

Лекция.

Организация труда и трудовые отношения

РАССКАЗОВА Ольга Анатольевна, к.э.н.,
доцент ВШУБ ИПМЭиТ СПбПУ

Периоды технических революций

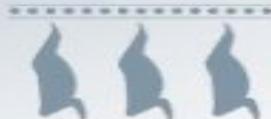
Конец 18 века



Первая промышленная революция
Внедрение машинного производства с помощью парового двигателя

1784
Изобретение механического ткацкого станка

Начало 20 века



Вторая промышленная революция
Внедрение массового производства с помощью использования электроэнергии

1870
Изобретение конвейера

Начало 70-х годов



Третья промышленная революция – научно-техническая революция
Дальнейшая автоматизация производства с помощью электроники и IT-технологий

1969
Изобретение программируемого логического контроллера

Наши дни



Четвертая промышленная революция
Развитие киберфизических систем

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА - ЭТО

совокупность мер, направленная на рациональное соединение труда работников со средствами производства с целью достижения высокой производительности и сохранения здоровья и работоспособности членов трудового коллектива.



Организация труда - это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы.

Под **организацией труда** понимается то, как осуществляется взаимодействие:

- 1) человека **с вещественными элементами производства** (инструментами, оборудованием)
- 2) **людей** между собой в процессе труда.

Основные направления организации труда

- ✓ **Разработка кооперации и разделения труда**, базирующаяся на отделенных частях рабочего процесса, в зависимости от требований к работникам и их функций, а также их тесное взаимодействие друг с другом.
- ✓ Оснащение различными средствами и предметами **рабочих мест** и размещение их таким образом, чтобы обеспечить оптимальную эффективность труда каждого отдельного работника.
- ✓ **Нормирование.**
- ✓ **Оптимизация** посредством применения специальных приемов и способов.
- ✓ Создание **комфортных условий** и такого **режима**, при котором обеспечиваются обоснованные трудовые смены, выходные,

ПРОМЫШЛЕННЫЕ РЕВОЛЮЦИИ: ОТ ПЕРВОЙ ДО ЧЕТВЕРТОЙ

1.0



1784

Производство на основе механизации и использования энергии пара и воды

2.0



1870

Производство на основе массовости через конвейеры и электрификацию

3.0



1969

Производство на основе ИТ технологий и автоматизации

4.0



СЕГОДНЯ

Производство на основе использования киберфизических систем и взаимодействия машина-машина

Понятие «Industrie 4.0» впервые публично употреблялось на промышленной выставке в Ганновере в 2011 году, на которой был представлен концепт «Industrie 4.0» - Индустрия 4.0.

Школа научного управления (1885-1920)

Основная цель: достижение каждым работником **максимально доступного уровня** работы путем поиска **единственного наиболее эффективного способа** труда.

Система организации труда Тейлора

(книга «Принципы научного менеджмента» 1911)



1. Изучение производственного процесса, научные принципы организации труда, нормирование труда.
2. Узкая специализация, рационализация трудовых операций.
3. Жесткое разделение умственной и физической работы, разделение ответственности между менеджерами и рабочими.
4. Сдельная оплата труда.

Фредерик Тейлор (1856-1915) — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.

- ✓ **Методы:**
- ✓ использование наблюдений, замеров, логики и анализа для повышения эффективности ручного труда (с учётом человеческого фактора).
 - ✓ использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объемов производства.

• Основные достижения Г. Форда (1863-1947)

- 1. Разработка теории «Фордизма» - *модель массового производства* стандартизированных товаров на сборочных конвейерах с использованием неквалифицированных или полуквалифицированных работников, занятых простыми операциями и объединённых на крупных фабриках. Такое производство обладает «*эффектом масштаба*».
- 2. В 1913 г. ввел *конвейер*, который двигался с непрерывно с постоянной скоростью, создавая принудительный ритм труда, тем самым усиливая контроль над трудовым процессом.
- **Вывод:** Организационные и технические инновации Ф.Тейлора и Г. Форда сформировали в индустриальную эпоху на крупных промышленных предприятиях *систему организации труда («тейлористко-фордистскую»)*.
- Она доминировала в менеджменте до 70-х гг. XX в.

ГЛАВНЫЕ ПОСТУЛАТЫ НАУЧНОЙ ШКОЛЫ

Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения;

То, что они делают, менее **важно** для них, нежели то, что они **зарабатывают**, делая это;

Мало таких **индивидов**, которые **хотят** или **могут** делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля.

Задачи руководителя:

- **строгий** контроль и наблюдение за подчиненными;
- **разложить** задачи на легко усваиваемые, простые и повторяющиеся операции;
- **разработать** простые процедуры труда и **проводить** их в практику.

Ожидаемые результаты:

- Индивиды **могут перенести** свой **труд** при условии, если будет соответствующая **заработная плата** и если руководитель будет **справедлив**.

- **Если задачи будут** в достаточной мере **упрощены** и если индивиды будут строго **контролироваться**, то они смогут выполнить фиксированные нормы производства.



Анри Файоль (1841 – 1925 гг.) - горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель классической школы управления.

2. Административная школа (классическая школа), 1920-1950 гг.

(фундамент мировой управленческой науки)

Ключевые положения:

- рассмотрение управления как процесса из взаимосвязанных функций,
- изложение основных принципов управления,
- разработка концепции «менеджмента персонала».

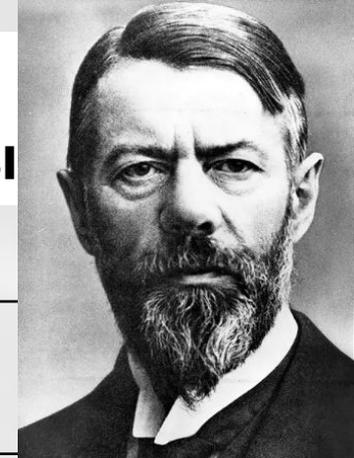


14 основных принципов управления по А. Файолю:

- | | | |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Разделение труда | 5. Единство действий | 9. Иерархия и порядок |
| 2. Полномочия и ответственность | 6. Подчинённость интересов | 10. Справедливость |
| 3. Дисциплина | 7. Вознаграждение | 11. Стабильность персонала |
| 4. Единоначалие | 8. Централизация | 12. Инициатива |
| | | 13. Корпоративный дух |

Макс ВЕБЕР (1864-1920)

его вклад в развитие административной школы



Вклад М. Вебера	Содержание
Предложена концепция "рациональной бюрократии"	Вебер выдвинул положение, согласно которому <i>бюрократия</i> - порядок, устанавливаемый правилами, является <i>самой эффективной формой человеческой организации</i> . По Веберу, <i>предприятие (организация)</i> - это механизм, представляющий собой <i>комбинацию основных производственных факторов</i> (средств производства, рабочей силы и прочее.)

Ключевым фактором успеха на рынке Вебер считал **снижение издержек**. Главное внимание уделяется *внутренней экономичности (экономической эффективности)*. Она характеризует *выпуск на единицу затрат*, при этом должны быть обеспечены:

- высокое качество,
- низкие затраты и цены,
- эффективное распределение.

Данные условия гарантируют предприятию получение достаточного

ВЫВОД: Теоретики управления первой половины XX в. придерживались взгляда *на предприятие как на "закрытую систему"*, основными характеристиками которого являлись:

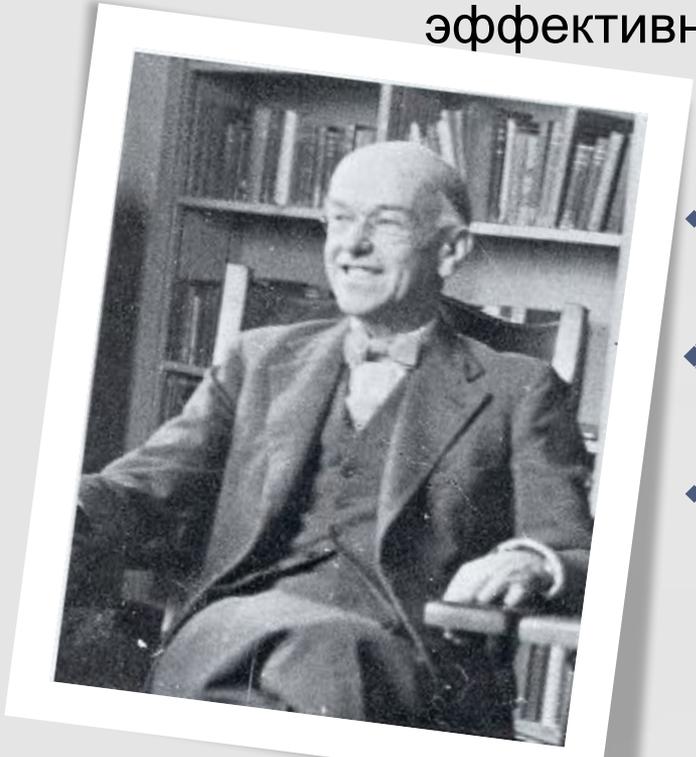
- ✓ **стабильность** целей, задач, условий деятельности;
- ✓ **рост масштабов производства;**
- ✓ **рациональная организация производства, эффективное использование ресурсов** - основная задача менеджмента;
- ✓ **производительность труда производственных рабочих** - главный источник прибавочной стоимости.

Таким образом, основой системы управления стали: контроль, функциональное разделение труда, нормы, стандарты и правила, эффективное использование ресурсов.

К такой системе научных взглядов привела *логика промышленного развития*, результатом которой явилось **формирование крупных организаций, корпораций**, где сосредоточились огромные ресурсы.

Школа человеческих отношений (1930-1960 гг.)

(повышение эффективности организации обеспечивается повышением эффективности **человеческих ресурсов**)



Основные выводы

- ❖ Особое внимание **регулированию производственных отношений** между людьми.
- ❖ Концепция «экономического человека» подвергнута **критике**.
- ❖ «**Человек – главный объект** внимания управления».

Ключевые положения:

- ✓ социальная ответственность руководства перед работником;
- ✓ консультации с работниками;
- ✓ совершенствование труда содержится в самой системе управления;
- ✓ стимулирование у работников инициативы в достижении целей организации;
- ✓ обеспечение единства целей и усилий членов коллектива.

Элтон Мэйо (1880 – 1949 гг.) - американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях.

Благодаря исследованиям Мейо в США распространяется термин «человеческие отношения», возникает особая доктрина, превратившаяся в официальную программу управления организациями.

**В основу доктрины «человеческих отношений»
положены следующие принципы:**

1. **Человек – это «социальное существо»**, ориентированное на принадлежность к определенной группе и включенное в контекст группового поведения.
2. **Бюрократическая организация** с ее жесткой иерархией **несовместима с природой человека** и его свободой.
3. **Руководители** предприятий в большей степени должны **ориентироваться на людей**, чем на продукцию. Работникам необходимо создавать благоприятные условия труда и общения для того, чтобы повысить их производительность.
4. **Вознаграждение за труд всей группы эффективнее** вознаграждения одного человека. **Социальное вознаграждение** также эффективно, как экономическое. Элементами социального вознаграждения являются:
 - демократический стиль руководства,
 - повышение удовлетворенности трудом и взаимоотношениями,
 - создание атмосферы сотрудничества.

Хоторнский эксперимент

общее название ряда социально-психологических экспериментов, проведенных в США в течение 1924-1932 гг.

Смысл экспериментов заключался в изучении влияния на производительность труда условий, организации и оплаты работы, а также отношений членов трудового коллектива между собой и с руководством предприятия.

Главным выводом из хоторнских экспериментов было доказательство того, что, **создав на предприятии благоприятный социально-психологический климат, можно существенно увеличить производительность труда**

(в эксперименте это увеличение достигало 40 %).





Э.Мейо предложил следующие средства повышения производительности труда:

1. Паритетное управление, основанное на учете взаимных интересов администрации и работников предприятия.

2. Гуманизация труда это адаптация трудовой деятельности к особенностям человека (путем организации труда, создания условий труда) для реализации трудового потенциала работника.

3. Демократический стиль руководства, предприятием, принятие коллегиальных решений;

4. Просвещение работников, профессиональное обучение и создание условий для повышения их профессиональной квалификации.

Поведенческая школа и теория человеческих ресурсов (с конца 1950-х гг. по н.вр.)

Применение науки о поведении *повышает эффективность труда отдельного работника и организации в целом.*



Абрахам Маслоу (1908-1970),
Дуглас Мак-Грегор (1906-1964)

Ключевые положения:

- социальное взаимодействие в коллективе;
- мотивация к труду;
- авторитет и лидерство в коллективе;
- формальные и неформальные организации;
- коммуникации в организациях;
- изменение содержания работы;
- качество трудовой жизни.

Крупнейшие представители школы:

В. Оучи (теория Z),
Ф. Герцберг (теория «гигиенической мотивации»),
Р. Лайкерт (теория «четырёх систем»),
Р. Блейк и Д. Моутон («управленческая сетка») и другие.

Абрахам Маслоу

«Пирамида потребностей»



Теория X и Теория Y о мотивации людей и поведении в управлении.

Автор: **Дуглас Макгрегор**, г.ж. 1906-1964 гг., преподавал в университетах.

Теория "X"

- Люди ленивы
- Они работают как можно меньше
- Чтобы заставить людей работать, их нужно контролировать, направлять и держать под страхом наказания
- Они избегают ответственности
- У них нет честолюбия
- Противостоят изменениям

В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация, основанная на страхе наказания.

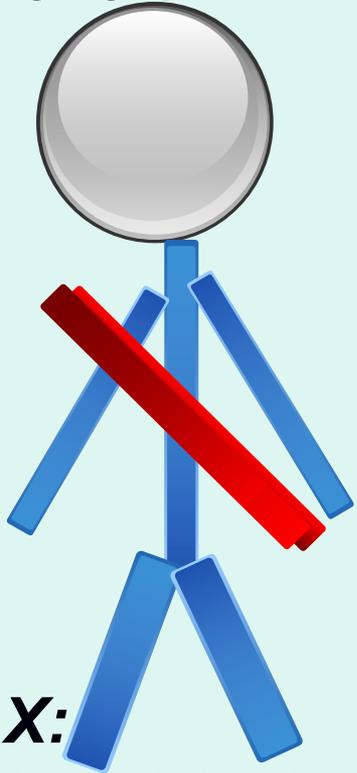
Теория "Y"

- Люди любят работу
- Они сами управляют собой поставленными целями
- Они мотивированы
- Они принимают на себя ответственность
- Они честолюбивы и обладают творческим потенциалом
- Если не хотят работать, то значит для них не были созданы соответствующие условия

Необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности и творчества

Вывод. Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, от состояния «Х» к состоянию «Y», или от **состояния «экономического человека» к «человеку социальному».**

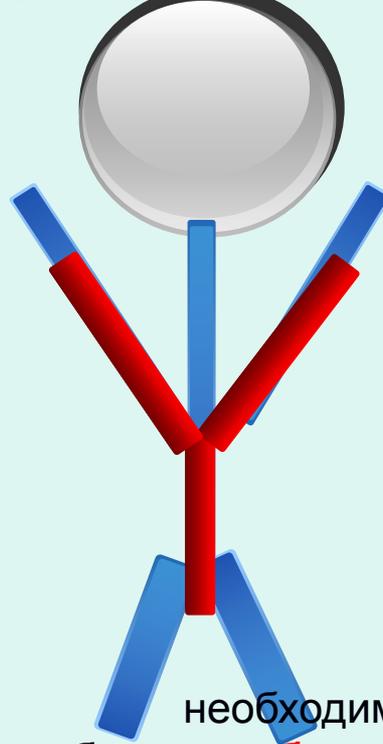
Не буду работать!



Теория X:

В деятельности руководителя должна преобладать **мотивация подчиненных, основанная на страхе наказания.**

Ура, работа!



Теория Y:

необходимо предоставлять работникам **больше свободы для проявления инициативы, творчества** и создавать для этого благоприятные условия.

«Теория X», «Теория Y» Д.МакГрегора и «Теория Z» В.Оучи

Теория X (1960г.)	Теория Y (1960г.)	Теория Z (1981г.)
<ol style="list-style-type: none">1. Люди не любят трудиться и избегают работы.2. У людей нет честолюбия, и ответственности, они предпочитают, чтобы ими руководили.3. Больше всего люди хотят защищенности.4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.	<ol style="list-style-type: none">1. Труд - процесс естественный. Люди принимают ответственность на себя, стремятся к ней.2. Люди приобщены к организационным целям, используют самоуправление и самоконтроль.3. Приобщение = вознаграждение.4. Часто встречается способность к творческому решению проблем, интеллект среднего человека используется частично.	<ol style="list-style-type: none">1. Вовлечённость людей в производственный процесс увеличивает производительность.2. Контроль носит неформальный характер.3. Люди делят ответственность и участвуют в принятии решений.4. Люди работают лучше в атмосфере доверия и сотрудничества.5. Люди ценят гарантированную занятость, принимают условие медленного продвижения по службе.

СОВРЕМЕННАЯ ТРАКТОВКА ПОНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

```
graph TD; A[ЭФФЕКТИВНОСТЬ] --> B[ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ]; A --> C[СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ]; B <--> C;
```

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

реализация персоналом *целей организации*
(производительность труда, эффективность, рентабельность и др.)
за счет экономичного использования ограниченных ресурсов

СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Достижение индивидуальных *целей работников*.
Характеризуется удовлетворением *их потребностей и интересов* (оплата труда, содержание труда, общение, самореализация и др.)

ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КТЖ

- Концепция *качества трудовой жизни* (КТЖ) была разработана в промышленно развитых западных странах в **1960-е гг.**, а внедрение в жизнь этого организационного проекта началось **в начале 1970-х гг.**
- Потребность в разработке КТЖ были вызваны **результатами научных исследований** – они свидетельствовали о кризисе тейлоризма и фордизма и необходимости **поиска новых подходов**, позволяющих обеспечить как высокую производительность труда, так и нормальные условия жизнедеятельности на работе.
- Для разработки и продвижения проблематики КТЖ были созданы **консультативные и образовательные подразделения**, а правительства государств увеличили **финансовую поддержку** внедрения программ КТЖ.
- Программы повышения КТЖ в свое время были **успешно внедрены** в организациях: **Volvo, General Motors, Ford, Motorola, Hewlett-Packard, Polaroid** и других.

Качество трудовой жизни - это *интегральный показатель*, набор экономических и социальных показателей, отражающий **отношение работников к условиям трудовой жизни** и их благосостоянию.

Концепция качества трудовой жизни (КТЖ) –

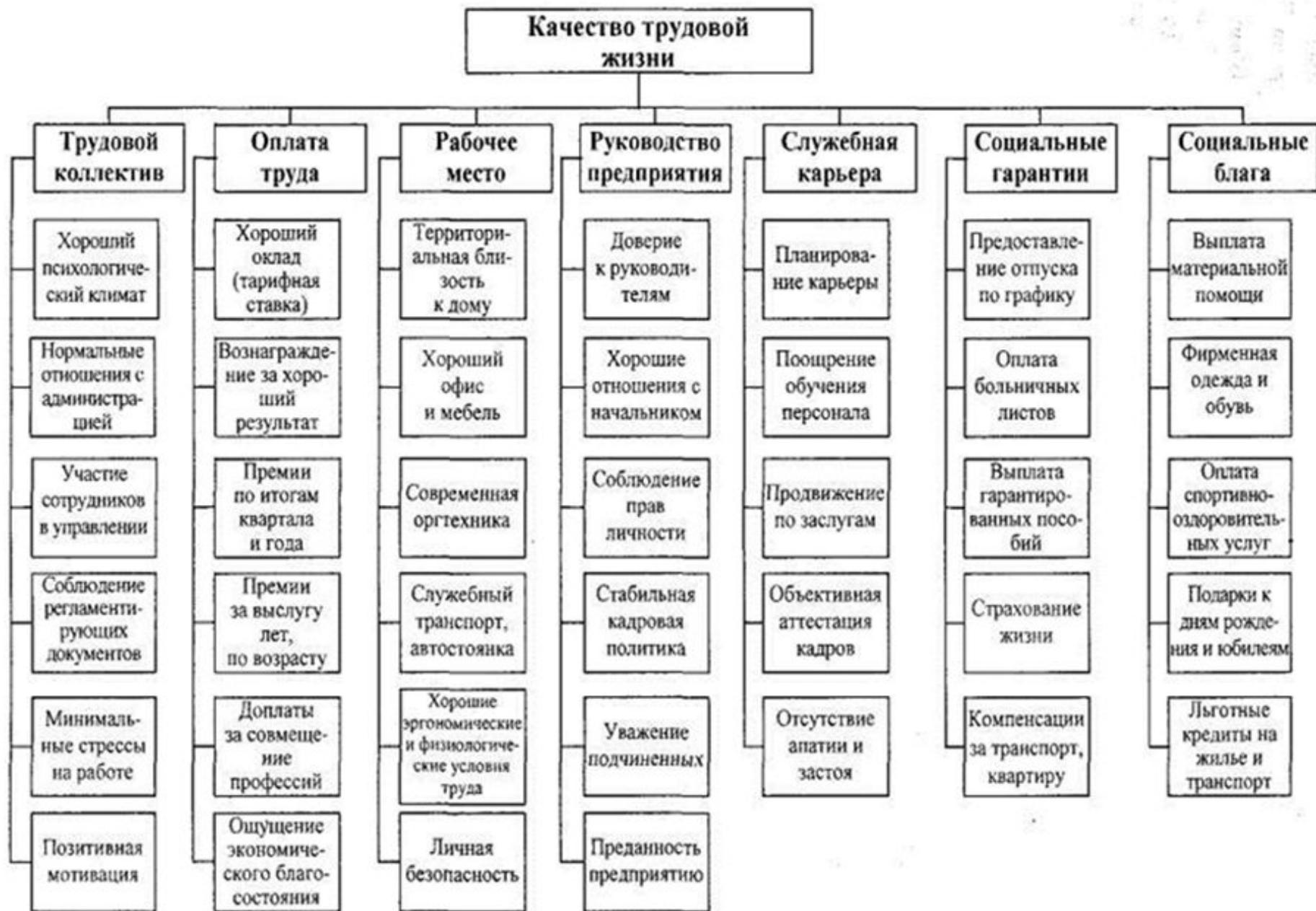
общечеловеческое движение в сторону **создания условий:**

- ✓ препятствующих процессу отчуждения труда,
- ✓ восстановления целостности труда и культуры,
- ✓ возвышения человека как самостоятельной творческой личности.

Согласно концепции КТЖ сотрудники рассматриваются не просто в качестве трудовых ресурсов определенного состава, а ***в тесной связи с условиями, в которых они могут оптимально реализовывать себя как личности.***

КТЖ характеризуется также *степенью удовлетворения личных потребностей и интересов* работника посредством труда в организации.

ЭЛЕМЕНТЫ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ (КТЖ)



Производственная демократия – это система участия работников в управлении, в собственности, в прибылях организации.

1. Участие работников в управлении (в принятии решений) -

это **саморегулирование работниками** различных процессов в организации. Посредством их участия в совещаниях, представительства, создания специальных комитетов по решению текущих и стратегических проблем и т.д.

2. Участие работников в собственности -

работники становятся **акционерами (совладельцами)** предприятий, на которых работают.

В США применяется программа **ESOP (Employee Stock Ownership Plan)** – программа передачи части или всех акций в собственность работникам предприятий. Используют около 10 тысяч крупных корпораций; государство в этом случае предоставляет им налоговые льготы.

Таким образом, в результате производственной демократии **работник** превращается в подлинного **субъекта**

Лидеры использования : США, Канада, ФРГ, Франция, Швеция, Япония.

Количественная школа управления или «Школа науки управления» (1950-1980-е гг.)

Ключевая характеристика: замена словесных рассуждений моделями, символами и значениями, что позволяет существенно *повысить эффективность управленческих решений*.



Карл Людвик Фон Берталанфи -
основатель системной концепции
«Общая теория систем».

Ключевые положения:

- управление и оптимизация запасов ресурсов;
- использование теории игр;
- системный подход (системный анализ целей организации; взгляд на организацию как открытую систему)
- выбор стратегии поведения в условиях неопределенности;
- прогнозирование;
- статистические методы анализа и оценки.

Основополагающие факторы:

- применение ЭВМ
- математические методы в управлении
- экономико-математический аппарат
- теория систем
- достижения ВТ для интеграции мат. анализа и субъективных решений менеджера.

Эволюция управленческой мысли

Основные направления научной мысли (школы и подходы)	1885	Годы XX столетия							
		20-е	30-е	40-е	50-е	60-е	70-е	80-е	90-е
Научный менеджмент	■	■							
Классическая школа		■	■	■	■				
Школа чел. отношений и поведенческих наук			■	■	■	■	■	■	■
Количественная школа и системный подходы					■	■	■	■	■
Ситуационный и новые подходы							■		■

Индустрия 4.0 - Концепция

