяют выявлять отступления от нормативных требований к ним и совершенствовать организацию рабочих мест в соответствии с требованиями научной организации труда.

По результатам аттестации малоэффективные рабочие места могут упраздняться.

Результативность труда во многом зависит от того, насколько рационально осуществлена планировка рабочих мест в технологическом процессе выполнения услуг.

Основными задачами рациональной планировки рабочих мест являются следующие:

− обеспечение кратчайшего пути перемещения предметов труда по рабочим местам;

− максимальное использование производственных площадей;

− создание возможностей перестройки технологических процессов в соответствии с потребностями рынка в кратчайшие сроки;

− обеспечение благоприятных условий труда персонала.

На размещение рабочих мест в производственном пространстве влияет ряд факторов:

− размеры производственной площади;

− конфигурация производственной площади;

− норма площади на одно рабочее место (зависит от вида выполняемых услуг, работ, изготавливаемой продукции);

− число рабочих мест в процессе;

− габариты рабочих мест;

− шаг рабочего места (определяется как нормативная величина по различным видам услуг);

− санитарные нормы по условиям труда (расстояние от окон, стен, колонн и т. п.).

− наличие (отсутствие) транспортных средств и вид этих транспортных средств (конвейеры, подвесные конвейеры, транспортеры периодического действия);

− количество единиц оборудования на одном рабочем месте в процессе;

− организация труда персонала (с разделением и без разделения труда).

При планировке рабочих мест необходимо также учитывать вид выполняемых услуг, тип производства, вид расположения рабочих мест в производственном процессе.

Уровень организации труда на рабочем месте зависит от организации обслуживания рабочих мест.

Организация обслуживания рабочих мест предполагает своевременное обеспечение рабочих мест всем необходимым, включая техническое обслуживание – наладку, смазку, регулировку; ремонтное и межремонтное обслуживание; обеспечение сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, инструментом; подачу необходимых видов энергии – тепла, электроэнергии, сжатого воздуха; межоперационный и финишный контроль качества продукции; хозяйственное обслуживание – уборку, чистку оборудования; транспортное обслуживание и т. д.

Чтобы организовать обслуживание рабочих мест, необходимо решить следующие вопросы:

− определить, в каких видах обслуживания нуждается каждое рабочее место;

− по каждому виду обслуживания установить его норму, т. е. обосновать объем обслуживания в смену, месяц, год;

− установить регламент обслуживания, т. е. график, периодичность и последовательность;

− закрепить выполнение обязанностей по обслуживанию за строго определенными исполнителями.

Эффективность обслуживания рабочих мест может быть достигнута лишь при соблюдении следующих принципов:

− принципа предупредительности обслуживания, предусматривающего выполнение соответствующих работ до того, как процесс производства прервется в силу несвоевременного их выполнения;

− принципа оперативности обслуживания – быстроты реагирования на возможные сбои производства;

− принципа комплексности, выражающегося в обеспечении разностороннего обслуживания по всем его видам;

− принципа плановости, заключающегося в проведении расчетов потребности в видах, сроках и объемах обслуживания каждого рабочего места.

Повышение эффективности системы обслуживания рабочих мест состоит в переходе от дежурного обслуживания, т. е. обслуживания по вызову к месту поломки оборудования, к стандартному обслуживанию, основанному на расчетах предупредительного проведения обслуживающих работ.

Составным элементом организации труда является установление технически обоснованных норм труда. Норма труда венчает процесс установления определенной организации труда и является отправным пунктом для ее дальнейшего совершенствования. Нередко на предприятиях отождествляют понятия «норма» и «норматив». Норматив характеризует степень использования орудий труда и предметов труда, затрат живого труда. Норма – это максимально допустимая абсолютная величина расхода сырья, материалов, а также живого труда на изготовление единицы продукции, работ, услуг.

Под нормированием труда понимают процесс установления научно обоснованных норм затрат труда на выполнение какой-либо работы.

Нормы труда – это составная часть организации оплаты труда, так как с их помощью устанавливается расценка – величина заработка за выполнение единицы работы.

На практике используются следующие виды норм и нормативов труда:

норма времени – количество рабочего времени, необходимого на выполнение какойлибо услуги или какой-либо работы;

норма выработки – количество изделий, которое необходимо выпустить в единицу времени (за один час, рабочую смену и т.д.). Между нормой времени и нормой выработки существует обратно пропорциональная зависимость;

норма обслуживания – количество объектов (машин, механизмов, рабочих мест и т. д.), которые работник или группа работников должны обслужить в течение единицы рабочего времени;

норма численности – количество работников определенного профиля и квалификации, необходимое для выполнения конкретных работ за определенный период.

Нормативы времени обслуживания – это регламентированные затраты времени на выполнение отдельных элементов, входящих в состав операции, на обслуживание единицы оборудования, рабочего места и других производственных единиц. Нормативы численности – регламентированное количество работников определенного профессионально-квалификационного состава, которое необходимо для выполнения единицы (или определенного объема) работы. Такие нормативы предназначены для установления численности рабочих в основном на работах, на которые ее определение затруднено.

Типовые нормы разрабатываются на работы, выполняемые по типовой технологии с учетом рациональных организационно-технических условий, уже существующих на большинстве или части предприятий, где имеются такие виды работ.

На практике используются опытно-статистический и аналитический методы нормирования.

При опытно-статистическом (иногда его называют суммарным) методе нормы устанавливаются в целом на всю работу без поэлементного анализа операций.

Научно обоснованные нормы труда устанавливаются аналитическим методом. Аналитический метод нормирования имеет две разновидности: аналитически-расчетный и аналитически-исследовательский. Они различаются способом определения затрат времени.

При аналитически-расчетном методе затраты времени на каждый элемент операции и операцию в целом определяются по научно обоснованным межотраслевым, отраслевым или местным нормативам.

При аналитически-исследовательском методе затраты времени на каждый элемент и операцию в целом устанавливаются на основе непосредственных измерений этих затрат на рабочих местах (путем проведения фотографии рабочего времени или хронометража).

Следующий элемент организации труда, влияющий на его эффективность, – это условия труда. Условия труда – это совокупность факторов внешней среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека в процессе труда.

На работника в производственной среде воздействует большое количество внешних факторов, которые по своему происхождению могут быть разделены на две группы.

Первая включает в себя факторы, не зависящие от особенностей деятельности предприятия, среди них географо-климатические, которые обусловлены географическим районом и климатической зоной размещения предприятия, и социально-экономические. Последние зависят от социально-экономического строя общества и определяют положение трудящегося в обществе в целом.

Вторая группа включает в себя факторы, зависящие от особенностей предприятия и его коллектива. Эти факторы формируются, с одной стороны, под воздействием особенностей техники, технологии, экономики и организации процесса выполнения услуг (производственнотехнические), а с другой – под воздействием особенностей трудового коллектива (социальнопсихологические).

Группа производственно-технических факторов наиболее обширна. В нее входят:

− технико-технологические факторы – особенности техники и технологии, уровень механизации и автоматизации труда, степень оснащенности рабочих мест, режим труда и отдыха. Под воздействием этих факторов формируются физическая тяжесть труда, характеризуемая объемом физической работы и статической нагрузкой за смену, и нервно-психическая напряженность, определяемая объемом перерабатываемой информации, интенсивностью внимания, напряженностью мыслительной деятельности, степенью монотонности труда, темпом работы;

− санитарно-гигиенические факторы – температура, влажность, скорость движения воздуха в рабочем помещении; уровни шума, вибрации, запыленности, загазованности, излучений; освещенность, контакт частей тела работника с водой, машинным маслом, токсичными веществами, общее состояние производственных помещений;

− факторы безопасности, гарантирующие защиту работника от механических повреждений, поражений током, от химического и радиационного загрязнения;

− инженерно–психологические факторы – комфортность на рабочих местах, совершенство конструкции и планировки техники, органов управления и средств контроля за ходом технологического процесса, удобство обслуживания машин и механизмов;

− эстетические факторы – архитектурно-планировочные решения интерьера и экстерьера, эстетически выразительная форма и цвет средств труда, спецодежды, соответствующее оформление зон отдыха и пр.;

− хозяйственно-бытовые факторы – организация внутрисменного питания работников; наличие и состояние бытовок, умывальников, душевых, туалетов; организация стирки, химчистки и ремонта спецодежды, уборки помещений и территории и т. д.

Социально-психологические факторы – социально-демографическая структура коллектива, совокупность интересов, ценностных ориентаций работников, стиль руководства в подразделениях и на предприятии в целом, масштаб и характер деятельности общественных организаций. Эти факторы формируют морально-психологический климат в коллективе.

Эффективная организация труда не может быть достигнута без соблюдения установленных правил порядка на производстве, т. е. без дисциплины труда.

На практике различают дисциплину трудовую, производственную, технологическую, плановую, финансовую, договорную и др. Такое разнообразие определяется тем, что различные правила, нормы, требования устанавливаются разными органами и ведомствами, которые трактуют соблюдение установленных ими правил как соответствующую дисциплину.

**Доклады:**

1. Понятие производительности труда
2. Основные показатели производительности труда
3. Факторы роста производительности труда
4. Структура заработной платы работников
5. Формы и системы оплаты труда
6. Принципы и способы регулирования оплаты труда.
7. Мотивация труда персонала на предприятии сервиса.
8. Премирование персонала, доплаты и надбавки к заработной плате.
9. Трудовой договор
10. Условия труда на рабочем месте