



КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И КАДРОВОЙ  
ПОЛИТИКИ  
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Автор : д.соц.наук Коростылева Н.Н.

ТЕМА ЛЕКЦИИ:

## «Трудовая деятельность персонала»

1. Труд как система. Понятие и сущность труда. Виды труда.
2. Управленческий труд и его особенности.
3. Развитие научной организации труда : эволюция концепций и теорий.

# Что такое труд?

Самой универсальной, стержневой *системой* в течение длительного периода исторического периода является схема:  
**«субъект-труд-объект»**



# Субъект труда

- ЭТО САМ ЧЕЛОВЕК.

Без человека труд был бы не возможен. Человек является главным, определяющим компонентом схемы: «субъект-труд-объект».

Человек сложная социобиологическая система, функционирующая на основе соц. и естественных законов. Наблюдается неразрывная связь человека (субъекта) с самим трудом. Труд является производным от человека, но и сам человек был создан благодаря труду. Именно способность человека трудиться и отличает его от животного мира.

# ТРУД

- Часто **труд** рассматривают как процесс, совершающийся между человеком и природой.
- Определение, данное К.Марксом ещё в 19 веке не утратило своего значения в наши дни. Он говорил, что труд – ***это процесс, совершающийся между человеком и природой***, то есть целесообразная деятельность человека, в процессе которой он своей собственной деятельностью опосредует, регулирует и контролирует обмен веществ между собой и природой, создает необходимые потребительские стоимости.
- И труд это не только процесс, но и **взаимодействие человека и природы и человека с человеком**. В создании продукта труда участвует не просто труд, а система человек-средства труда- природная (окружающая) среда. – в этом заложен ключ к пониманию взаимодействия.
- **Средства труда-** ( орудия труда, средства производства) – инструменты, станки, оборудование, приборы, приспособления и другие виды технологической оснастки, средства программного обеспечения, организационная оснастка рабочих мест. **Окружающая среда** понимается широко и более узко. Широкое понятие – это состояние природы, которое влияет на человека, в более узком значении – это микроэкология труда – обеспечение безопасности труда, соблюдение психофизиологических, санитарно-гигиенических и даже эстетических требований к условиям труда.
- Труд имеет **двойственный характер**.



# Двойственный характер труда

- С одной стороны, труд – это целесообразная деятельность человека по изменению вещества природы для удовлетворения своих потребностей.
- С другой стороны, труд – это взаимодействие людей в процессе трудовой деятельности и обмена её продуктами. Другими словами, труд представляет собой взаимодействие между человеком и природой, а с другой – взаимодействие между самими людьми в процессе труда.

# Труд

- -это сознательная, целенаправленная, целесообразная и легитимная, востребованная деятельность человека по получению или созданию жизненных (материальных и нематериальных) благ для удовлетворения личных или общественных потребностей.
- Целенаправленность означает, что в деятельности человека есть наличие продуманной цели.
- Целесообразность предполагает стремление к получению полезного результата.
- Легитимность (незапрещенная) деятельность. Запрещенная, нелегитимная, преступная д-ть в большей своей части деструктивна и преследуется законом.
- Востребованность. Если человек сознательно, целесообразно затратил время и усилия на производство работы, к-я никому не нужна, но такую деятельность нельзя назвать трудовой деятельностью.

# объект труда

В широком значении -это природная и социальная среды, которые являются в свою очередь сложными подсистемами и изучаются естественными, техническими, социальными науками. Сегодня социальные и природные среды находятся в нарушении равновесия. Новые технологии, новые социальные институты, новые продукты не всегда направлены на обеспечение благоприятных условий существования.

В узком значении- это разнообразные предметы, вещества, люди и животные.

Непосредственно в трудовом процессе объект труда выступает в виде **предмета труда**.

# Предмет труда

-это продукты, вещи, которые подвергаются воздействию человека в процессе производства.

- В сфере производства материальных благ наиболее распространены следующие разновидности предметов труда:
- -сырье- природное вещество, извлеченное из недр природы.
- - материалы- предметы природного происхождения, претерпевшие воздействие труда и принявшие вследствие этого новую материальную форму (металл, кокс, доски, мука и т.д.), а также предметы искусственного происхождения, предназначенные для изготовления из них готовых к конечному использованию предметов (пластмассы)
- - полуфабрикаты- продукты переработки материалов, не принявшие ещё законченного вида готового к конечному потреблению или использованию изделия (стальной прокат, деревянные бруски, тесто и т.д.)
- - комплектующие изделия, детали для дальнейшего использования в производстве.
- **Для нематериального производства –предмет труда – *информация*.**



Под **трудовым процессом** понимается совокупность взаимосвязанных действий человека в ходе создания материальных благ или оказания услуг, направленных на достижение законченного результата труда на конкретном рабочем месте и в четко очерченный промежуток времени.

## Общая модель трудового процесса

### Предмет труда

(сырьё, материалы, полуфабрикаты, энергия, информация)

**Живой труд** (трудовая деятельность рабочих, служащих и менеджеров, построенная на кооперации и разделении труда)

Процесс труда  
технологический процесс  
производства, разделенный  
на операции

**Продукт труда** (товары, изделия, пищевые продукты, проекты, услуги и т.д.)

### Средства труда

(здания, сооружения, станки, оборудование, инструмент и т.п.)

# Сущность труда

проявляется в целесообразности и созидательности труда.

Сущностные свойства труда могут быть определены так:

- - труд- основа жизнедеятельности как отдельного человека, так и общества
- - труд осуществляется на основе мотивации и стимулирования труда
- - труд может заключаться в управлении людьми и процессами
- - труд может быть средством самовыражения и самоутверждения личности
- - труд предполагает контроль (внешний и внутренний)
- - труд всегда основывается на организации труда как системы.

# Функции труда

Можно выделить следующие функции труда:

- - участие в производстве благ, направленных на удовлетворение потребностей человека.
- - формирование общественного богатства и развитие общества (наряду с другими факторами производства).
- - развитие всего человеческого сообщества, общественного прогресса, науки и культуры.
- - формирование человека.
- - способ самовыражения личности.

## Классификация видов труда по группам признаков

Классификационные признаки	Виды труда
По характеру и содержанию труда	Труд наемный и частный; индивидуальный и коллективный; по желанию, по необходимости и принуждению; физический и умственный; репродуктивный и творческий; разной степени сложности
По предмету и продукту труда	Труд научный, инженерный, управленческий, производственный, предпринимательский, инновационный, промышленный, сельскохозяйственный, транспортный, коммуникационный
По средствам и способам труда	Труд ручной (технически не вооруженный), механизированный и автоматизированный (компьютерный), низко-, средне-, высокотехнологичный; с различной степенью участия человека
По условиям труда с различной степенью регламентации	Труд стационарный и передвижной; наземный и подземный, легкий, средней тяжести и тяжелый; привлекательный и непривлекательный; свободный и регламентированный.

## 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД И ЕГО ОСОБЕННОСТИ

- Что такое управленческий труд?
- **Управленческий труд –**
  1. это вид трудовой деятельности, это операции и работы по выполнению административно-управленческими работниками функций управления в организации (государственном органе).
  2. это умственный труд, затраченный на выполнение организационных, координационных, регулирующих действий.
- **Назначение управленческого труда** – обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.



- **Объектом управленческого труда** является сфера его приложения - организация, структурное подразделение.
- **Предметом управленческого труда** является информация о состоянии объекта и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии.
- **Средством управленческого труда** является организационная и вычислительная техника.
- **Результатом управленческого труда** является управленческое решение, а также практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта (организации) в требуемом режиме.

## **Предмет труда**

(информация о состоянии объекта и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии. )

### **Живой труд**

(трудовая деятельность служащих и менеджеров, построенная на кооперации и разделении труда)

### **Процесс труда**

/управленческий процесс/  
(технологизация управленческой деятельности)

### **Продукт (результат) труда**

(управленческое решение, а также практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта (организации) в требуемом режиме)

## **Средства труда**

(здания, организационная и вычислительная техника)

## **Управленческий труд построен в соответствии со следующими принципами:**

- **Принцип единоначалия.** Это право вышестоящего руководителя принимать окончательное решение, его ответственность за принятое решение, обязательность выполнения этого решения для подчиненных.
- **Принцип делегирования полномочий.** Он предполагает предоставление части управленческой самостоятельности подчиненным.
- **Принцип цели.** Управленческий труд должен осуществляться целенаправленно.
- **Принцип правовой защищенности управленческого решения.** Он обязывает руководителя при всем искусстве управления строго следовать букве закона.
- **Принцип регламентации организации управ.труда.** Предполагает установление и строгое соблюдение правил, положений, инструкций, нормативов для комплексного функционирования организации.
- **Принцип оптимизации управ.труда.** Продиктован тем, что любой процесс поступательно совершенствуется.
- **Принцип соответствия в управлении.** Он предполагает соответствие поставленных задач возможностям подразделений.
- **Принцип повышения квалификации.**
- **Принцип комплексности организации управленческого труда.** Совершенствование деятельности должно быть по всем аспектам: организационному, правовому, экономическому, техническому, психофизиологическому, социальному.
- **Принцип специализации деятельности.** Заключается в закреплении за каждым структур. подразделением и должностным лицом определенных функций, работ и операций.

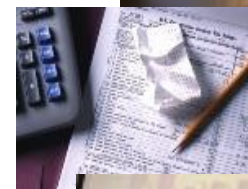


# Содержание управленческого труда применительно к конкретному объекту определяется **составом функций управления.**

- К функциям можно отнести:
- *-определение целей и планирование,*
- *-организацию исполнения,*
- *- координацию деятельности*
- *- стимулирование деятельности исполнителей,*
- *- учет и контроль исполнения.*
- Каждая функция отражает определенную форму и способ управленческого воздействия на управляемый объект, обуславливая соответствующие стиль и методы управления.

# Учитывая виды и сложность выполняемых работ выделяют труд

- **руководителей** (принятие решений, организация их реализации),
- **специалистов** (проектирование и разработка вариантов решений),
- **служащих** технические исполнители (информационное обеспечение процесса).
- Специфика труда представлена в *«Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих»*.



# Существо труда руководителя

- заключается в обеспечении общего руководства процессом функционирования и развития системы управления.
- Специфика труда руководителя состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает преимущественно в организационном аспекте, воздействуя на работников, которые должны непосредственно решать эти задачи. Руководитель как лидер коллектива рассматривается как носитель высокой организационной культуры, как основной инициатор последовательных изменений в организации.
- Важнейшие черты современного руководителя: *профессионализм, способность вести за собой коллектив, стремление создавать и поддерживать хороший психологический климат.*

# Требования к руководителям

- -профессиональная компетентность- знание законодательных и правовых актов, руководящих документов, широта профессионального кругозора;
- - способность оперативно и самостоятельно мыслить, принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений от принятых решений;
- - способность практически организовать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществление поставленных задач ( умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу сотрудников);
- - способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу;
- - способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и выработки нестандартных решений.

# Результат труда руководителя выражается через

- управленческую и производственно-хозяйственную и иную деятельность организации.
- Основными направлениями оценки деятельности руководителя являются:
- 1) оценка результатов деятельности подчиненного коллектива (набор показателей, характеризующих выполнение норм выработки, количество продукции, сроки выполнения работы, производительности труда);
- 2) оценка выполнения функций по руководству коллективом (планирование работы подразделения, подбор, расстановка и подготовка кадров, организация продуктивной деятельности работников, контроль и оценка деятельности подчиненных).

# Существо труда специалистов СОСТОИТ В

- в аналитике информации, подготовке решений, предложений, справок, отчетов и других материалов. На основе результатов труда специалистов руководители принимают управленческие решения и ставят перед специалистами новые задачи.
- Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

# Требования к специалистам:

- профессиональная компетентность- знание законодательных и нормативных актов, профессиональный кругозор, умение работать с документами;
- понимание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений;
- способность организовать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточится на главном;
- способность выполнять должностные функции самостоятельно без помощи руководителя или старшего по должности;
- творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям;
- способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях.

# Основные направления оценки деятельности специалистов являются :

- 1) оценка результатов основной деятельности (производительность труда, сложность и качество труда);
- 2) оценка деятельности, сопутствующая основной (повышение квалификации, творческая, общественная активность);
- 3) оценка поведения работника в коллективе (авторитетность, влияние на социально-психологический климат в коллективе, определенные черты характера).



# Существо труда служащих

Состоит в информационном, документационном обеспечении управленческого труда руководителей и специалистов.

Труд служащих зависит от быстроты и качества обеспечения (обслуживания) руководителей и специалистов . В основу труда служащих положена методика определения документальной, организационной и творческой занятости.

Эта методика основывается на *временном факторе* (нормах времени на подготовку документа + поправочные коэффициенты на элементы творчества).

Вместе руководителей, специалистов и служащих (технических исполнителей) называют **административно -управленческим аппаратом**.

## Особенности управленческого труда

**вытекают из его назначения, предмета, содержания.**

1. работники управленческого аппарата не производят материальных ценностей, они создают необходимые предпосылки для эффективного труда занятых непосредственно на производстве или в коммерции.
2. у управленческого труда особый предмет труда – информация.
3. у управленческого труда особый конечный продукт – решения, определяющие меры управляющих воздействий на объект.
4. *Существенным отличием управленческого труда является сложность его измерения, а соответственно его регламентации и нормирования. Поэтому для многих категорий руководителей, специалистов и служащих устанавливается ненормированный рабочий день. Творческое содержание трудовых функций руководителей, специалистов и служащих практически не подлежит нормированию и регламентированию.*
5. Результаты труда руководителей, специалистов и служащих, как правило, отделены во времени от самого процесса труда по сравнению с трудом рабочих, у которых получение результата непосредственно идет за процессом труда.

# 3. Развитие научной организации труда: эволюция концепций теорий.

на научной основе к организации труда впервые подошел выдающийся американский исследователь и управленец-практик **Фредерик Тейлор (1856-1915)**.

С 1895 г. Тейлор начал свои всемирно известные исследования по научной организации труда. Оформил патентами около сотни своих изобретений и рационализаций.

Ведущая заслуга его в том, что он привнес в исследование труда научный метод, использовавшийся до этого в естественных науках.



## Ф.Тейлор замечал, что рабочие работают плохо из-за следующих причин:

- - у них есть классовая солидарность: рабочие уверены, что повышая производительность, они сокращают число рабочих мест.
- - у человека есть природная склонность работать медленно.
- - отсутствует точный инструктаж о наиболее эффективных методах работы.
- **Важнейшая задача научной организации труда** с точки зрения Тейлора – это максимизация прибыли для предприятия в сочетании с повышением благосостояния его работников.
- Тейлор считал, что даже самая простая деятельность, представляет из себя науку, т.е. должна быть изучена учеными и преобразована ими.
- Тейлор ввел понятие **«урок»** как форму оплаты труда. Урок представлял собой строго определенное , ежедневное задание, норму выработки ( по аналогии с школьными уроками).

**Ф.Тейлор разработал систему научной организации труда, которая базировалась на пяти основных принципах:**

- 1. научный отбор рабочего.
- 2. научное изучение затрат времени, движений, усилий рабочего.
- 3. специализация работы.
- 4. важность экономического стимулирования труда.
- 5. справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими.

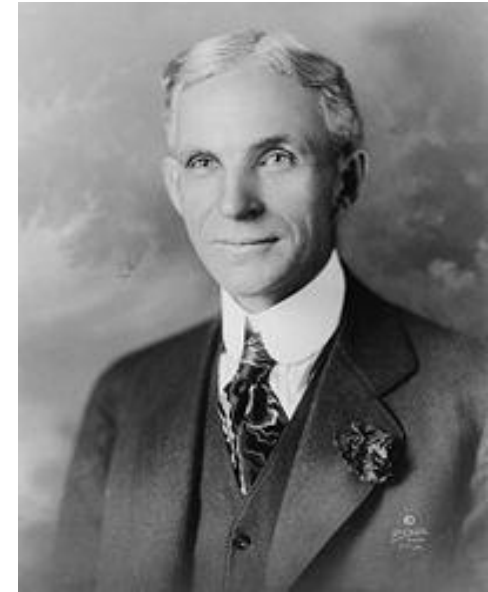
# Последователи Ф.Тейлора явились Г.Гантт. и супруги Гилбрет.

- **Генри Гантт** ([1861](#) (1861 — [1919](#)) — соратник Ф.Тейлора.
- Г. Гантт обновил систему постановки задач перед работниками и распределения поощрений за их выполнение и создал график оптимальной последовательности труда рабочих.
- *Если система Тейлора позволяла платить всем работникам сдельно одинаково, то по системе Г. Гантта работники могли заслужить премию в дополнение к сдельной оплате, если им удавалось перевыполнить дневную норму. Этим подчеркивалась роль человеческого фактора в производстве.* Стало ясно, что оплату работников необходимо привести в соответствие с её результатами не только с помощью дневной оплаты, но и сверх нормативными результатами с помощью премий.
- Г.Гантт закрепил порядок работ рабочих **графически** в известной диаграмме **ленточные графики Гантта**. С их помощью можно было рассчитать оптимальную последовательность работ, которую нельзя нарушать. После внедрения указанных принципов организации производства на текстильной фабрике при значительном сокращении рабочего дня на 25-30% увеличился выход продукции, а заработная плата выросла на 20-60%. Ленточные графики Гантта до сих пор применяются для планирования и контроля.
- График связывает два основных момента:
- -количество выполненной работы в сравнении с планом.
- - время, в течении которого эта работа выполнялась.

- Важный вклад в научное управление внесли супруги Френк и Лилиан Гилберт, которые с помощью изобретённых ими специальных часов – микрохронометров в сочетании с кинокамерой выявили и описали 17 основных элементарных движений кисти руки. Это позволяет определить сколько, какие именно движения выполняются при определённых трудовых операциях и сколько времени занимает выполнение каждого движения и всей операции. Суть подхода состояла в том, чтобы свести трудовые операции к меньшему числу основных движений и исключить ненужные или бесполезные действия.

# Генри Форд (1863-1947)

- - американский промышленник, владелец заводов по производству автомобилей по всему миру. Его лозунгом было «автомобиль для всех» — завод Форда выпускал наиболее дешёвые автомобили в начале эпохи автомобилестроения. [Ford Motor Company](#) существует и по сей день.





Разработав конструкцию легкового автомобиля, Форд поставил перед собой цель сделать его дешевым. Для реализации этой цели Форд разработал непрерывно-поточную систему, основанную на применении конвейеров в производстве.

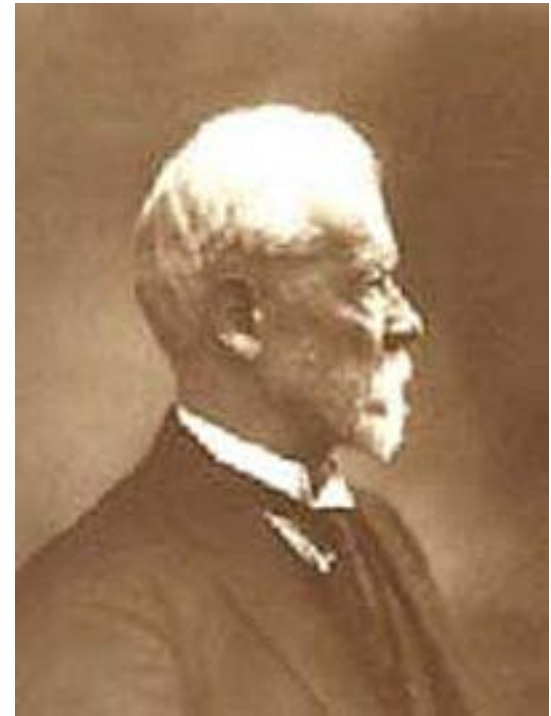
Его принципы организации производства и управления могут быть сведены к следующим:

- 1) строго построенная по вертикали организация управления несколькими предприятиями, управление всеми частями и этапами производства из одного центра;
- 2) массовое производство, обеспечивающее минимальную стоимость, удовлетворяющее массового покупателя и максимально прибыльное;
- 3) развитие стандартизации, позволяющее быстро и без лишних затрат переходить на новые виды продукции;
- 4) конвейер с глубоким разделением труда на множество операций;
- 5) постоянное совершенствование управления.
- 6) Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять.

# Анри Файоль (1841-1925)

## французский

французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления.



административными кадрами. Глубоко познав на практике закономерности функционирования фирмы, Файоль сформулировал **14 принципов административного управления**, сохраняющих свое значение до настоящего времени.

- **Разделение труда** — перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда, ввиду того что персонал получает возможность сосредоточения своего внимания.
- **Полномочия и ответственность** — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.
- **Дисциплина** — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации. Для поддержания дисциплины необходимо наличие на всех уровнях руководителей, способных применять адекватные санкции к нарушителям порядка.
- **Единоначалие** — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.
- **Единство действий** — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.
- **Подчинённость интересов** — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.
- **Вознаграждение** — наличие справедливых методов стимулирования работников.

- **Централизация** — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.
- **Скалярная цепь** — «цепь начальников», организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.
- **Порядок** — рабочее место для каждого работника, а также каждый работник на своем рабочем месте.
- **Справедливость** — уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание доброты и правосудия.
- **Стабильность персонала** — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.
- **Инициатива** — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.
- **Корпоративный дух** — сплочённость работников, единство силы.

- Главная заслуга А. Файола , наряду с прочими, состоит в том, что он впервые высказал мысль о необходимости выделения вопросов организации и управления в самостоятельную теорию, носящую универсальный характер, по сути, положив начало профессиональному менеджменту.
- Его исследования не только совершенствовали систему Ф. Тейлора, но и привели к разделению проблем управления на два направления:
  - 1. Организация и управление непосредственно технологическими и трудовыми процессами (организация производства, организация и нормирование труда);
  - 2. управление производственными системами (теория управления производством).

# Школа человеческих отношений

- Роль человека в организации, его способность к самоорганизации, повышению эффективности труда за счёт внесения в него творческого начала или в результате улучшения психологического климата в организации привлекли внимание социологов и менеджеров. Серьёзные исследования этой проблемы ведутся с начала 1930-х годов. Объектом исследования и организационных практических изысканий, экспериментов стало поведение человека в организации, «человеческие отношения». С этим направлением связаны имена американских учёных социологов *М. П. Фоллет* и *Э. Мэйо*.

- В работах **Мери Паркет Фоллет** впервые рассматривались такие вопросы как **власть и авторитет**, их разграничение и неформальное восприятие, ответственность и делегирование ответственности, участие рабочих в управлении. Она изучала проблему конфликтов в коллективе, классифицируя их на доминирование, компромисс и интеграцию, с выработкой соответствующих рекомендаций.
- **Элтон Мэйо** участвовал в **Хоторнском эксперименте**. исследовал влияние объективных факторов (освещение, оплата, перерывы) на производительность труда, в пригороде Чикаго, Хотторне (Hawthorne). Открытый в ходе Хотторнских исследований, Хоторнский эффект заключался в том, что социально-психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна.

- С 50-х годов XX в. школа «человеческих отношений» переросла в **школу поведенческих наук**, развивающуюся и в настоящее время. С этим направлением связаны имена А. Маслоу, предложившего пирамиду мотивов поведения человека в организации, Д.Макгрегора, Ф. Грецберга и др.
- Школа поведенческих наук сосредоточилась в основном на методах налаживания межличностных отношений в трудовых коллективах. Основной её целью было повышение эффективности организаций и трудовой деятельности за счёт повышения эффективности использования **человеческих ресурсов**. Главный постулат состоял в том, что применение науки о поведении всегда будет **способствовать повышению производительности труда как отдельного работника, так и организации в целом.**



# Развитие научной организации труда в России

- Вопросами совершенствования теории и практики организации труда занимались и российские ученые.
- **Первая Всесоюзная инициативная конференция по научной организации труда и производства** прошла в 1921г. На ней обнаружилось расхождение в трактовках НОТ и управления.
- **Тейлористы** склонны были отождествлять тейлоризм с НОТ, считали учение универсальным и применимым в любых общественно-экономических формациях.
- **Антитейлористы** резко выступали против тезиса о нейтральности учения Тейлора, считали что учение направлено только на максимализацию прибылей за счет рабочих.
- **«Платформа 17-ти.»** Считали, что необходимо проводить широкие теоретические обобщения в НОТ и управления и задействовать в этой работе общественность, организовывая ячейки, кружки и общества.
- **«Группа 4-х».** Сторонники этого течения предостерегали от опасности чрезмерного теоретизирования и предлагали в первую очередь заниматься практическими вопросами и заниматься рационализацией трудовых операций.

- После конференции возникло массовое движение за научную организацию труда и управления. Ведущими центрами стали следующие:

- Центральный институт труда при ВЦСПС-ЦИТ (директор А.К.Гастев)
- Казанский институт научной организации труда- КИНТО (директор И.М.Бурлянский)
- Всеукраинский институт труда –ВСУИТ (директор Ф.Р.Дунаевский)
- Таганрогский институт научной организации производства – ТИНОП (директор П.М. Есманский)
- Государственный институт техники управления НК РКИ-ГИТУ (директор Е.Ф. Розитрович)



# Алексей Капитонович Гастев(1882-1939)

- российский революционер, профсоюзный деятель, поэт и писатель, теоретик научной организации труда и руководитель [Центрального института труда](#). Обосновал концепцию «трудовые установки». По мнению Гастева труд рабочего должен носить творческий характер, а сам рабочий должен быть активным рационализатором производственного процесса. Внедрением этой концепции занимался Центр.институт труда с 1920г.



# Ерманский Осип Аркадьевич (1867-1941)

— российский политический деятель (социал-демократ), теоретик в области рационализации производства и организации труда, публицист, мемуарист. Один из зачинателей российской/советской науки управления (впоследствии [менеджмента](#)), ввёл в научный обиход сам термин НОТ (*научная организация труда*).

Он считал, что рационально организовать работу, необходимо подобрать человека к профессии (специальности) или же профессию (специальность) к конкретному человеку.

О.А.Ерманский выдвинул три принципа организации труда:

- 1) Принцип положительного подбора (сочетание сил должно усиливать друг друга);
- 2) Основной закон организации- организованная сумма больше арифметической сил, её составляющих;
- 3) Принцип оптимума (стержень проблемы рационализации)-нахождение коэффициента рациональным путем сопоставления проделанной работы с затраченной энергией. Принцип оптимума требует наилучшего, оптимального применения всех видов энергии для достижения наибольшего коэффициента рациональности.

# Керженцев Платон Михайлович (1881-1940)

- государственный и общественный деятель, революционер, экономист, журналист. Был пропагандистом НОТ. Он распространил НОТ на непромышленную сферу, поднимал вопросы стандартизации, условий труда, правильного использования материальных средств. НОТ, по мнению Керженцева, включает в себя три составные части:
  - 1) человек и его деятельность
  - 2) материальные средства (выбор места для организации, подбор необходимого оборудования, материалов)
  - 3) использование рациональных организационных методов.

Керженцев отстаивал принцип «экономии», под которым понимал достижение максимального эффекта от труда человека при минимальных затратах как человеческой энергии, так и материальных средств.

# Вторая Всесоюзная конференция НОТ (1924)

- Выработала окончательную формулировку НОТ. В резюме конференции было сформулировано так: **«НОТ нужно понимать как процесс внесения в существующую организацию труда добытых наукой и практикой усовершенствований, повышающих общую продуктивность труда»**.
- Концепция конференции основывалась на вопросах снижения себестоимости продукции и жесткого режима экономии, основным способом поддержания которого должна стать **непрерывная рационализация труда, производства и управления**.
- **Рационализация** - разработка и осуществление мероприятий интенсивного характера, которые направлены на улучшение, прогрессивное изменение определенных систем, процессов, элементов, операций в интересах повышения их качества, производительности, эффективности, снижения затрат и улучшения результатов деятельности.

### III Всесоюзная конференция по внутризаводскому планированию и управлению производством в машиностроении состоялась 1948г.

- Значительное внимание было уделено чисто управленческим проблемам, в частности, принципам и методам управления. По итогам конференции вышел учебник по организации и планированию промышленного предприятия.
- В 50-е годы XXв. стал применяться комплексный подход: вопросы хозяйствования стали тесно связаны с наукой, техникой и технологией управления.
- К.50-х-нач.60-х гг. начинается управленческий бум. Совершенствуются методы и подходы к организации труда 20-х годов, на практике применяются экономико-математические методы (возникает новая наука-кибернетика). Проходит **Всесоюзное совещание по применению математических методов в экономических исследованиях и планировании (1961)**, которое активизирует применение экономико-математических методов на практике.

- 70-е-годы проходят множество научно-технических конференций по проблемам организации труда. Создаются на предприятиях фонды экономического стимулирования, фонды материального поощрения, фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства, фонд развития производства.
- 70-80-е годы были созданы творческие научные коллективы, занимающиеся разработкой науки управления общественным производством. Это лаборатории
  - проблем управления в МГУ,
  - в Московском инженерно-экономическом институте,
  - Московском институте народного хозяйства им.Плеханова,
  - Ленинградском финансово-экономическом институте,
  - в академических и отраслевых научно-исследовательских институтах.

Выпускается множество журналов по вопросам экономики, управления и организации труда, выходят реферативные сборники ВИНТИ (Всероссийский институт научной и технической информации).



# Научно-исследовательский институт труда и социального страхования

- НИИ труда был создан в 1955 г.
- в наст.время – это ведущий аналитический, образовательный и научно-исследовательский центр, проводящий прикладные и фундаментальные исследования по вопросам трудовых отношений, оплаты труда, социального страхования, социального партнерства, нормирования труда.
- Институт разрабатывает рекомендации, вырабатывает и реализует комплексные решения в профильных областях, предоставляет консультации по профильным вопросам на федеральном, региональном, отраслевом и корпоративном уровнях.

- С 1990 г. проблематика и направленность исследований в Институте изменяются в соответствии с требованиями перехода к рыночным отношениям. Приоритетными становятся исследования проблем рынка труда и кадрового потенциала наукоемкой сферы, доходов и уровня жизни населения, регулирования заработной платы в новых условиях, социального страхования и охраны труда, социального партнерства.
- На протяжении всей своей деятельности Институт активно сотрудничает с федеральными органами исполнительной власти, законодательными и судебными органами как на федеральном, так и на региональном уровне, администрациями субъектов Российской Федерации.
- В разное время клиентами Института были ОАО "Аэрофлот", ТНК "Лукойл", РАО Газпром, ИТАР-ТАСС, ОАО "Российские железные дороги", РКК "Энергия", ООО "Эйвон Бьюти Продакт Компании", корпорация "Уникон", АО "КахТрансОйл". Разработки Института направлялись открытым акционерным обществам: "Новолипецкий металлургический комбинат", "Выборгский судостроительный завод", "Нижекамскшина", "Саратовский подшипниковый завод", "Усть-Илимский лесопромышленный комплекс", ФГУП "Дальневосточный завод "Звезда", Западно-Сибирская, Горьковская и Восточно-Сибирская железные дороги и др.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**