Записи при чтении. Практические приёмы ведения записей. Выписки. Составление плана документа. Ведение графического конспекта.

Чтение документов должно сопровождаться ведением записей – это способствует лучшему усвоению прочитанного, даёт возможность сохранить нужные материалы в удобном для использования виде, помогает закрепить их в памяти, позволяет сократить время на поиск при повторном обращении к источнику. Но рациональными записи могут быть лишь в том случае, если придерживаться некоторых правил.

Лаконизм в изложении, использование сокращений, условных знаков. При этом система сокращений и условных знаков должна оставаться постоянной, иначе спустя некоторое время окажется трудным разобраться в непонятных «закорючках».

Наглядность и обозримость записей. Следует так располагать их, чтобы были ясны логические связи, иерархия понятий. Можно использовать систему заголовков, ключевых слов, нумерации, использовать абзацы и отступы, подчёркивания текста.

Форма записей. Книжная (сброшюрованные записи) или карточная? Лучший способ ситематизации материалов – карточная форма.

Ведение записей только на одной стороне листа. При этом ускоряется поиск и систематизация, становится возможным делать вставки в текст.

Выписки из текста. Главное условие – особая тщательность. Любая небрежность в выписке данных из документа может привести к значительным потерям времени на их уточнение или повторный поиск. Выписывают все данные, представляющие интерес для работы. В некоторых случаях бывает целесообразным использование т.н. «формализованных выписок» - листы или карточки заранее разграфляют и все данные выписываются на отведённые им места (строки или графы). Это ускоряет выборку из документа нужных данных.

Более сложный вид записи – составление плана документа, отражаеющего его содержание и структуру. Пользуясь планом, можно легко восстановить в памяти содержание любого документа. Составление плана может рассматриваться в качестве предварительного этапа работы перед тем, как перейти к более сложным видам записей – тезисам и конспекту.

Ведение графического конспекта – наиболее совершенный способ изображения внутренней структуры документа, а сам этот процесс помогает усвоению его содержания.

Зарождение Российского научного менеджмента.

Проблемами организации труда отдельные российские специалисты начали заниматься в начале ХХ века независимо от Тэйлора. Л.Крижевецкий оразработал учение о профессиональных типах и даже пытался построить «карту размещения в обществе способностей». Исследования физиолога М.Сеченова послужили основой для созданного им впоследствии теоретического учения о трудовых движениях человека. Разработка научных основ менеджмента велась в рамках научной организации труда – НОТ. Пик популярности идей Тэйлора пришёлся на 1913 год, когда начал издаваться журнал «Фабрично-заводское дело». Формирование отечественной науки управления и организации труда разворачивалось в 20-е годы на фоне острой дискуссии вокруг системы Тэйлора и вопросов НОТ. Одни считали её приемлемой почти без оговорок, другие почти полностью отвергали идеи Тэйлора.

Важными этапами в развитии российского научного менеджмента стали две конференции по НОТ, проведённые в 1921 и 1924 годах. На первой из них было дано определение НОТ (организация, основанная на тщательном изучении производственного процесса со всеми сопровождающими его условиями и факторами), на второй были сформулированы главные задачи в области НОТ (переработка достижений западных теоретиков и практиков, обмен опытом; увязка научно-исследовательской деятельности с потребностями производства; установление связей между иниститутами и дабораториями НОТ; опытное изучение труда в производстве и управление, а также отдельных трудовых процессов; организация школ для подготовки инструкторов, способных к внедрению наилучших методов работы; внедрение в труд и изучение во всех типах школ принципов НОТ).

Ведущими научными институтами в России были ЦИТ (Центральный институт труда, директор – А.К.Гастев), КИНОТ (Казанский институт научной организации труда) и ГИТУ (Государственный институт техники управления).

Видным теоретиком управления был А.А.Богданов, сформулировавший основные понятия и методы организационной науки.

О.А.Ерманский был одним из первых российских учёных, подвергших глубокому критическому анализу западные теории по организации труда. Именно он впервые употребил аббревиатуру НОТ. Основным вопросом рационализации организации труда, по Ерманскому, было определение критерия рациональности организации любой работы. Ядром его концепции являлся «физиологический оптимум», поддержание интенсивности труда на оптимальном, научно обоснованном уровне.

Индивидуальное планирование рабочего времени. Этапы процесса планирования. Правила планирования рабочего времени Л. Зайверта.

Индивидуальное планирование рабочего времени – сложная задача, не зависящая от величины и структуры организации; процесс, определяющий что должно быть сделано для повышения эффективности производства. Планирование должно иметь системный характер, учитывать взаимосвязи внутри организации. Планирование должно обеспечить эффективное использование, вероятно, самого ценного достояния – времени, а именно: либо употребить имеющееся время для плодотворной и успешной деятельности (максимальный критерий), либо достичь поставленных целей с возможно меньшими затратами времени (минимальный критерий).

Существует 8 этапов процесса планирования:

внутрення стратегическая оценка (ищется ответ на вопрос – какие проблемы следует учитывать на планируемый период),

внешняя стратегическая оценка (выявляются внешние факторы, кои следует предсумотреть в плане – поставщики, конкуренты, заказчики и т.п.),

формулирование предпосылок плана (внимание на главныее проблемы плана; из множества внутренних и внешних проблем выбираются наиболее существенные, требующие скорейшего решения, проблемы размещаются в порядке важности),

стратегическое планирование (согласование целей и задач своего плана и планов других),

разработка критериев результативности (определяются конкретные результаты на каждом этапе реализации задачи),

планирование мероприятий (выделяются конкретные мероприятия, кои будут осуществляться в плановом периоде),

планирование проектов (перечень мероприятий детализируется на конкретные работы, их последовательность, оценку затрат),

оценка плана (оценка полученных результатов).

Известный немецкий специалст в области менеджмента Л.Зайверт рекомендует придерживаться следующих основных правил планирования индивидуального планирования:

охватить планом лишь 60% рабочего дня, оставив 20% на решение непредвиденных проблем и 20% на творческую деятельность, в т.ч. повышение квалификации;

тщательно документировать и контролировать расход времени, чтобы лучше определять будущие потребности в нём и правильно распределять его;

распределять задачи на долго-, средне- и краткосрочные, устанавливать приоритет по их решению;

последовательно доводить до конца начатое дело;

планировать только такой объём задач, с коим можно реально справиться;

составлять гибкие планы, постоянно пересматривать и корректировать их в процессе выполнения задач, стараться планировать альтернативно;

устанавливать точные временные нормы и сроки выполнения задач, не терять время зря, резервировать время для непредвиденных задач;

отличать важное от срочного и избегать «тирании срочных дел»;

планировать осуществление рутинных функций;

согласовывать свои планы с планами коллег;

вносить разнообразие в деятельность, чередуя долго- и краткосрочные планы, индивидуальный и совместный труд.

История развития организации труда персонала от Древнего Египта до Древнего Рима.

В Древнем Египте существовала многоступенчатая пирамида социального и хозяйственного управления. Соответственно, существовал и многочисленный класс профессиональных управляющих – писцов. Для Др. Египта уже на ранней стадии его развития была характерна специализация как по видам работ, так и по отдельным направлениям работ. Писцы, надсмотрщики, учётчики осуществляли руководство (каждый – на своём уровне и участке) хозяйственной жизнью, организовывали и контролировали труд работников, составлявших рабочие отряды. Эти работники были лишены собственности на орудия и средства производства, получали довольствие из государственных складов. Им вменялось в обязанность выполнение некоего «урока», произведённое сверх него могло поступать в их пользу с правом распоряжения этой долей продукта.

В Древнем Риме существовала развитая система рабства, происходил процесс перехода от мелкого производства (в земледелии и ремесле) к более крупному, централизованному хозяйству, где получила распространение простая и отчасти сложная кооперация труда. Труд рабов контролировался надсмотрщиками, особо усердных рабов поощряли улучшенным питанием, одеждой, какой-то утварью или даже скотом (парой овец, например). Такое имущество называлось пекулием. Впоследствии рабы получили право «откупа» - уплатив хозяину определённую сумму, становились вольноотпущенниками, могли завести своё производство и даже стать компаньоном бывшего хозяина. Укрупнение производства способствовало интенсификации римской экономику, что вылилось в расцвет сельского хозяйства, ремёсел и строительства.

Кооперация труда. Формы, направления совершенствования разделения и кооперации труда. Совмещение профессий. Расширение зон обслуживания.

Кооперация труда органически связана с его разделением. Устанавливается система производственной взаимосвязи и взаимодействия работников и подразделений между собой.

Формы:

межцеховая,

внутрицеховая,

внутриучастковая,

внутрибригадная,

межисполнительская.

Важнейшие направления совершенствования разделения и кооперации труда: совмещение профессий, расширение зон обслуживания, многостаночная работа.

Совмещение профессий: выполнение в теч. рабочего дня, наряду с работами по основной професии, работ по второй или нескольким профессиям. Целесообразно применять на тех работах, где имеются продолжительные технологические перерывы или машинно-свободное время.

Расширение зон обслуживания: преследует цель более рационального использования рабочего времени, а также более полной загрузки оборудования (напр., многостаночное обслуживание при наличии машинно-свободного времени).

Методы и средства выполнения управленческих операций. Методы управления, их классификация.

Методы управления – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.

Есть 3 группы методов управления:

экономические (основаны на социально-экономическимх законах и закономерностях развития объективного мира, общества и мышления; использование этих методов основано на системе социально-экономических интересах личности, коллектива и общества);

организационно-распорядительные (административные; основаны на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления);

социально-психологические (основаны на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей).

Экономические методы управления делят на 2 группы:

прямой экономический расчёт (основан на централизованном директивном распределении и перераспределении материальных, трудовых и финансовых ресурсов)

и хозяйственный расчёт (основан на использовании стоимостных категорий в качестве регулирующих инструментов и рычагов, соотнесении результатов и затрат в производстве и реализации продукции).

Организационно-распорядительные методы управления делят на следующие группы:

распорядительные (осуществляются через единичные административные распоряжения),

организационно-стабилизирующие (длительные распорядительные воздействия осуществляются при помощи административных актов – директив, положений, инструкций и т.п.),

дисциплинирующие,

регламентирующие,

структурные,

должностные,

функциональные,

нормирующие,

инструктирующие.

Социально-психологические методы управления представляют собой механизм воздействия на коллективы и людей через социально-психологические интересы. Классификация этих методов определяется уровнем иерархии социальных процессов: общество, коллектив, группа, личность.

Методы изучения затрат рабочего времени.

К методам изучения затрат рабочего времени относятся: фотография рабочего времени и хронометраж.

Фотография: вид наблюдения, при коем измеряют все без исключения затраты времени, осуществляемые исполнителем за определённый период работы (напр., за смену). Проводится, главным образом, для выявления потерь рабочего времени, установления причин и разработки мероприятий по их устранению.

Фотография состоит из этапов:

подготовка к наблюдению (изучение технологического процесса, организации рабочего места, его обслуживания, технической оснащённости, режима работы),

наблюдение и измерение затрат рабочего времени (ведётся по текущему времени, фиксируются все действия исполнителя и перерывы в работе),

обработка и анализ наблюдений (составляется сводный баланс рабочего времени по всем категориям затрат, определяются нерациональные затраты и потери рабочего времени, их причины),

после анализа составляется проектируемый баланс рабочего времени – исключаются все нерациональные затраты и потери рабочего времени, за их счёт увеличивается оперативное время (на основании фактического и проектируемого балансов рабочего времени определяется возможный рост производительности),

и последнее - разработка и внедрение организационно-технических мероприятий с указанием срока их исполнения.

Хронометраж: вид наблюдения, при коем изучаются циклически повторяющиеся элементы оперативной работы, отдельные элементы подготовительно-заключительной работы или работы по обслуживанию рабочего места. Основное назначение – определение продолжительности повторяющихся элементов операций для расчёта норм и разработки нормативов, выявление и изучение передовых методов и приёмов труда в целях передачи их широкому кругу работников, проверка установленных норм выработки, выявление причин невыполнения отдельными работниками.

В период подготовки изучают технологический процесс выполнения нормируемой операции, анализ его, разбивка на отдельные элементы, изучают режим работы оборудования и организацию рабочего места. Все выявленные недостатки устраняются до начала наблюдения. Также устанавливается количество необходимых наблюдений, зависящее от продолжительности элементов операции, типа производства и требований, предъявляемых к точности данных.

Хронометраж бывает непрерывный и выборочный.

Непрерывный – замеры длительности элементов операции ведутся непрерывно от начала до конца. В хронокарте отмечается время начала хронометража и фиксируется по текущему времени окончание каждого элемента.

При выборочном хронометраже проводятся замеры лишь отдельных элементов операции.

Методы нормирования труда, их содержание. Нормирование труда специалистов и технических исполнителей. Порядок изменения норм труда.

На практике используют опытно-статистический и аналитический методы нормирования труда.

Опытно-статистический (суммарный): нормы устанавлиаются в целом на работу без поэлементного анализа операций. Опытный метод предполагает определение нормы на основе личного опыта нормировщика, а статистический – основан на установлении норм по данным о фактических затратах времени на анлогичную работу в прошлом. Этот метод не может быть признан научным, т.к. нормы разрабатываются без анализа фактических условий труда.

Аналитический: позволяет установить научно обоснованные нормы труда. Осуществляется следующим образом:

операция разделяется на составляющие элементы;

определяются все факторы, влияющие на продолжительность выполнения каждого элемента (технические, организационные, психофизиологические, экономические и социальные);

проектируется рациональный состав операции и последовательность выполнения её элементов с учётом наилучшего сочетания факторов, влияющих на продолжительность;

рассчитываются затраты времени на каждый элемент и определяется норма времени на операцию в целом.

Одновременно разрабатываются организационно-технические мероприятия, обеспечивающие внедрение запроектированного трудового процесса и установленной нормы.

Аналитический метод делят на

аналитически-расчётный (затраты определяются на основании научно обоснованных нормативов)

и аналитически-исследовательский (затраты устанавливаются на основании непосредственных измерений – путём фотографии или хронометража).

При нормировании труда специалистов и технических исполнителей используются нормативы затрат времени на закреплённые за ними виды работ, применяется метод нормирования труда путём построения баланса затрат рабочего времени. На основе фактического баланса рабочего времени проектируется содержание и затраты времени по каждому виду работ с учётом реализации мероприятий по совершенствованию трудового процесса. Для специалистов и технических исполнителей, занятых обслуживанием производства, целесообразно устанавливать нормы обслуживания.

Порядок изменения норм труда: нормы не могут оставаться неизменными в течение длительного времени и подлежат изменению с учётом снижения трудоёмкости производства. Эта работа должна проводится систематически и включать в себя:

проведение аттестации рабочих мест,

разработку и реализацию плана технического развития и совершенствования организации производства,

разработку и реализацию календарного плана замены и пересмотра норм и освоение новых норм.

Научная организация труда (понятие, задачи, функции, направления). Разработка и внедрение мероприятий научной организации труда. Подсчёт экономической эффективности научной организации труда.

НОТ – это: организация труда на основе современных достижений науки и передового опыта, систематически внедряемых в трудовую деятельность и позволяющая наилучшим образом сединить в процессе труда людей и технику; система методов и средств, опирающаяся на научный анализ трудовых процессов, условий их осуществления и использующая практические методы, базирующиеся на достижениях физиологии, психологии, эргономики и др. наук.

Внедрение НОТ предполагает решение трёх категорий взаимосвязанных задач:

экономических (рациональное использование трудовых ресурсов, повышение производительности труда, эффективности производства),

психофизиологических (создание наиболее благоприятных условий труда, сохранение здоровья и трудоспособности человека, повышение культуры труда, создание эстетики труда)

и социальных (повышение содержательности и привлекательности труда, развитие коллективных форм организации труда, воспитание чувства ответственности каждого за конечные результаты работы организации).

Выделяют 6 функций НОТ:

ресурсосберегающая,

оптимизирующая,

формирование эффективного работника,

трудощадящая,

возвышение труда,

воспитательная.

Мероприятия по НОТ группируются по следующим основным направлениям:

организация работ по составлению и реализации планов НОТ;

формирование рациональной структуры кадров и анализ их использования;

разделение и кооперация труда;

внедрение передовых методов и рациональных форм организации труда рабочих;

разработка и реализация системы стимулирования труда;

улучшение условий труда работников;

иные мероприятия, включающие в себя повышение культурного уровня работников, укрепление дисциплины труда, развитие духа соревновательности и т.п.

Разработка и внедрение мероприятий НОТ прозводится в такой последовательности:

изучается существующий уровень организации труда,

выявляются резервы роста производительности труда за счёт улучшения его организации;

разрабатывается план мероприятий по НОТ и определяется их экономическая эффективность;

осуществляется комплекс работ по обеспечению внедрения разработанных мероприятий НОТ.

Подсчёт экономической эффективности производится по следующим показателям:

производительность труда (рост производительности труда определяется показателями выработки на одного работника, снижения трудоёмкости работы, экономии численности работников)

и себестоимость работ по статьям затрат - основная зарплата работников, сырьё, материалы и конструкции, эксплуатация машин и механизмов, накладные расходы.

Нормирование труда. Научное обоснование норм. Нормы труда. Виды норм труда.

Нормирование труда является частью организации труда, это процесс установления научно обоснованных норм затрат труда на какой-либо вид работы.

Научное обоснование норм – учёт технических и технологических возможностей производства, учёт особенностей применяемых инструментов, использование прогрессивных форм, приёмов и методов труда, его физиологически оправданная интенсивность, нормальные условия труда.

Норма труда – мера труда, затрачиваемого в определённых организационно-технических условиях с учётом передового опыта. При помощи норм труда рассчитывают трудоёмкость производственной программы, необходимую численность персонала и его структуру.

Виды норм труда:

норма времени,

выработки,

обслуживания,

численности.

Организационно-распорядительная деятельность персонала управления, как форма осуществления управленческого решения.

Сущностью деятельности по выработке управленческого решения является выработка оптимального или близкого к тому варианта действий по достижению цели.

В содержание процесса выработки решения, как и в другие управленческие процессы, должно быть включено осуществление управленческих функций этими процессами:

выработка решения,

планирование,

организация и контроль хода и качества осуществления.

В содержание деятельности по выработке решения надо включить:

уточнение системы задач,

определение подсистем мероприятий по достижению цели,

определение факторов внешней и внутренней среды, влияющих на достижение цели,

прогнозное моделирование деятельности по достижению цели,

согласование проекта решения с исполнителем,

утверждение проекта решения и доведение его до исполнителей.

Содержание решения должно представлять собой краткое изложение принятого варианта действий по достижению цели. Основной его частью должен являться замысел действий, отвечающий на вопросы «что надо сделать», «каким образом надо сделать», «какими силами сделать», «к какому сроку надо сделать».

Кроме того, решение должно предусматривать организацию взаимодействия, обеспечения и оперативного контроля процессов реализации решения.

Решение должно включать в себя конкретные задачи подчинённым (исполнителям); на низших уровнях иерархии – задачи по осуществлению, реализации самого решения, на более высоких уровнях – задачи по осуществлению функций управления, т.е., планирования, организации, мотивации, коммуникации, контроля.

Организация обслуживания рабочих мест.

Уровень организации труда на РМ зависит от совершенства системы его обслуживания, коя предполагает своевременное обеспечение РМ всем необходимым, включая:

техническое обслуживание;

ремонтное;

обеспечение сырьём, материалами, комплектующими, инструментом;

контроль качества продукции;

хозяйственное обслуживание (чистка, уборка);

транспортное обслуживание и т.д.

Эффективность обслуживания РМ достигается лишь при соблюдении следующих принципов:

предупредительность,

оперативность,

комплексность

и плановость.

Прогресс в системах обслуживания РМ состоит в переходе от дежурного обслуживания к планово-предупредительному, основанному на расчётах норм обслуживания.

Организация работы с документами. Техника чтения. Критическое и творческое восприятие документальных данных.

Умение работать с текстовым документом – это умение правильно оценить его смысл, быстро разобраться в его структуре, выбрать и зафиксировать в удобной форме всё, что в нём оказалось ценным и нужным.

Одной из особенностей чтения документа является то, что оно протекает в определённой последовательности – сначала предварительное ознакомление с документом и только потом его тщательная обработка.

Предварительное ознакомление требуется для того, чтобы понять, представляет ли документ ценность целиком или ценны лишь его части, какова его структура и назначение.

Если предварительное ознакомление не даёт возможности определить, насколько интересен и полезен документ, применяется т.н. «беглый просмотр».

Тщательная проработка текста, «сплошное чтение» - усвоение текста в такой степени, в какой необходимо по характеру выполняемой работы. Но прочитать текст – это не значит усвоить его. Текст надо понять, расшифровать, осмыслить.

Основные мысли любого документа можно понять и усвоить лишь в том случае, когда в полной мере уяснена схема построения документа. Необходимо проследить последовательность хода мыслей автора, логику его доказательств, установить связи между отдельными положениями, выделить главное, что приводится для их обоснования. Это уже не просто чтение, а глубокий и детальный анализ текста. Именно при таком подходе становится возможным понять его и по-настоящему усвоить.

Часто говорят о необходимости критического и творческого восприятия документальных данных. Критическое восприятие приходит с накоплением опыта – могут возникнуть профессиональные несогласия с какими-то взглядами отдельных авторов, появятся аргументированные возражения против каких-то положений и возможность сопоставлениями с собственными взглядами. Творческий подход – стимуляция идей, что происходит иногда при чтении. Ознакомление с текстами вызывает собственные мысли, соображения, гипотезы.

Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда.

Рабочее место – первичное звено производства, зона трудовой деятельности рабочего или группы рабочих, оснащённая необходимыми средствами для выполнения производственного задания.

Организация РМ – система оснащения и планировки, подчинённая целям производства. Оснащение РМ складывается из совокупности средств, необходимых для осуществления производственного процесса: оборудования, технологической оснастки (запчасти, приспособления), организационной оснастки (средств связи и сигнализации, рабочая мебель, тара), рабочей документации, средств коммуникации для подачи на РМ сырья, материалов, энергии, хозяйственного инвентаря для поддержания РМ в порядке и чистоте.

Полное и комплектное оснащение РМ позволяет наилучшим образом организовать процесс труда. Для этого необходима рациональная планировка средств оснащения – размещение их на РМ так, чтобы обеспечивалось удобство их обслуживания, свободный доступ, экономия движений и перемещений работника, удобная рабочая поза, хороший обзор рабочей зоны, безопасность труда, экономия производственной площади, взаимосвязь со смежными рабочими местами и с местом руководителя.

Организация умственного труда. Основные требования к стилю работы руководителей.

Эффективность, оперативность и надёжность действий работников умственного труда в значительной мере могут быть повышены засчёт научной организации их труда.

Основные направления:

совершенствование стиля работы и методов управления,

разделение и кооперация труда,

правильный выбор и расстановка кадров,

улучшение нормирования и стимулирования умственного труда,

улучшение условий труда и организации рабочих мест,

организация информации и делопроизводства,

механизация и автоматизация управленческого труда.

К основным вопросам НОТ работников умственного труда относятся:

планировка рабочего места,

рабочей позы,

оснащения и обслуживания рабочего места.

Для работников умственного труда должны быть созданы условия на рабочих местах, способствующие повышению производительности труда и снижению утомляемости. Нужно обеспечить освещённость, температуру и обмен воздуха в помещении в соответствии с действующими нормами. Окраска стен, мебели, архитектурно-планировочные решения должны снижать неблагоприятное влияние окружающей среды на труд человека и отвечать эстетическим требованиям.

Проведённые статистические исследования показали, что

на получение и регистрацию информации у работников умственного труда тратится 30% времени,

на передачу информации – 10%,

на заполнение и размножение документов – 20%,

на обработку информации – 30%,

на анализ и выбор решений – 10%.

Очевидно, что надо увеличить время, затрачиваемое на анализ и выбор решений. Для этого необходимо принимать меры по сокращению затрат времени на получение, регистрацию и обработку информации и заполнение документов.

Основные требования к стилю работы руководителей:

постоянное стремление к расширению и улучшению своих знаний,

планирование личного труда и распределение бюджета времени,

организованность в работе,

подготовка и организация труда подчинённых,

контроль и проверка исполнения,

борьба с косностью, рутиной,

смелость и умение идти на технический риск.

Организация умственного труда. Основные требования к стилю работы руководителей.

Эффективность, оперативность и надёжность действий работников умственного труда в значительной мере могут быть повышены засчёт научной организации их труда.

Основные направления:

совершенствование стиля работы и методов управления,

разделение и кооперация труда,

правильный выбор и расстановка кадров,

улучшение нормирования и стимулирования умственного труда,

улучшение условий труда и организации рабочих мест,

организация информации и делопроизводства,

механизация и автоматизация управленческого труда.

К основным вопросам НОТ работников умственного труда относятся:

планировка рабочего места,

рабочей позы,

оснащения и обслуживания рабочего места.

Для работников умственного труда должны быть созданы условия на рабочих местах, способствующие повышению производительности труда и снижению утомляемости. Нужно обеспечить освещённость, температуру и обмен воздуха в помещении в соответствии с действующими нормами. Окраска стен, мебели, архитектурно-планировочные решения должны снижать неблагоприятное влияние окружающей среды на труд человека и отвечать эстетическим требованиям.

Проведённые статистические исследования показали, что

на получение и регистрацию информации у работников умственного труда тратится 30% времени,

на передачу информации – 10%,

на заполнение и размножение документов – 20%,

на обработку информации – 30%,

на анализ и выбор решений – 10%.

Очевидно, что надо увеличить время, затрачиваемое на анализ и выбор решений. Для этого необходимо принимать меры по сокращению затрат времени на получение, регистрацию и обработку информации и заполнение документов.

Основные требования к стилю работы руководителей:

постоянное стремление к расширению и улучшению своих знаний,

планирование личного труда и распределение бюджета времени,

организованность в работе,

подготовка и организация труда подчинённых,

контроль и проверка исполнения,

борьба с косностью, рутиной,

смелость и умение идти на технический риск.

Пионеры менеджмента в индустриальной системе.

Роберт Оуэн, противник «индустриализма» и создатель «тихого монитора»; сформулировал важность человеческого фактора в производстве. Отдавал предпочтение не наказаниям, а убеждению и уговорам.

Чарльз Бэббидж, создатель первого в мире автоматического калькулятора, названного «дифференцирующей машиной» (работу над ней не закончил). Приверженец узкой специализации труда, создатель «метода наблюдения производства», близкого к научному, системному подходу в исследовании операций.

Эндрю Ур, защитник фабричной системы, замены ручного труда механическим, повышения умений и мастерства рабочих. Преподавал рабочим основы наук, был признан одним из лучших преопдавателей Англии своего времени.

Шарль Дюпин, писал о необходимости ясных и кратких инструкций рабочим, необходимости создания желательного уровня работы с наименьшим расходом энергии рабочего, а также о необходимости изучения каждой отрасли промышленности в целях нахождения и использования наилучшей индустриальной практики.

Дэниэл Мак-Кэлем, будучи генералом-интендантом Эрийской железной дороги, развивал систему управления ею. Выразил свои принципы менеджента: надлежащее разделение ответственности; соответствующее ему наделение властью; контроль честного выполнения обязанностей; точные и оперативные отчёты об ошибках; система проверок информации, содержащейся в отчётах и докладах; принятие системы как целого – что не только позволит быстро обнаружить ошибки, но и определить их причины.

Генри Варнум Пор, редактор журнала «Железные дороги Америки», пытался найти общие принципы управления железными дорогами, включая управление финансами. Был противником понимания человека, как машины, от коей можно получать требуемое поведение выплатой зарплаты. Отмечал, что невозможно описать все обязанности работника, тем более, что самый ценный вклад часто бывает добровольным. Считал, что лучший способ управления трудом – не бюрократизация, а сотрудничество.

Планирование рабочего места, рабочей позы, оснащения и обслуживания рабочего места работников умственного труда.

К основным вопросам НОТ работников умственного труда относится планирование рабочего места, рабочей позы, оснащения и обслуживания рабочего места.

Размеры комнат, размещение служебной мебели, габариты проходов между мебелью должны соответствовать установленым нормативам. Минимальный размер площади рабочих комнат и контор – 4 кв. м. на одного работника, а для конструкторов – 6 кв. м на один чертёжный стол.

Наиболее рациональной формой комнат явлется прямоугольная, соотношение длины к ширине – 1,5 : 1 и предельно – 2 : 1. При двустороннем освещении максимальная глубина комнаты – 15 м, а при одностороннем – 7 м.

Столы сотрудников надо размещать так, чтобы свет падал слева. Столы сотрудников, коим часто надо разговаривать между собой, надо помещать рядом. При планировке служебных помещений необходимо учитывать структуру подразделений, характер работы сотрудников, взаимодействие подразделений в процессе работы, действующие санитарные нормы, принципы размещения рабочей мебели и планировки рабочих мест.

Показатели производительности труда. Методы измерения производительности труда.

Производительность труда – это,

во-первых, количественная характеристика работы, выполняемой персоналом, связанная с уровнем эффективности труда;

а во-вторых – показатель эффективности целесообразной производительной деятельности людей в течение определённого промежутка времени, результативности конкретного полезного труда.

Различают производительность труда в масштабе общества, региона, отрасли, производительность труда на предприятии и производительность индивидуального труда работника.

Показателями производительности труда служат выработка и трудоёмкость.

Они связаны между собой обратно пропорциональной зависимостью: выработка равна отношению объёма производства продукции в соотв. единицах к трудовым затратам на выпуск продукции в соотв. единицах.

И наоборот, трудоёмкость равна отношению трудовых затрат на выпуск продукции в соотв. единицах к объёму производства продукции в соотв. единицах.

В сфере услуг производительность труда определяется отношением стоимости услуг без стоимости материальных затрат на их оказание за определённый период к среднесписочной численности персонала за этот же период.

Существует 3 основных метода измерения производительности труда:

натуральный (объём производства продукции выражается в физических единицах – штуках, метрах, килограммах и т.п.),

трудовой (основан на использовании для характеристики объёма производства норм трудовых затрат – человеко-часов)

и стоимостной (наиболее универсален, т.к. позволяет проводить сравнение уровня и динамики производительности труда на предприятии, в отрасли, регионе, в стране).

Показатель стоимости валовой продукции хорош тем, что продукция разных предприятий и за разные годы исчисляется в единых оптовых ценах предприятий по состоянию на какое-то время. Это позволяет нивелировать изменение цен в разные периоды и добиваться по этому критерию сопоставимости показателей.

В швейной, полиграфической и др. отраслях используется показатель нормативной стоимости обработки (ПНСО), в который включается нормативная стоимость затрат живого труда: зарплата, цеховые и общезаводские расходы, рассчитанные по нормативам.

Теоретически наиболее полное представление о вкладе предприятия в создание продукции даёт показатель стоимости чистой продукции – вновь созданной стоимости, т.к. на его величину не влияют затраты на сырьё, материалы, покупные полуфабрикаты, он свободен от амортизационных отчислений.

Наиболее универсальным способом определения выработки на предприятии будет расчёт величины чистой продукции предприятия за год, приходящийся на одного среднесписочного работника этого предприятия за год.

Понятие полномочий и их виды. Делегирование полномочий. Эффективность процесса делегирования полномочий.

Полномочия – это официально предоставленные должностному лицу права и обязанности в каой либо сфере деятельности. Пределы полномочий устанавливаются должностными инструкциями, процедурами, правилами, распоряжениями вышестоящего руководителя.

Виды полномочий:

линейные (передаваемые непосредственным подчинённым для выполнения ими прямых служебных или производственных задач),

полномочия обязательного согласования (ими наделены некоторые работники управленческого аппарата, что позволяет им поддерживать или отклонять проекты готовящихся решений),

рекомендательные (ими наделены некоторые работники аппарата для подготовки проектов решений для руководителя)

и параллельные (один из элементов контроля; также используются для уравновешивания власти в системе государственного управления).

Делегирование полномочий: передача части прав и обязанностей одних должностных лиц другим (как правило, из сферы деятельности руководителя – подчинённым). Лицо, коему делегировали полномочия, должно также взять на себя и ответственность за их применение.

Эффективность процесса делегирования полномочий во многом определяется разумным сочетанием интересов организации (подразделения), руководителя и подчинённых (исполнителей).

Основные преимущества делегирования полномочий:

возможность для руководителя заняться стратегическими задачами,

более эффективное управление вследствие принятия решений на уровнях, соответствующих рассматриваемой проблеме,

дополнительная мотивация подчинённых, стимулирование их инициативы,

профессиональный рост подчинённых, становление молодых руководителей

Производительность труда, её виды. Типы факторов, определяющих общий уровень производительности труда.

Производительность труда – это,

во-первых, количественная характеристика работы, выполняемой персоналом, связанная с уровнем эффективности труда;

а во-вторых – показатель эффективности целесообразной производительной деятельности людей в течение определённого промежутка времени, результативности конкретного полезного труда.

На уровень производительности труда оказывает влияние

величина экстенсивного использования труда,

интенсивность труда

и технико-технологическое состояние производства.

Экстенсивная характеристика труда отражает степень использования рабочего времени и его продолжительность в рабочую смену при постоянстве других характеристик. Чем полнее используется рабочее время, чем меньше простоев, непроизводительных затрат рабочего времени и чем продолжительнее рабочая смена (впрочем, этот показатель имеет законодательно установленные границы) – тем выше будет производительность труда.

Интенсивность труда характеризует степень его напряжённости в единицу времени и измеряется количествогм затраченной на это энергии человека. Максимальный уровень интенсивности определяется физическими и психическими возможностями человеческого организма, т.е., не может быть неограниченной. Нормальный труд предполагает и нормальную его интенсивность, т.е., такой расход жизненной энергии на протяжении рабочего времени, который обеспечивает при действующей системе здравоохранения, реально доступном качестве питания и рациональном использовании свободного от работы времени необходимые условия для полноценного функционирования организма и полного восстановления трудоспособности к началу нового трудового дня. Интенсивность труда – важный фактор производительности, но имеет физиологический предел и требует соблюдения физиологических норм расходы человеческой энергии.

Технико-технологическое состояние производства является единственным источником роста производительности труда, не имеющим пределов. Состояние этой характеристики определяется постоянным научно-техническим прогрессом.

Общий уровень производительности труда определяют следующие типы факторов:

краткосрочные объективные (напр., изменение номенклатуры сырья и видов энергии в связи с авариями, цикличные колебания качества сырья),

субъективные (напр., колебание трудоспособности в течение дня, недели, года),

долгосрочные (напр., цены на материалы, энергию, качество оборудования).

Промышленная революция и её влияние на организацию труда.

Промышленная революция в Европе характеризовалась постоянно увеличивавшейся конкуренцией, т.к. производство наконец-то освободилось от средневековых правил «цехового ремесленничества», сдерживавших и рост производства, и конкуренцию.

Необходимость снижения затрат требовала увеличения размеров фабрик, но сдерживающим фактором оказалась нехватка обученных управляющих, способных справляться с размерами крупной фабрики. Таким образом, размер предприятия часто ограничивался количеством людей, которыми предприниматель мог управлять самостоятельно (замечание Адама Смита: «весьма редко можно встретить менеджера, который проявлял бы такую же бдительность по отношению к чужим деньгам, как если бы это были его собственные»).

Также существовала проблема найма квалифицированной и дисциплинированной рабочей силы. В результате появились трактаты по организации труда.

Напр., Джеймс Монтгомери написал несколько работ, включавших как советы по управлению, так и технические инструкции для рабочих.

Уильям Браун разработал для непосредственно подчинённого ему менеджера 18 страниц инструкций, дающих подробнейшее описание распорядка дня и режима работы всех служащих, инструкций, как проверять выполненную работу, количество использованных материалов, качество продукции и т.п.

Развитие организации труда персонала в России.

Взлёт российской организации труда, как науки, пришёлся на 20-е годы, сменившись упадком в 30-50-е годы. С упрочением административно-командной системы НОТ становилась всё более ненужной и была отвергнута, как «буржуазная выдумка». Хотя и в этот период окончательно искоренить НОТ не удалось: индустриализация страны требовала от нового поколения учёных сконцентрировать свои изыскания в области отраслей вышедшей на передний план народного хозяйства тяжёлой промышленности. В 1931 году был создан Центральный НИИ организации производства и управления промышленностью.

В годы ВОВ и послевоенных пятилеток шло дальнейшее укрепление административно-командного управления, основная работа концентрировалась в области оперативного управления, планирования и учёта производства.

К концу 50-х – началу 60-х годов ситуация в области организационно-управленческих исследований улучшилась; связано это было с количественным и качественным усложнением народного хозяйства. Были «оживлены» и усовершенствованы подходы 20-х годов: организационно-кибернетический, праксеологический, функциональный, технический и др.

В начале 70-х годов возникла идея комплексного подхода к анализу проблем управления производством. Было доказано, что нельзя возводить теорию организации труда в ранг наук, лежаших вне хозяйственных проблем, также, как нельзя и уподоблять её всеобщей организационной науке или киьбернетике, имеющей своим предметом организацию вообще. Также нельзя и сводить теорию организации труда к какой-либо уже существующей науке – политэкономии, праву, психологии и т.п.

События начала 90-х годов ознаменовали завершение социалистического этапа общественного развития и вступления общества, науки и производства в современный этап развития, связанный с проведением радикальных реформ и формированием принципиально новой системы организации труда.

Развитие школы научной организации труда учениками Ф. Тэйлора.

Развитие школы научной организации труда Ф.Тэйлора продолжила супружеская чета Гилбретов (Фрэнк и Лилиан). Ранняя деятельность Ф.Гилбрета была похожа на то, что делал Тэйлор. Гилбрет предложил систему лучшего способа кладки кирпичей, созданную на основе изучения движений рабочих, составив список 17 основных движений. Отобрав затем наиболее оптимальные, экономящие время и силу рабочего, Гилбрет добился увеличения дневной нормы с 1000 до 2700 кирпичей без особого напряжения рабочего. Гилбрет впервые использовал в промышленных исследованиях кинокамеру и циклеографическую методику (присоединение к рукам, пальцам и кисти рабочих электрических лампочек для лучшей фиксации движений на киноплёнке).

Лилиан Гилбрет применяла методы и находки психологии к исследованиям рабочего места. Она определяла психологию управления, как воздействие организующего работу ума на организуему работу, и влияние неорганизуемой и организуемой деятельности на мышление рабочего.

Гаррингтон Эмерсон, сын пресвитерианского священника, был воспитан в духе протестантской идеи экономии ресурсов. Согласно Эмерсону, одной из самых больших проблем в производстве были недостатки организации. Решению этих проблем долны были послужить 12 принципов эффективности, ставшие новым ориентиром в развитии научной организации труда: точно поставленные цели; здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; быстрый, точный, надёжный и постоянный учёт; диспетчирование; нормы и расписания; нормализация условий; нормирование операций; письменныек стандартные инструкции; вознаграждение за производительность.

Эффективность производства по Эмерсону: «Работать напряжённо – значит прилагать максимальные усилия. Работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные».

Эмерсон полагал, что каждая фирма должна иметь руководителя персоналом и 4 службы кадров, подчиняющихся ему: одна для персонала, чтобы планировать, управлять и советовать по вопросам, имеющим отношение к благосостоянию служащих; вторая, чтобы советовать относительно структуры, машин, приборов и др. оборудования; третья - для материалов, включая их приобретение, сохранность и выдачу работникам; четвёртая – для методов и условий, чтобы вести стандарты, записи и учёт.

Моррис Кук, воспитанник Тэйлора, расширил учение об эффективности на сферу образовательных и муниципальных учреждений. Рекомендовал пересмотреть систему пожизненного найма профессоров, предлагал ввести условную единицу «студент-час», как стандартную единицу учёта эффективности профессиональных усилий.

Разделение труда (виды, формы, границы, уровень). Аномическое, географическое, квалификационное, общественное, принудительное разделение труда. Атомизация разделения труда.

Разделение труда – обособление различных видов трудовой деятельности между работниками, группами работников.

Виды разделения труда:

общее (по отраслям производства),

частное (внутри отраслей),

единичное (внутри организаций, по признакам – технологическому, функциональному, квалификационному),

вертикальное (отделение работы по координированию действий от самих действий),

горизонтальное (разделение работы на составляющие компоненты),

межрайонное, международное.

Формы разделения труда:

функциональное,

технологическое,

профессиональное,

квалификационное.

Границы: нижний и верхний пределы, ниже и выше коих разделение труда недопустимо.

Уровень: принятая расчётная или фактическая величина, характеризующая состояние разделения труда.

Аномическое: патологическое разделение труда, когда высокая специализация трудового процесса сопровождается уменьшением контактов между людьми, что приводит к непониманию общей перспективы и неопределённости ролей, к разрушению органической солидарности, социальным конфликтам и аномии.

Квалификационное: разделение труда исполнителей в зависимости от сложности, точности и ответственности работ.

Географическое: производственная специализация отдельных экономически связанных территорий, обусловленная природными, экономическими, социальными, национально-историческими и др. факторами.

Общественное: распределение в обществе социальных функций и возникновение в связи с этим различных областей деятельности – промышленности, сельского хозяйства, науки, искусства, армии и др.

Принудительное: одна из основных форм разделения труда, при коей люди вынуждены играть профессиональные роли, кои им не нравятся и коим они не соответствуют.

Атомизация разделения труда: крайняя степень разделения труда; такое расчленение производственного процесса, в силу коего разрываются непосредственные социальные связи и производители оказываются связанными опосредованно технологической и экономической организацией производства.

Регламентация и проектирование организации труда.

Регламентация труда – управленческий процесс, обеспечивающий:

чёткое определение взаимоотношений, прав и ответственности горизонтальных и вертикальных органов управления;

формирование на нормативно-правовой основе контура системы управления (определение количества уровней и звеньев, их взаимосвязей, подчинённости, количества работников на каждом уровне и по каждой функции управления, их должностных окладов и т.п.);

упорядочение приёмов и методов решения различных управленческих задач;

установление количественных характеристик управленческих процессов на разных уровнях (трудоёмкость и периодичность выполнения отдельных процедур, требуемых объёмов информации, уровня автоматизации процессов и пр.);

определение условий экономического стимулирования организаций и отдельных работников;

чёткий порядок подготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

Проектирование организации труда – многоаспектный процесс, включающий разнообразную деятельность по прогнозированию, обосновыванию и воплощению в жизнь конкретных решений в области НОТ.

Проектирование организации труда зиждется на ряде принципов, важнейшими из коих являются:

приоритет человека,

гибкость и обощённость,

саморазвитие проектируемых объектов.

При проектировании изменений в организации труда следует вести речь о трёх моделях:

имеющейся деятельности,

желаемой в будущем

и модели процесса перехода от настоящей деятельности к предполагаемой в будущем.

Т.о., создаётся целостная конструкция преобразований.

Роберт Оуэн. «Тихий монитор». Чарльз Бэббидж. Обоснование принципа разделения труда. Схема распределения прибыли по Бэббиджу.

Роберт Оуэн, будучи успешным предпринимателем эпохи промышленной революции, пытался, тем не менее, остановить «волну индустриализма», призывая к новому моральному распорядку, основанному на социальной реорганизации. Занимаясь формированием «фабричной этики», он отдавал предпочтение убеждению и уговорам, а не наказанию. Оуэн создал т.н. «тихий монитор» для улучшения дисциплины: бруски дерева окрашивались с четырёх сторон в разные цвета – чёрный, синий, жёлтый и белый. Эти цвета соответствовали четырём оценкам работы и дисциплины каждого рабочего. В конце дня каждый рабочий мог видеть, как свои оценки, так и своих коллег. По замыслу Оуэна, это должно было стимулировать «отстающих» и мотивировать «успевающих» рабочих.

Чарльз Бэббдж, будучи, в основном, технически ориентированным менеджером, создал первый в мире «автоматический калькулятор», который назвал «дифференцирующей машиной» (работу над ней он так и не закончил, правда – из-за отсутствия оборудования, способного изготовить точные детали). Машина состояла из четырёх блоков: вычислительного, запоминающего, управляющего и системы ввода-вывода информации; работала на перфокартах.

По мнению Бэббиджа, разделение труда увеличивает эффективность производства вследствие таких факторов, как: меньше времени затрачивается на обучение узких специалистов; меньшие затраты при обучении одному процессу, а не многим; экономия времени и сил при отсутствии перехода от одной операции к другой, а также от использования только одного инструмента; постоянное повторение одного и того же процесса приводит к совершенствованию специалиста; узкая специализация обеспечивает условия для совершенстования инструментов и способов их использования.

Схема распределения прибыли по Бэббиджу: во-первых, доля заработной платы зависит от прибыли предприятия; во-вторых, рабочий должен получить максимальную долю прибыли от применения любого усовершенстования, кое он придумал (т.е., премию). Т.о., считал Бэббидж, устранится необходимость согласования интересов рабочего и предпринимателя, поскольку они не будут различаться.

Структура затрат рабочего времени.

Затраты рабочего времени состоят из:

Времени работы (подготовка и непосредственное выполнение работы), которое делится на время работы по выполнению производственного задания и времени работы, не предусмотренного производственным заданием.

Время работы по выполнению производственного задания делится на подготовительно-заключительное время, оперативное время и время обслуживания рабочего мест.

Подготовительно-заключительное время: затрачивается работников на подготовку средств производства к выполнению заданной работы и действия, связанные с её окончанием.

Оперативное время: затрачивается на выполнение заданной работы.

Время осблуживания рабочего места: затрачивается на уход за рабочим местом и поддержание его в состоянии, обеспечивающим производительную работу в течение рабочей смены (делится на время технического обслуживания и время организационного обслуживания).

Время, не предусмотренное производственным заданием: затрачивается на выполнение случайной и непроизводительной работы, напр., на исправление брака продукции.

Время перерывов – делится на регламентированное и нерегламентированное.

Регламентированное время перерывов: перерывы, обусловленные технологическим процессом, а также время на отдых и личные надобности.

Нерегламентированное: время перерывов в работе, вызванных нарушением нормального течения производственного процесса (недостатками организации производства, нарушениями трудовой дисциплины).

Все затраты рабочего времени делят на нормируемые и ненормируемые.

Нормируемые – подготовительно-заключительное время, время оперативной работы, обслуживания рабочего места и время регламентированных перерывов.

Ненормируемые – время случайной и непроизводительной работы, время нерегламентируемых перерывов. Являются прямыми потерями рабочего времени.

Структура затрат рабочечго времени позволяет выявить величину и причину потерь, а также нерациональных затрат рабочего времени.

Сущность организации труда персонала и её совершенствование на научной основе.

Организация труда – система мероприятий, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов путём их упорядочивания (функциональное определение). Есть также атрибутивное определение организации труда – как некоего определённого порядка построения и осуществления трудового процесса, системы взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом.

Научный подход к организации труда позволяет наилучшим образом соединить в процессе производства технику, технологии и людей; обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, снижение трудоёмкости и рост производительности труда.

Совершенствование организации труда на научной основе позволяет решать три категории задач:

экономических (эффективность производства),

психофизиологических (создание благоприятных условий труда)

и социальных (повышение привлекательности труда).

Условия труда и определяющие их факторы. Планирование и учёт труда. Дисциплина труда и её виды.

Условия труда – это совокупность факторов внешней среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

Факторы делят на две группы:

не зависящие от особенностей производства (географическо-климатические, социально-экономические)

и зависящие от особенностей производства (производственно-технические) и от коллектива (социально-психологические).

Производственно-технические факторы:

технико-технологические,

санитарно-гигиенические,

безопасность,

хозяйственно-бытовые,

инженерно-психологические,

эстетические.

Социально-психологические факторы:

социально-демографическая структура коллектива,

совокупность интересов, ценностных ориентаций работников,

стиль руководства,

масштаб и характер деятельности в общественных организациях.

Необходимой составной частью организации труда является его планирование и учёт. Планирование, как определение пропорций труда, его производительности, численности персонала, фонда зарплаты – часть общей системы, обеспечивающей функционирование труда. Учёт труда служит необходимой предпосылкой для установления показателей результативности труда, его оплаты и материального стимулирования.

Эффективная организация труда не может быть установлена без трудовой дисциплины – т.е., строгого соблюдения установленных правил и порядка на производстве.

Виды трудовой дисциплины:

производственная дисциплина,

технологическая,

финансовая,

договорная и пр.

Установление рациональных методов и приёмов труда. Выявление и распространение опыта работы новаторов производства.

Метод труда – способ выполнения производственного задания, характеризующийся определённым составом и последовательностью действий, приёмов, операций.

Методы труда должны проектироваться вместе с проектированием технологического процесса, а результаты проектных разработок заносят в карты приёмов и методов труда, карты организации труда, в инструкционные и технологические карты.

Впоследствии их используют для обучения рациональным приёмам и методам труда, для контроля и анализа работы; они служат отправной точкой для дальнейшего совершенствования трудового процесса, для выявления новаторских методов труда передовиков производства.

Формы организации труда и условия их эффективности. Показатели эффективности. Прогрессивные элементы организации труда.

Формы организации труда – это разновидности организации труда, отличающиеся особенностями решения вопросов по отдельным элементам организации труда:

по способу установления плановых заданий и учёта выполненной работы (индивидуальная и коллективная),

по способу формирования средств для осуществления деятельности (для индивидуальной трудовой деятельности, для подрядных коллективов, для кооперативов и малых предприятий),

по способам взаимодействия с вышестоящим руководством (основанное на прямом подчинении, на договоре подряда, на основании контракта и др.).

Условия эффективности коллективных форм организации труда:

введению всякого новшества должно предшествовать обоснование его необходимости;

проектирование новшества – разработка организационного проекта, в коем проработаны все вопросы, связанные с использованием новых форм организации труда;

в работе по совершенствованию организации труда следует широко опираться на участие персонала предприятия.

Показатели эффективности:

экономия условно-годовых работников, т.е., относительная экономия численности персонала за счёт снижения трудоёмкости продукции;

производительность труда;

срок окупаемости инвестиций.

Выделяют прогрессивные элементы, характерные для отдельных форм организации труда. Прогрессивные элементы:

позволяют обеспечить автономию и свободу выбора средств для решения производственных задач,

гармоничное развитие людей в процессе труда,

создают условия для самоуправления, проявления творчества и инициативы,

способствуют экономии времени, росту производительности,

повышают ответственность за результаты труда.

Школа научной организации труда Ф. Тэйлора.

Фредерик Уинслоу Тэйлор положил начало эпохе систематизации знаний об организации труда. Он решил установить научно, что люди должны делать с оборудованием и материалами и для этого начал использовать методы поиска данных путём эмпирических экспериментов. Изучение времени выполнения операций и стало основой всей системы Тэйлора. Научный подход к работе имел две фазы – аналитическую и конструктивную.

При анализе каждая работа разбивалась на множество элементарных операций, часть из которых отбрасывалась (излишние операции); затем измерялось и фиксировалось время на выполнение каждого элемента в исполнении самого первоклассного работника. Конструктивная фаза заключалась в создании картотеки элементарных операций и времени, затрачиваемого на их выполнение. При этом вёлся поиск улучшений в приборах, машинах, методах и конечной стандартизации всех эелементов, окружающих и сопровождающих работу.

Тэйлор выступал за повышение оплаты труда первоклассных работников. В определении норм для каждой работы исходил из темпа, коий первоклассный работник мог сохранять годами без ущерба для здоровья.

Для того, чтобы справиться с возрастающей сложностью управления, Тэйлор создал также модель «функционального руководителя»: ум, образование (специальные и технические знания), ловкость (сила) руководителя, такт, энергичность, выдержка, честность, собственное мнение и здравый смысл, хорошее здоровье.

Кроме того, новый стиль управления по Тэйлору включал отделение планирования работы от её исполнения, что было заметным достижением в его время. Тэйлор разделил ответственность на две основные сферы – обязанности по планированию и обязанности по исполнению работы.

Экономическая эффективность научной организации труда.

Эффективность труда – один из важнейших показателей, характеризующих результативность трудовой деятельности людей; выражается в достижении максимального эффекта при минимальных затратах труда.

В современных условиях всё большую значимость в решении задач повышения эффективности труда приобретает осуществление мероприятий по научной организации труда, повышении его производительности.

Научная организация труда, учитывающая современные достижения науки, техники и технологий, позволяет значительно увеличить экономическую эффективность труда, действуя в комплексе:

во-первых, создаются наиболее благоприятные условия труда, повышается его культура, его содержательность и привлекательность – что, несомненно, отражается на индивидуальной производительности работников;

во-вторых, внедрение наиболее передовых методик использования трудовых ресурсов также приводит к росту производительности труда, повышению эффективности производства.

Подсчёт экономической эффективности производится по следующим показателям:

производительность труда (рост производительности труда определяется показателями выработки на одного работника, снижения трудоёмкости работы, экономии численности работников)

и себестоимость работ по статьям затрат - основная зарплата работников, сырьё, материалы и конструкции, эксплуатация машин и механизмов, накладные расходы.

Эффективная система управления по А.К. Гастеву.

А.К.Гастев – директор Центрального института труда, создавший модель эффективной системы управления. Для того, чтобы система управления была эффективной, по мнению Гастева, она должна обладать следующими каечствами:

дисциплина, без коей невозможно какое бы то ни было управление;

точное знание каждым работником своих прав и обязанностей;

точное установление последней инстанции разрешения каждого вопроса;

предоставление права конечной инстанции служащим низшего звена в максимальном количестве случаев;

автоматичность, установление порядка, при коем права и обязанности каждого работника определены настолько чётко, что большинство вопросов решается согласованием служащих низшего звена без согласования высшего администратора;

исполнение каждым работником, по возможности, одного точно определённого дела;

установление ответственности каждого работника за точность и своевременность выполнения его обязанностей и распоряжений администрации.