

Таким образом, в целях обеспечения и сохранения высокого уровня конкурентоспособности промышленному предприятию необходимо уделять внимание рациональному функционированию собственной инфраструктуры, а также всемерно способствовать развитию внешней производственной инфраструктуры региона.

**С. А. Бочек,
М. А. Степченкова**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УСЛОВИЙ ТРУДА: ИННОВАЦИОННЫЙ ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ ФИРМ

В условиях перехода нашей экономики к рынку значительный интерес представляет изучение опыта организаций и тенденции развития системы оплаты труда на фирмах и в компаниях промышленно развитых стран. Рассмотрим основные из них.

1. Система Бедо представляет собой образец сдельно-прогрессивной оплаты труда. Цель ее – заинтересованность рабочего в выполнении нормы. Суть системы в том, что до определенного уровня выработки (до 75% нормы) рабочему выплачивается лишь минимальная заработная плата. При выполнении нормы более чем на 75%, рабочий получает право на дополнительные выплаты.

2. Система дифференцированных выплат отличается чрезвычайной простотой подсчета заработной платы, а так же способностью сглаживать погрешности, применяемой одновременно с ней системы нормирования.

3. Система ускоренных премий предполагает прогрессирующий рост поощрительных выплат. Начиная с выполнения норм выработки на 70% производятся поощрительные выплаты.

4. Система Сканиона. В основе системы лежит принцип выплаты коллективных поощрительных премий на основе разницы между планируемыми и действительными расходами на оплату рабочей силы. Основу системы, однако, составляет не принцип оплаты труда, а организационные меры, способствующие постоянному росту производительности труда.

5. В целом анализ организации оплаты труда в промышленно развитых странах свидетельствует о том, что она во многих случаях очень напоминает системы, применяемые на наших предприятиях, с той разницей,

что очень четко выполняются все запроектированные условия и сами уровни заработной платы несколько иные.

Одна из наиболее важных последних разработок в области управления человеческими ресурсами связана с созданием программ и методов повышения качества трудовой жизни как ту ступень, до которой члены производственной программы могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации.

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

- 1) работа должна быть интересной.
- 2) рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.
- 3) рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.
- 4) надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.
- 5) рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.
- 6) должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.
- 7) рабочие должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Качество трудовой жизни можно повысить, изменив любые организационные параметры, влияющие на людей. Это включает децентрализацию власти, участие в опросе руководства, обучение, подготовку руководящих кадров, программы управления продвижением по службе, обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе. Все эти меры направлены на то, чтобы дать людям дополнительные возможности для удовлетворения своих активных личных нужд при одновременном повышении эффективности деятельности организации.

Многие из ранних идей науки управления вращались вокруг разработки задания таким способом, который позволял бы в максимальной степени использовать преимущество разделения труда, современной технологии и автоматике. По мере того, как американские рабочие становились все более обеспеченными, изменялись образовательные, культурные и социальные ценности, промышленность стала испытывать затруднения, свя-

занные с характером труда. Все большее число людей находило, что узко специализированные повторяющиеся операции вызывают утомление и потерю интереса, возросли прогулы и текучесть кадров, появились даже случаи саботажа. Соответственно, прирост производительности, которого следовало бы ожидать от узкой специализации, значительно снизился. Для решения проблемы ряд наиболее прогрессивных фирм начали экспериментировать с организацией труда для того, чтобы труд стал давать большее внутреннее удовлетворение и больше возможностей для реализации высших потребностей человека – заинтересованности, самоутверждения и развития личности. Руководство при этом, конечно же, надеялось на то, что возросшая в результате таких изменений удовлетворенность своей работой приведет к повышению производительности и снизит убытки от прогулов, высокой текучести кадров и снижения качества.

Расширения объема и обогащения содержания работы – два наиболее широко применяемых метода организации труда.

Объем работы – это количество различных операций, выполняемых рабочим и частота их повторения. Объем называют узким, если рабочий выполняет лишь несколько операций и повторяет их часто. Типичным примером может служить работа на сборочном конвейере. Объем работы называют широким, если человек выполняет много различных операций и повторяет их редко. Объем работы банковского кассира обычно шире по сравнению с работой человека, занятого только вводом данных через клавиатуру в систему финансового учета.

Содержательность работы – это относительная степень того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и рабочую среду. Сюда относятся такие факторы, как самостоятельность в планировании и выполнении работы, определения ритма работы и участие в принятии решений. Работа лаборанта не будет считаться содержательной, если она сводится лишь к установке оборудования, загрузке химикатов и уборке лаборатории. Если же лаборант может заказывать химикаты и оборудование, проводить некоторые эксперименты и готовить отчеты о результатах работ, то содержательность будет высокой.

Работу можно реорганизовать, изменив ее объем или содержательность. Укрупнение работы относится к совершенствованию организации за счет увеличения ее объема. Обогащение ее содержания предусматривает изменения за счет повышения содержательности.

Когда изменение организации труда становится желательным? Усиление мотивации и повышение производительности путем изменения организации условий труда является еще одной из концепций, в основе которой лежит двухфакторная теория мотивации Герцберга. Исследования Герцберга показали, что сам труд является фактором мотивации, деньги являются в основном гигиеническим фактором. Поэтому теоретикам и практикам науки управления казалось вполне логичным, что изменение характера труда в целях повышения соответствующей внутренней заинтересованности, должно усилить мотивацию и повысить производительность. К сожалению, это не всегда так. Недавние исследования в области мотиваций указывают, что эта теория не может быть справедливой для всех людей и во всех ситуациях. Поэтому изменения в организации труда уместны лишь применительно к людям и организациям, обладающим определенными характеристиками. Эти характеристики обобщены в модели, разработанной Ричардом Хекманом и Греггом Олдхэмом.

В соответствии с теорией Хекмана и Олдхэма существуют три психологических состояния, определяющих удовлетворенность человека своим трудом и мотивацию: воспринимаемая значимость работы, т. е. степень, с которой человек воспринимает свой труд как что-то важное, ценное и стоящее; ощущаемая ответственность, т. е. та степень, в которой человек чувствует себя ответственным и подотчетным за результаты своего труда; знание результатов, т. е. степень понимания человеком эффективности или результативности своего труда. Те виды работ, которые организованы так, что позволяет какой-то части рабочих испытывать все эти три состояния в достаточно высокой степени, должны дать высокую мотивацию за счет самой работы, высокое качество исполнения работ, большую удовлетворенность работой, а так же привести к снижению количества прогулов и уменьшить текучесть кадров.

Ощущение значимости труда можно реализовать предоставлением работнику возможности расширения количества трудовых навыков, определенность производственных заданий, повышением их важности. Ответственность за результаты труда можно усилить, предоставив работнику больше самостоятельности. Осознание реальных результатов своего труда развивается, если рабочий получает ответную информацию. Однако необходимо иметь в виду и то, что не все работники положительно реагируют из подобного рода изменения. Как уже отмечалось выше, при рассмотре-

нии проблемы мотивации, люди различаются по потребностям, отношению к работе, надеждам, связываемым с работой. Исследования показали, что люди с сильным стремлением к росту, достижениям, самоуважению обычно положительно реагируют на обогащение содержания труда. Когда же люди не столь сильно мотивируются потребностями высокого уровня, обогащение содержания труда зачастую не дает заметных успехов.

На возможность изменений условий труда могут влиять и особенности технологии. Организации, использующие поточно-массовую технологию, имеют гораздо меньше возможностей в этом отношении, чем предприятия, выпускающие единичную продукцию. Для фирм с поточно-массовой технологией стоимость реорганизации условий труда зачастую превышает ожидаемую от нее прибыль. Там, где технология не очень гибкая и требует больших капиталовложений, стоимость реорганизации может оказаться очень высокой. Одна из оптимальнейших возможностей для внедрения прогрессивной организации труда открывается при создании новых производств (заводов, предприятий, учреждений). Фактически, некоторые из наиболее известных экспериментов в этой области как раз и были проведены при создании новых мощностей. Тем не менее, хотя существующая технология и ограничивает возможности реорганизации условий труда на фирмах с массовым производством, такие возможности все существуют.

Внедрение и результаты. Программы по реорганизации условий труда были реализованы во многих крупных компаниях, включая «ЭйТи энд Ти», «Тексас Инструментс», «Моторола», «Проктер энд Гэмбл», «Дженерал Фудз», «Корнинг Гласс Уоркс», «Мэйтег», «Дженерал Таер энд Раббэр», «Бьюик», «Бэнкерз Траст», «Меррилл Линч». Так, например, в одной из научно-исследовательских лабораторий техники чувствовали, что их знания и способности не используются, поскольку научные работники доверяют им лишь рутинную работу. Была реализована программа, в соответствии с которой лабораторных техников привлекли к планированию работ и экспериментов. Качество месячных отчетов этих техников значительно улучшилось по сравнению с отчетами группы, не принимавшей участия в программе. Другая программа касалась представителей трех английских компаний. Одной из групп было предоставлено право, самостоятельно определять частоту посещения своих клиентов. Были сняты требования предоставления отчетов по каждому клиенту. Дано право самостоятельного и непосредственного урегулирования претензий клиентов на

сумму до 250 долл. После такого обогащения содержания работы торговые представители добились увеличения объема продаж на 19%. «Тексас Инструментс» осуществила программу, в соответствии с которой рабочие по уборке территории получили возможность самостоятельно распределять и планировать свою работу и выполнять ее по собственным стандартам. В результате, требующееся количество работников сократилось со 120 до 71 чел., текучесть кадров упала со 100% до 10%, а территории стали чище. Отделение «Бьюик Моторс» фирмы «Дженерал Моторс» провело программу реорганизации: рабочие в дополнение своим обязанностям стали отвечать и за некоторые вопросы контроля качества. Руководство «Бьюика» считает, что эта программа позволила полностью покончить с жалобами по мелким вопросам и сократить число случаев переделывания работы, поднять производительность на 13%.

Объем проведенных исследований пока еще недостаточен для окончательных выводов о результативности программ по реорганизации условий труда, но уже имеющиеся данные показывают, что такие программы способствуют развитию чувства удовлетворения работой, снижению количества прогулов и текучести кадров, и повышению качества продукции. Вместе с тем было установлено, что во многих случаях повышения производительности труда не отмечалось, что, видимо, было обусловлено крайней степенью его специализации.

Хотя эти результаты и указывают на то, что программы изменения организации труда способствуют повышению эффективности деятельности организаций, находятся специалисты, критикующие такие программы. Некоторые критики утверждают, что нельзя отдавать приоритет чувствам удовлетворения рабочего, по соображениям экономической эффективности. «Если уж изменять технологию и оборудование для улучшения условий труда, – говорят они, – то это следует только тогда, когда изменения обещают еще более высокую прибыль». Другие же говорят, что «многие рабочие не испытывают чувства отчуждения от своей работы и не хотят большей ответственности или привязанности к работе». Кроме того, эти же авторы заявляют, что попытки обогатить содержание труда зачастую разбиваются об ограничения, устанавливаемые профсоюзами в виде должностных инструкций, требований к срокам пребывания в должности, нормативных актов по ряду специальностей, а также нагналкиваются на общее недоверие. Таким образом, руководство должно воздерживаться от реор-

ганизации условий труда до тех пор, пока оно убедится в том, что рабочие предрасположены к нему. В ходе выполнения некоторых программ рабочим доли больше самостоятельности, чем они того желали. Результат – плохая работа и раздраженность работников. Ведущаяся в последнее время критика идеи реорганизации условий труда поддерживает такие взгляды. Тем не менее, при должной проработке программы совершенствование организации и условий труда способствует развитию чувства удовлетворенности работников, повышению качества труда, снижению количества прогулов и текучести кадров.

Е. И. Чучкалова

ОСОБЕННОСТИ АДАПТАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ К СОВРЕМЕННЫМ УСЛОВИЯМ

Адаптация – процесс приспособливания внутреннего содержания системы к внешним условиям. Вместе с тем любая адаптация есть и результат, т. е. конкретный исторический этап приспособительного процесса. Наиболее исследован механизм адаптации в органической природе: рациональное истолкование адаптации как следствия борьбы за существование и естественного отбора дано в эволюционной теории Дарвина. В кибернетике в качестве механизма адаптации рассматривается отрицательная обратная связь, обеспечивающая целесообразное реагирование сложной иерархической самоуправляющейся системы на изменяющиеся условия среды¹.

Взгляд на адаптацию у различных исследователей в области экономики противоречив. Одни представляют ее лишь как одно из свойств системы, другие как процесс приспособления. Так, например, Р. Л. Акофф пишет: «многие системы обладают свойством, которое обычно называют адаптацией. Это означает, что они способны реагировать на окружающие их среды таким образом, чтобы получить в результате благоприятные (в некотором смысле) последствия для деятельности системы»². Понимать под адаптацией только свойство системы, наряду с устойчивостью, гибкостью, самообновлением, слишком упрощенно. Наиболее точным представ-

¹ Философский словарь / Под ред. И. Т. Фролова. 5-е изд. М.: Политиздат, 1987. 590 с.

² Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985.