

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ и
КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Тема №1. Введение в
дисциплину:
«Основы организации труда
персонала»**

Литература

1. Генкин Б.М., Свистунов В.М. Основы организации труда. – М.: Норма, 2008.

2. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. – 4-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2008.

3. Трудовой кодекс РФ (№90-ФЗ от 30.06.2006 г.)

4. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М., 2006.



Учебные вопросы ■

1. Предмет, объект, основные категории дисциплины «Основы организации труда персонала»
2. Научная организация труда – понятие, содержание, задачи и принципы
3. Научные школы ОТ
4. НОТ в России

Место организации труда в системе экономических наук

Экономическая теория	Отраслевые экономические науки	Экономика промышленности Экономика строительства Экономика сельского хозяйства
	Функциональные экономические науки	Финансы и кредит Маркетинг Менеджмент Организация труда Экономическая психология
	Информационно-аналитические экономические науки	Экономическо-математические методы Анализ хозяйственной деятельности Бухгалтерский учет Статистика
	Экономические науки на стыке с другими	Экономическая география Экономическая история Экономическая демография

1. Предмет и объект дисциплины «Основы организация труда персонала»

Объект дисциплины – труд

**Предмет дисциплины «Организация
труда персонала»**

Понятие «**труд**» используется в двух различных значениях:

- как процесс

- как вид экономических ресурсов

- **ТРУД** – это целесообразная деятельность людей, направленная на создание материальных и духовных ценностей и на удовлетворение различных потребностей индивида и общества.

Значение организации труда

Правильная организация способствует рациональному использованию оборудования и времени работающих на нем, что повышает производительность труда, экономит энергию работников, снижает себестоимость продукции, увеличивает рентабельность производства.

Процесс производства – органическое соединение орудий, предметов труда и самого труда.

конструкторско-технологич. подготовку производства

материальную подготовку производства

организационно-технологич. подготовку производства

организацию труда и управление персоналом

организацию управления производством

ПРОЦЕСС ПРОИЗВОДСТВА
ВКЛЮЧАЕТ:

Производственный процесс рассматривается как:

- совокупность изменений, которые претерпевают предметы труда
- совокупность действий работника, направленных на целесообразное изменение предметов труда.

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
ПРОЦЕСС**

ТРУДОВОЙ ПРОЦЕСС

Организация труда

на уровне предприятия, цеха, участка и конкретного рабочего места - система рационального взаимодействия подразделений и работников со средствами производства и друг с другом, основанная на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленная на получение высоких результатов.

На высших уровнях управления следует:

- определить правильные пропорции работающих по выполняемым функциям
- выбрать рациональные формы организации труда, методы нормирования труда категорий работающих
- согласовать деятельность всех структурных подразделений при установлении строгих количественных пропорций трудовых затрат на взаимосвязанных участках производства.

На низшей ступени - рабочем месте необходимо рационально организовать и осуществить трудовой процесс:

- планировка, оснащение и обслуживание рабочих мест
- рационализация методов труда (приемы, действия, движения)
- установление технически обоснованных норм затрат труда
- обеспечение полной загрузки оборудования и рабочего;
- создание благоприятных условий.

Организация труда -

система мероприятий, обеспечивающих рациональное использование рабочей силы в процессе производства, разделение и кооперацию, использование методов нормирования и стимулирования труда, организацию рабочих мест, их обслуживание и необходимые условия труда.

Задачи решаемые организацией труда

ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ

влияние организации и нормирования труда на совершенствование структуры предприятия, специализацию производств, выбор оптимальных вариантов технологических процессов.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ - направленность ОТ на обеспечение max производительности труда, min себестоимость изготовления продукции (услуг), высокую рентабельность производства.

ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ – создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую и устойчивую работоспособность, сохранение их здоровья.

СОЦИАЛЬНЫЕ

повышение содержательности и привлекательности труда путем выбора рациональных форм разделения и кооперации труда, обеспечивающих оптимальное сочетание физических и умственных усилий

Направления организации труда

1. Разработка рациональных форм разделения и кооперации труда.
2. Организация рабочих мест.
3. Обслуживание рабочих мест.
4. Оптимизация трудового процесса.
5. Создание благоприятных условий труда на рабочих местах.
6. Аттестация и рационализация рабочих мест.
7. Нормирование труда.
8. Гуманизация труда

Приоритетное направление совершенствования организации и нормирования труда - гуманизация труда

Под **гуманизацией** понимается создание таких условий в организации (предприятии), которые в наибольшей степени учитывают психофизиологические и социальные потребности работников. Она обеспечивает полное приспособление труда к человеку, его высокую содержательность, соответствующую его квалификации и изменениям в решении производственных задач.

Гуманизация важнейшее требование организации труда, реализовать которое довольно сложно.

2. Научная организация труда (НОТ) – понятие, содержание, задачи и принципы

Научная организация труда (Scientific organization of labour) – система научно обоснованных мероприятий, обеспечивающая рациональное использование рабочей силы. Включает соответствующую расстановку людей в процессе производства, разделение и кооперацию, методы нормирования и стимулирования труда, организации рабочих мест, их обслуживание и необходимые условия труда.

Задачи НОТ :

- **Экономическая задача НОТ** состоит в создании условий для целесообразного использования техники, материалов и сырья, что обеспечивает экономию живого и овеществленного труда на производство единицы продукции.
- **Психофизиологическая задача** связана с созданием наиболее благоприятных условий труда, обеспечивающих сохранение физического здоровья и безопасности людей, поддержание высокого уровня их работоспособности.
- **Социальная задача** направлена на повышение степени удовлетворенности людей трудом, создание условий, обеспечивающих рост их профессиональных знаний.

Основные направления НОТ персонала в современных организациях включают:

- разработку рациональных форм разделения и кооперации труда;
- улучшение организации рабочих мест и их обслуживания;
- рационализацию приемов и методов труда;
- улучшение условий труда;
- совершенствование нормирования труда;
- развитие мер материального и морального стимулирования;
- укрепление трудовой дисциплины.

3. Научные школы ОТ

Основоположником изменения научных методов в организации и нормировании труда на предприятиях считается американский инженер **Ф.У.Тейлор (1856-1915), который первым разработал основы аналитического метода нормирования труда.**

Тейлор первым, объединил замыслы и попытки в области рационализации трудовых процессов в систему знаний.

Научную основу работ Тейлора оставляли:

- методы установления «урока» для рабочих;
- дифференцированный подход к исполнителям операций, поручение каждому той работы, к которой он наиболее приспособлен и для выполнения которой имеет наибольшие навыки;
- способы комплектования операций рационального состава;
- рациональный подбор инструмента;
- правильное расположение инструмента на рабочем месте, создание на рабочем месте условий, обеспечивающих высокую производительность труда;
- предварительное обучение (тренировка) рабочих наиболее рациональным методам и приемам выполнения операции;
- установление точного размера оплаты за выполненную работу («урок»).

Гаррингтон Эмерсон (1853-1931)

разработал принципы ОТ в больших производственных коллективах

Понятие производительности, или эффективности, есть то основное, что внес Эмерсон в науку управления. Эффективность-это максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами. Именно Эмерсон выдвинул этот термин как основной для рационализаторской работы.

Главным в организации труда производственного коллектива и в управлении им считал:

- четкое формулирование основных целей того или иного звена, обучение каждого работника квалифицированному выполнению обязанностей
- необходимость дисциплины труда, его нормирования, создание необходимых условий труда на каждом рабочем месте.
- создание стройной системы взаимосвязи между звеньями,
- использование для инструктивных указаний компетентной консультации, умелая расстановка руководящих работников, определение их ответственности,
- предоставление им прав для принятия самостоятельных решений по реализации указаний руководителя (т.е. в интересах предпринимателя),

Принципы эффективного управления Эмирсона:

1. Точно поставленные идеалы или цели.
2. Здравый смысл
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина
5. Справедливое отношение к персоналу
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
7. Диспетчирование - процесс централизованного оперативного контроля и дистанционного управления, с использованием оперативной передачи информации между объектами диспетчеризации и пунктом управления.
8. Нормы и расписания
9. Нормализация условий
10. Нормирование операций
11. Письменные стандартные инструкции
12. Вознаграждение за производительность

-
- Каждая фирма должна иметь “руководителя персоналом” и четыре большие службы кадров под его подчинением:
 - - одна для “персонала”, чтобы “планировать, управлять и советовать” по всему спектру вопросов, имеющих отношение к благосостоянию служащих;
 - - вторая, чтобы советовать относительно “структуры, машин, приборов, и другого оборудования”;
 - - третья для “материалов”, включая их приобретение, заботу о сохранности, выдачу, и обработку;
 - - четвертая для “методов и условий”, чтобы включить стандарты, записи, и учет.

Лилиан (1878-1972) и Фрэнк (1868-1924) Гилберт

- Фрэнк Гилберт составил список 17 основных движений рабочего.
- Наблюдая за рабочими во время работы, пытались определить, какие процессы ручного труда являются наиболее эффективными
- Супруги превратили свои эксперименты с кинокамерой в целую науку о хронометраже. Так, кадр фильм, использовавшийся в ходе измерений, стал называться «треблиг»
- Большое исследование, проведенное Лилиан и Фрэнком Гилберт, показало, что основной причиной усталости рабочих была не монотонность, а недостаток интереса менеджмента к рабочему

Г.Форд (старший) (1863-1947).

Идеи Ф.У.Тейлора, Ф. и Г. Эмерсона нашли наиболее полное претворение в системе организации труда, созданной **Г.Фордом** (старшим). В массовом производстве организация труда должна базироваться на максимальной специализации, существом ограничении круга действий одного рабочего. Для обеспечения единого высокого темпа работ начал применять **конвейер**.

4. НОТ в России

После 1917 в нашей стране сразу началась работа по внедрению НОТ.

Основные направления организации труда определяются общественным строем

В 20-х годах в нашей стране были созданы научно-исследовательские институты по проблемам труда и рациональной его организации

Повышение роли работ по нормированию труда на предприятиях

Основными направлениями деятельности ЦИТа:

- **Общеметодологическая работа по научной организации труда и производства**, состоящая из исследования форм организации труда и производства, выработки методов и системы их рационализации, а также технической реконструкции производства.
- **Проектирование организации труда и производства** на основе разрабатываемых методов проектирования как организации рабочих мест, так и организации труда и производства в подразделениях и на предприятиях.
- **Организация производственной подготовки промышленных кадров** по издаваемым методам обучения для текстильной, строительной, машиностроительной, угледобывающей и металлургической промышленности, транспорта и сельского хозяйства.
- **Психофизиологические исследования производственного поведения работников** в так называемой трудовой клинике ЦИТ, в которой изучалась работа сердечно-сосудистой и дыхательной систем человека, осуществлялся контроль его утомляемости, энергетических затрат, количества и качества выполняемой работы.
- **Разработка и внедрение новых методов работы, рациональных инструментов, приспособлений.**
Работа в Армии по улучшению ее боевой и технической подготовки,
в частности, работа по подготовке пилотов.

-
- Ударничество или ударное движение, возникнув в середине 1920-х гг., являлось одной из первых и наиболее массовых форм социалистического соревнования, которое культивировалось в целях повышения производительности труда, снижения себестоимости продукции путём высоких (ударных) темпов в труде, улучшение организации труда, рационализация производства. Ударничество, как правило, достаточно полно вбирало в себя инициативу рабочих, инженерно-технической интеллигенции - с одной стороны и административное давление сверху - с другой.

-
- В 1935 г. возникло стахановское движение. Оно представляло собой массовое движение последователей А. Г. Стаханова, новаторов производства, многократно превышавших установленные нормы.
 - Родоначальником стахановского движения стал Алексей Григорьевич Стаханов – забойщик шахты «Центральная Ирмино» города Кадиевка (ныне – Стаханов), добывший в ночь с 30 на 31 августа 1935 года за 5 часов 45 минут 107 тонн угля при норме выработки 7 тонн.
 - Сенсационное достижение Стаханова было достигнуто благодаря замене прежней индивидуальной работы шахтеров бригадной организацией труда с разделением трудовых функций. Стаханов работал только отбойным молотком, а вслед за ним шли двое других шахтеров, расширявших забой и укреплявших стены.

-
- Получив пропагандистскую и материальную поддержку Коммунистической партии Советского Союза, стахановское движение за короткое время охватило все отрасли промышленности, транспорт, строительство, сельское хозяйство и иные виды деятельности, распространившись на всей территории СССР.
 - Стахановское движение, безусловно, внесло важный вклад в ускорение темпов роста производительности труда, которые во второй пятилетке удвоились по сравнению с первой (с 41% до 82%). Темпы прироста валовой продукции промышленности поднялись с 19% в 1934 году до 25% в 1935 году и 29% в 1936 году. Однако одновременно с этим росли и производственные планы, которые даже с учётом столь значительного повышения производительности труда не всегда выполнялись.

Многостаночничество –разновидность стахановского движения.

- Многостаночничество зародилось в середине 1939 года на машиностроительных заводах «Уралмаш» и Харьковском станкостроительном заводе. Получило широкое распространение в годы Великой Отечественной войны.
- Суть метода заключалась в обслуживании одним работником нескольких рабочих мест (станков). Движение многостаночников стало возможным в результате оснащения московской промышленности новейшим оборудованием, возросшей квалификации рабочих.
- Передовые рабочие, бригады переходили к одновременному обслуживанию нескольких станков, к совмещению профессий.
- Многостаночничество повысило выполнение норм более чем на 10%, способствовало росту квалификации рабочих и высвободило значительную часть их для других участков.

-
- В годы Великой Войны и первых послевоенных пятилеток основная работа ЦИТа концентрируется в области оперативного управления, планирования и учета производства. Это связано с резким усложнением народного хозяйства, основу которого составляла многоотраслевая индустрия.

Начиная с 1985 г. начали сдаваться позиции в области достижений по НОТ.

В дальнейшем мероприятия по НОТ, принудительно планируемые предприятиям, породжали формальный к ним подход, что вело к компрометации разумных и полезных дел.

Вторая половина 90-е годы – свертывание работ по НОТ

Сейчас НОТ развивается в рамках инженерной психологии и менеджмента.

С развитием рыночных отношений **современное производство должно соответствовать следующим параметрам:**

- обладать большой гибкостью, способностью быстро менять ассортимент изделий;
- применять новые формы контроля, организации и разделения труда в связи с усложнением технологии производства;
- изменить подход к качеству продукции, поскольку рынок диктует не только повышение качества, но и организацию послепродажного обслуживания товара (сервисное или гарантийное обслуживание);
- изменить подход к структуре издержек производства, поскольку ориентация на снижение прямых затрат труда недостаточно способствует общему повышению эффективности промышленного производства.
- зарубежный опыт показывает, что нормирование труда рассматривается как важнейшая функция внутрифирменного управления

В настоящее время работа по организации, нормированию и оплате труда законодательно отнесена к компетенции предприятий.

Ряд функций управления трудом оставлены на государственном уровне:

координация научных исследований проблем

организации труда

организация разработки межотраслевых норм и нормативов по труду

методическое руководство системой проектирования

организации труда на стадии разработки проектов

новых предприятий

организация подготовки специалистов по организации и нормированию труда и т.д.

Направления деятельности по совершенствованию ОТ :

- совершенствование форм разделения и кооперации труда;
- улучшение организации и обслуживания рабочих мест;
- рационализация приёмов и методов труда;
- улучшение практики нормирования труда;
- совершенствование системы стимулирования труда;
- рационализация условий труда;
- укрепление дисциплины труда и повышение творч. активности трудящихся.

Первые отечественные школы
организации труда стали
формироваться вокруг таких ученых,
как

А.К.Гастев,

О.А. Ерманский,

А.А.Богданов и др.,

которые внесли особый вклад в
теорию и практику становления
отечественных концепций
управления

Алексей Капитонович Гастев (1882—1938)

- Один из основателей Центрального института труда и его руководитель
- Настаивал на полной органической реконструкции всей производственной структуры и прежде всего главной производительной силы — трудящегося.
- Боролся за максимальное повышение производительности каждого отдельного элемента производственного комплекса (увеличение отдачи станка, механизма, рабочего). Ввел инструктаж.
- Уделял большое внимание культуре труда, рабочего места.

Александр Александрович Богданов (1873—1928).

- А. А. Богданов в своей теории организации предстал одним из пионеров **системного подхода в познании различных явлений** – доказал, что **организованное целое оказывается больше простой суммы её частей.**
- Идеи сформулированной им науки — **тектологии** – **учение о строительстве**: изучение законов и принципов организации во всех сферах органического и неорганического мира, моделировании процессов организации.
- Идея систематизировать огромный организационный опыт человечества и вооружить человечество знанием организационных законов.

Осип Аркадьевич Ерманский (1866—1941).

- Обосновал принцип физиологического оптимума
- $E < \text{либо} = R$, (избегая минимального расходования энергии, т.к. результат будет ничтожным) Поддержание интенсивности труда на научно обоснованном уровне.
- Любое использование сил, нарушающее принципы оптимума, означает ненаучную организацию работы, приводит к расточению энергии либо недоиспользованию и это рано или поздно принесёт вред народному хозяйству.
- Уделял большое внимание методам изучения затрат рабочего времени и рационализации трудовых процессов, стандартизации организационных решений, механизации производства, организации массового производства и непрерывных потоков и др.

Темы докладов

1. Тейлоризм и его влияние на становление ОТ в России.
2. Научные школы менеджмента и НОТ.
 - А.К.Гастев - П.М.Керженцев
 - Н.А.Витке - Е.Ф.Розмирович
 - В.М.Иоффе - А.А. Богданов
 - О.А. Ерманский - П.Ф.Петроченко.
 - Г. В. Орендлихер - Я. М. Пунский
 - А. А. Труханов - Ф. и Л. Гилберты
 - Г.Эмерсон и другие
3. Основные направления деятельности НИИ труда (института труда).
4. Основные направления деятельности Всероссийского центра охраны и производительности труда
5. Основные направления деятельности Международной организации труда
6. Гуманизация трудовых процессов.

Условные обозначения

Глава 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Условные обозначения

$T_{П}$	—	трудовой процесс
$T_{ц}$	—	продолжительность технологического цикла
$T_{пас}$	—	время пассивного наблюдения
$T_{техн}$	—	время технических перерывов
$N_{м.о}$	—	норма многостаночного обслуживания
$t_{м.а}$	—	время машинно-автоматической работы на одном станке
t_3	—	время занятости рабочего на одном станке
t_{min}	—	нормативное время минимальной операции
t_j	—	нормативное время j -й операции
$Ч_{яmin}$	—	минимальная численность рабочих
$Ч_{jя}$	—	явочная численность j -й операции
Φ_k	—	календарный фонд времени
Φ_n	—	совокупный потенциальный фонд рабочего времени
$\Phi_{и}$	—	фактически использованный фонд рабочего времени
$Ч$	—	общая списочная численность всего персонала
$Д$	—	количество календарных дней в плановом периоде
$T_{см}$	—	продолжительность рабочего дня
НП	—	целосменные нерезервообразующие неявки и потери
НПС	—	внутрисменные нерезервообразующие неявки и потери
$У_о$	—	уровень организации труда
$У_{пл}$	—	планируемый уровень организации труда
$У_ф$	—	фактический уровень организации труда
$\Delta ПТ$	—	прирост производительности труда

Условные обозначения

ФРВ	— фонд рабочего времени
ФРВ_{max}	— максимально возможный фонд рабочего времени
$K_{\text{дн}}$	— коэффициент использования целодневного фонда рабочего времени
$K_{\text{см}}$	— коэффициент использования внутрисменного фонда рабочего времени
$T_{\text{см/ном}}$	— номинальная продолжительность рабочего времени
$T_{\text{потерь}}$	— время неэффективного использования рабочего времени и потери
$Ч_{\text{ср.сп}}$	— среднесписочная численность
$\text{Э}_{\text{эф}}$	— экономическая эффективность
С/ст	— себестоимость
ОП	— объем производства
$\text{Э}_{\text{г}}$	— условно-годовая экономия
$T_{\text{ок}}$	— срок окупаемости
$Z_{\text{кап}}$	— затраты капитальные
$Z_{\text{тек}}$	— затраты текущие
$E_{\text{н}}$	— нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности капитальных затрат