

Удосконалення функціонального поділу праці робітників на промисловому підприємстві

В. ЗАЙЦЕВ,

ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод»

У статті розглядаються нові тенденції функціонального поділу праці на підприємстві. Проведено аналіз функціонального поділу праці, визначено основні напрями вдосконалення поділу праці на прикладі промислового підприємства та запропоновано практичний інструментарій для підвищення ефективності роботи вітчизняних підприємств.

В статье рассматриваются новые тенденции функционального разделения труда на предприятиях. Проведен анализ функционального разделения труда, определены основные направления совершенствования разделения труда на примере промышленного предприятия и представлен практический инструментарий с целью повышения эффективности работы отечественных предприятий.

This article deals with the new tendencies of functional differentiation of labour at enterprises. Theoretical investigations have been carried out, the analysis of functional differentiation of labour has been made based on the practical model, the basic trends of perfection of labour differentiation have been determined and the practical tools for increasing of working effectiveness of the domestic enterprises have been given.

Ключові слова: поділ праці, промислове підприємство, інновації в менеджменті, ефективна організація робочих місць, організація праці, корпоративне управління, інструменти вдосконалення організації праці.

Постановка проблеми. Функціонування промислових підприємств у ринкових умовах неможливе без упровадження нових методів управління та організації праці, необхідних для підвищення ефективності виробництва. Серед практичних завдань організації праці одним з найважливіших є вдосконалення поділу праці, оскільки саме раціональний поділ праці, в більшості випадків, зумовлює ефективну організацію робочих місць та їх обслуговування, вибір прогресивних методів праці, поліпшення професійно-кваліфікаційного складу, лояльність персоналу до корпоративної культури, загальну ефективність діяльності підприємств.

Провідні вчені, економісти і фахівці в галузі менеджменту останніми роками приділяють значну увагу питанням поділу праці, визначивши його суть, види і форми на підприємствах. Сучасні форми поділу праці розглядаються в наукових працях М. Бухалкова, В. Бичина, Б. Генкіна, В. Данюка, Е. Качана, Ю. Остапенко, В. Пашуто, А. Роффе, Р. Фатхундинова та ін. Ці вчені аналізують форми, варіанти, межі поділу праці в ринкових умовах, пропонують заходи щодо ефективного використання потенціалу суб'єктів господарювання. Однак методологія дослідження функціонального поділу праці робітників промислових підприємств досі недостатньо відпрацьована, не розроблено типових рішень і рекомендацій для сфери матеріального виробництва.

Теоретичні дослідження і аналіз практики роботи промислових підприємств свідчать, що розв'язання проблем ефективної організації праці тісно пов'язане з оптимізацією функціонального поділу праці.

Мета статті полягає в тому, щоб виявити зміни у функціональному поділі праці робітників в умовах ринкових відносин, виявити нові тенденції, визначити основні напрями аналізу і надати конкретні інструменти вдосконалення організації праці.

Результати дослідження. Поділ праці означає розмежування якісно різних видів трудової діяльності, він характеризується спеціалізацією працівників на виконанні однотипних (схожих за якою-небудь ознакою) робіт. Розрізняють такі види поділу праці: загальний — в рамках суспільства; частковий — в рамках галузі; одиничний — всередині підприємства. Проведені теоретичні дослідження надають можливість виділити за різними ознаками три форми поділу праці на підприємствах:

- технологічна — розподілення сукупного трудового процесу на технологічно однорідні види робіт (за фазами і стадіями виробництва, технологічними переділами);

- функціональна — спеціалізація працівників на виконанні певного обмеженого кола функцій у виробничому процесі;

- професійно-кваліфікаційна — відособлення трудового процесу залежно від змісту, складності, відповідальності і точності виконуваних робіт (за

професіями, посадами, спеціальностями, кваліфікаційними групами).

Окремі вчені виділяють продукційні види робіт, час виконання яких є складовою процесу виготовлення продукції, і забезпечувальні, тривалість яких не збільшує час виготовлення продукції. Усі форми поділу праці взаємопов'язані та існують одночасно.

У літературних джерелах професійно-кваліфікаційний поділ праці розглядається в межах функціонального. Такий підхід видається доцільним, оскільки в основі професійно-кваліфікаційного поділу лежить диференціація праці за конкретними трудовими функціями.

Найважливішою складовою організації праці на підприємствах є функціональний поділ праці як відособлення часткових трудових процесів для скорочення виробничого циклу внаслідок паралельного виконання різних робіт, що досягається набуттям певних навичок.

Залежно від ролі і місця у виробничому процесі слід виділити два різновиди функціонального поділу праці робітників: основний, пов'язаний з виготовленням продукції на основному технологічному обладнанні, і допоміжний, що стосується обслуговування технологічного обладнання. Виходячи з цього, виділяють і враховують чисельність основних і допоміжних робітників, яка характеризує стан поділу праці. Як відмічає Л. Суєтіна, «головною економічною вимогою до оптимального поділу праці є забезпечення випуску продукції в заданих обсягах і високої якості за найменших трудових, матеріальних і фінансових витрат»¹.

Однією з особливостей сучасного менеджменту є практична реалізація поділу праці в системі стратегічного корпоративного управління на основі взаємопов'язаних бізнес-процесів. Менеджери приділяють велику увагу скороченню часу виконання бізнес-процесів і зменшенню витрат. Високий рівень спеціалізації і поділу робіт за бізнес-процесами свідчить про культуру виробництва. Так, наприклад, на Новокраматорському машинобудівному заводі створено 18 бізнес-процесів, які можна поділити на три типи: основні, забезпечувальні та організаційно-управлінські.

На рис. 1 представлена система поділу праці, що склалася в ПАТ «НКМЗ».

На цьому підприємстві реалізована концепція функціонального поділу праці за бізнес-процесами, що дозволяє виявляти недоліки в організації виробництва і оперативно їх усувати, ліквідувати дублювання у виконанні функцій, скорочувати їх трудомісткість і вартість. Кількість і склад бізнес-процесів визначається змістом проблем, що вирішуються підприємством.

Таким чином, за функціонального поділу працівників поділяють на групи залежно від їхньої спеціалізації за бізнес-процесами. В результаті досягаються оптимальні пропорції між цими групами, що забезпечує ефективність поділу праці.

Враховуючи, що промислові підприємства мають велику кількість найменувань професій (на НКМЗ — понад 400), аналізувати ефективність поділу праці доцільно за такими групами робітників: основні (в тому числі робітники-верстатники), допоміжні (робітники підрозділів: ремонтних, енергетичних, налагоджувальних, інструментальних, контрольних, транспортних, навантажувально-розвантажувальних, складських, господарських).

Важливим напрямом удосконалення функціонального поділу праці і підвищення ефективності виробництва на підприємстві є аналіз та забезпечення оптимальної чисельності працівників у функціональних групах і досягнення раціональних пропорцій між ними. Важливо також проаналізувати пропорції, що фактично склалися на підприємстві (в цеху, на дільниці) між функціональними групами робітників у динаміці за останніх п'ять-десять років.

Проведемо аналіз динаміки функціонального поділу праці на прикладі ПАТ «НКМЗ» і представимо його у вигляді табл. 1.

За цей період сталося збільшення частки основних робітників в їх загальній чисельності з 39,3% до 48,6%, тобто на 9,3%, а питома вага допоміжних робітників зменшилась з 60,7% до 51,4%, що свідчить про поліпшення поділу праці серед робітників підприємства. Слід підкреслити позитивну динаміку змін у структурі персоналу підприємства, а відповідно і в поділі праці робітників, через зростання чисельності провідних професій машинобудівного підприємства — верстатників основного виробництва, чисельність яких за аналізований період збільшилася на 60 осіб (на 5,6%), а їхня питома вага в загальній чисельності робітників зросла з 9,8% до 13,2%.

Протягом 2005–2010 рр. підприємство відмовилося від децентралізованих систем забезпечення інструментом, ремонту та обслуговування устаткування і перейшло на централізовану систему обслуговування цехів. Рішення про організацію централізованого забезпечення верстатних робочих місць інструментом, оснащенням і ремонтом устаткування на основі створення сервісних центрів було своєчасним і актуальним, оскільки дозволило впорядкувати поділ праці в структурних ланках, зменшити трудовитрати, значну частину документообігу на паперових носіях замінити на електронний з використанням нових інформаційних потоків, сконцентрувати матеріальні та людські ресурси, скоротивши при цьому матеріальні й

¹ Суєтіна Л. М. Разделение и кооперация труда работников предприятия. [Електронний ресурс]: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=35>.

трудіві витрати, забезпечити мобільність груп ремонтників і слюсарів-інструментальників.

Крім того, в ПАТ «НКМЗ» на основі аналізу обсягів робіт удосконалювалися інші бізнес-процеси, пов'язані із забезпеченням і обслуговуванням основного виробництва, проводилася оптимізація чисельності допоміжних робітників.

Проте за результатами аналізу співвідношення функціональних груп робітників на підприємстві формується лише загальне уявлення про раціональ-

ність функціонального поділу праці, який доцільно доповнити аналізом у конкретних підрозділах і на робочих місцях. Ми провели порівняння співвідношення функціональних груп робітників, що фактично склалося у двох механоскладальних цехах ПАТ «НКМЗ» (табл. 2).

Дані табл. 2 свідчать, що в цеху №8 питома вага основних робітників на 9,8 в. п. вища, ніж в цеху №1. Порівняння пропорцій у функціональних підгрупах виявило, що в цеху №8 вони завищені майже за всіма



Рис. 1. Система поділу праці в ПАТ «НКМЗ»

категоріями допоміжних робітників. Найбільш суттєве перевищення (більше одного відсотка) у міжфункціональних співвідношеннях допущене у таких підгрупах, як навантажувально-розвантажувальний персонал – 8,4%, складський персонал – 1,1%.

Таким чином, у цеху №1 склалися кращі співвідношення функціональних груп і підгруп робітників порівняно з цехом №8, де має місце наявність невикористаних резервів для підвищення ефективності функціонального поділу праці робітників.

Вивчення і аналіз рівня функціонального поділу праці на робочих місцях – необхідна умова побудови на підприємстві раціональної системи поділу праці та ефективного виробництва в цілому. Для того, щоб визначити резерви і напрями поліпшення функціонального поділу праці, проведено аналіз його рівня на конкретних робочих місцях вищезгаданих механоскладальних цехів.

Для цього розраховано коефіцієнт рівня функціонального поділу праці. Дані для розрахунку такого коефіцієнта наведено в табл. 3. Розрахунок коефіцієнта рівня функціонального поділу праці робітників ($K_{фр}$) у досліджуваних цехах проведено за формулою:

$$K_{фр} = (T_{пз} + T_{оп}) / (T_{заг} - T_{п}), \quad (1)$$

де $T_{пз}$ – підготовчо-завершальний час на зміну, хв.;

$T_{оп}$ – час оперативної роботи за зміну, хв.;

$T_{заг}$ – загальний фонд робочого часу за зміну, хв.;

$T_{п}$ – час регламентованих і нерегламентованих перерв (втрати, відпочинок, особисті потреби), хв.

На підставі вищезгаданої формули і даних табл. 3 проведено розрахунок коефіцієнтів рівня функціонального поділу праці в цехах №8 і №1.

$$K_{фр_{мх8}} = (18 + 245) / (480 - (69 + 11)) = 0,66$$

$$K_{фр_{мх1}} = (17 + 308) / (480 - (46 + 11)) = 0,77$$

Відповідно до отриманих результатів можна стверджувати, що функціональний поділ праці робітників цеху №1 більш досконалий, ніж цеху №8. Аналіз витрат робочого часу в цеху №8 порівняно з цехом №1 свідчить, що найбільші відхилення мають місце за такими категоріями витрат праці, як оперативний час (-63 хв., або 13,2%), час обслуговування робочого місця (+39 хв., або 8,1%) і втрати робочого часу (+23 хв., або 4,8%), що свідчить про невикористані резерви в поділі праці на підприємстві, практична реалізація яких дозволить істотно підвищити ефективність виробництва.

Для ефективного використання робочих місць основних робітників і ремонтного персоналу на підприємствах можна рекомендувати застосування методу загального продуктивного обслуговування устаткування (TPM – Total Production Maintenance), тобто загальне залучення персоналу до процесу підтримки працездатності устаткування. Загальний догляд за устаткуванням, як відмічають американські фахівці в галузі менеджменту, «спрямований на усунення втрат, у тому чис-

Таблиця 1

Аналіз динаміки функціонального поділу праці в ПАТ «НКМЗ» за 2001–2011 рр.

Категорії робітників	2001 р.		2011 р.	
	Чисельність робітників, осіб	Питома вага в їхній чисельності, %	Чисельність робітників, осіб	Питома вага в їхній чисельності, %
Робітники	10922	100,0	8583	100,0
з них:				
Основні робітники	4297	39,3	4173	48,6
з них: верстатники	1070	9,8	1130	13,2
Допоміжні робітники	6625	60,7	4410	51,4
з них персонал:				
ремонтний	1841	16,9	1166	13,7
енергетичний	908	8,3	617	7,2
налагоджувальний	48	0,4	36	0,4
інструментальний	379	3,5	238	2,8
контрольний	255	2,3	193	2,2
транспортний	1963	18,0	1307	15,2
навантажувально-розвантажувальний	108	1,0	76	0,9
складський	387	3,6	284	3,3
господарський	736	6,7	493	5,7

Таблиця 2

Співвідношення груп робітників у механоскладальних цехах ПАТ «НКМЗ»

Функціональні групи і підгрупи робітників	Механоскладальний цех №8		Механоскладальний цех №1		Абсолютне відхилення питомої ваги, в. п.
	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %	
Основні робітники	138	66,3	166	76,1	+ 9,8
Допоміжні робітники	70	33,7	52	23,9	- 9,8
з них персонал:					
ремонтний	-	-	-	-	-
інструментальний	-	-	-	-	-
контрольний	2	1,0	3	1,4	+ 0,4
транспортний	2	1,0	2	0,9	- 0,1
навантажувально-розвантажувальний складський	50	24,0	34	15,6	- 8,4
маркувальний	7	3,4	5	2,3	- 1,1
маркувальний	1	0,5	1	0,5	-
господарський	8	3,8	7	3,2	- 0,6
Всього робітників	208	100,0	218	100,0	-

Таблиця 3

Порівняльний аналіз витрат праці в механоскладальних цехах ПАТ «НКМЗ»

Категорії витрат праці	Середні витрати праці на одного робітника				Відхилення, ±	
	цех №8		цех №1			
	хв.	%	хв.	%	хв.	%
Підготовчо-завершальний час	18	3,8	17	3,5	+1	+0,3
Оперативний час	245	51,0	308	64,2	-63	-13,2
Час обслуговування робочого місця	135	28,1	96	20,0	+39	+8,1
Час виконання невластивих робіт	2	0,4	2	0,4	-	-
Втрати робочого часу	69	14,4	46	9,6	+23	+4,8
Час на відпочинок і особисті потреби	11	2,3	11	2,3	-	-
Усього:	480	100,0	480	100,0		

лі на те, щоб відновити працездатність устаткування і забезпечити оптимальні умови експлуатації»².

Упровадження методу загального продуктивного обслуговування устаткування на промислових підприємствах забезпечує чіткіший поділ і кооперування праці. Для цього треба визначити основні обов'язки і відповідальність інженерних підрозділів і виробничого персоналу з профілактичного обслуговування технологічного устаткування, розробити регламенти обслуговування. Особливу увагу слід приділити робочим місцям основних робітників, оснащеним сучасним високопродуктивним дорогим устаткуванням, забезпечити постійний контроль якості і термінів виконання цих робіт. Доцільно також залучати до ремонту устаткування основних робітників з відповідною мотивацією їхньої праці.

Висновки. Таким чином, запропонований інструментарій аналізу і вдосконалення організації праці на основі її поділу дозволить підприємствам робити цілеспрямовані кроки щодо поліпшення внутрішньо-фірмового менеджменту і підвищення ефективності виробництва.

Успішне використання потенціалу підприємств неможливе без адекватних змін у сфері організації праці і, зокрема, в поділі праці, з урахуванням чинників і зв'язків, які визначають нові тенденції в управлінні підприємствами. У цій ситуації гідне місце належить технології менеджменту, адже централізоване і загальне продуктивне обслуговування устаткування сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності виробництва.

² Общая эффективность оборудования. Группа разработчиков издательства Productivity Press / Перевод с англ. — М. : Инс-т комплексных стратегических исследований. 2007. — С. 22