

# **Производственные организации**

# Вопросы

- 1. Структура производственных организаций
  - 2. Процесс формирования управленческих кадров
  - 3. Функциональный анализ деятельности руководителя.
  - 4. Стиль управления
- Формы управленческой деятельности**
1. Эффективность стиля управления.
  2. Зарубежный опыт управления организаций.
  3. Мотивация и стимулирование труда.
  4. Мотивы: функции мотивов, мотивационное ядро, структура мотивационного ядра.
  5. Понятие стимулирования труда.

# Структура производственных организаций

- В условиях существования разнообразных форм собственности, рынка и конкуренции существенно изменяется роль и значение трудовых организаций. Постепенно расширяются их полномочия и самостоятельность в принятии различного рода решений, в развитии управления и самоуправления. Часто используется термин «трудовой коллектив», а подразумевается под ним трудовая организация.

# *Трудовой коллектив*

- *Трудовой коллектив* — это объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность на государственном, кооперативном, общественном, частном предприятии (объединении, фирме, концерне и т.д.), в учреждении, организации. В составе единого трудового коллектива действуют трудовые коллективы цехов, отделов, участков, бригад и других подразделений.

# Организация

- *Организация* — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей).
- Для создания организации необходимы (как минимум) следующие условия:
- а) наличие по крайней мере двух людей, которые сознательно считают себя частью этой группы;
- б) наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы;
- в) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

# *Трудовая организация*

- *Трудовая организация* — это организационно закрепленная совокупность людей, действующих по единому плану для достижения значимой для всех членов организации цели и для создания определенного общественно необходимого продукта или оказания услуг.
- Такие трудовые организации часто называют трудовыми коллективами. Трудовые организации исторически возникают для удовлетворения общественных и личных потребностей людей на основе общественного разделения труда.

# *трудова́я организа́ция и производственная организа́ция*

- Необходимо разграничить и такие понятия, как *трудова́я организа́ция* и *производственная организа́ция*. Трудова́я организа́ция значительно шире производственной и охватывает работников производственных, научных, учебных, медицинских, культурно-просветительских, административных и других организаций. Производственная организа́ция относится только к сфере материального производства, в ней объединяются работники с целью производства материальных благ.

# *трудова́я организа́ция и производственная организа́ция*

- различаются по двум критериям:
- *по форме собственности.* В настоящее время можно выделить следующие формы собственности:
  - а) государственную; б) кооперативную; в) акционерную; г) собственность трудового коллектива; д) частную; е) совместную с иностранным капиталом; ж) иностранную;
- *по сферам деятельности:* организации, действующие в сфере материального производства (в промышленности, строительстве, транспорте, сельском хозяйстве и т.д.), и организации, функционирующие в непроизводственной сфере (учреждения культуры, здравоохранения, образования и т.д.).

# *социальная трудовая среда*

- Отношения, в которые вступают люди в процессе трудовой деятельности, образуют *социальную трудовую среду*.
- С социологической точки зрения труд в первую очередь представляет собой отношения, возникающие между конкретными людьми — участниками процесса труда. В ходе трудовой деятельности люди вступают в общественные отношения, и в рамках этих общественных отношений формируются межличностные отношения, взаимное поведение индивидов. Характер межличностных отношений в трудовой среде определяется социальным статусом и ролью индивида в трудовой организации и оказывает существенное влияние на поведение человека в трудовой среде и достижение эффекта трудовой деятельности.

# факторы

- На поведение работников и эффективность трудовой деятельности оказывают влияние и такие факторы, как формы организации и оплаты труда, производственно-бытовые условия, жизненное окружение работников, внепроизводственная деятельность и т.д.
- Наличие большого количества факторов и разнообразие выполняемых работником трудовых функций свидетельствуют о социальной неоднородности труда. В этой связи актуальным становится изучение социальной структуры трудовой организации.

# *Социальная структура трудовой организации*

- *Социальная структура* трудовой организации — это **ее** строение, которое определяется составом и сочетанием в ней различных социальных групп. Под *социальной группой* понимают обычно совокупность работников, обладающих каким-либо общим, объединяющим их социальным признаком, свойством, например уровнем образования, профессией, стажем работы и т.д.

# Социальная среда

- В зависимости от наличия тех или иных социальных групп образуются различные социальные среды трудовой организации. В этой связи в трудовой организации (на предприятии) выделяются следующие разновидности социальной структуры: функционально-производственная, профессионально-квалификационная, демографическая, национальная, социально-психологическая и др.

# Функционально- производственная структура

- *Функционально-производственная структура* складывается из функций, выполняемых работниками, и их функциональных групп: служащих (руководители, специалисты, технические исполнители), рабочих (основного и вспомогательного производства), младшего обслуживающего персонала, учеников, личного состава военизированной и пожарной охраны и т.д. Эти функциональные группы объединяются в производственные подразделения, имеющие иерархию и подчиняющиеся определенным должностным лицам.

# Профессионально-квалификационная структура

- *Профессионально-квалификационная структура* образуется работниками разных профессиональных групп, подразделяемых также по уровню квалификации, образованию, производственному стажу. *Профессиональная группа* — это совокупность работников, связанных единым производственным, управленческим процессом, близкими по содержанию управленческими ролями и имеющими свои собственные групповые интересы и ценности. *Профессия* (лат. *professio* — официально указанное занятие) — род трудовой деятельности человека, владеющего комплексом специальных теоретических и практических навыков, приобретенных в результате профессионального образования, опыта работы.

# признаки профессии

- Существуют следующие признаки профессии:
- профессия всегда персонифицирована;
- профессия объективна, так как ее возникновение возможно только при обособлении определенной совокупности трудовых функций, заложенных в объективных факторах труда;
- профессия выступает формой самовыражения личности и удовлетворения потребностей человека и общества.
- Для группировки и систематизации профессии применяются определенные классификации по следующим признакам: а) предмет труда; б) конечная продукция; в) технология производства; г) орудия труда или средства труда; л) форма организации труда.

# Демографическая структура

- *Демографическая структура* трудовой организации (коллектива) определяется ее составом по возрасту, полу, образованию. Социологические исследования подтверждают, что однополый коллектив менее эффективен, чем разнополый. Большое значение имеет также сочетание возрастных групп. Преобладание людей старшего возраста характеризуется высокой трудовой и производственной дисциплиной, но при этом усиливаются элементы консерватизма к новациям, повышается уровень потерь рабочего времени из-за роста заболеваний работников. Преобладание молодежи также отличается специфическими проявлениями — повышенной текучестью кадров, более быстрой реакцией на нововведения и др.

# *Национальная структура*

- *Национальная структура* коллектива еще сравнительно недавно имела второстепенное значение. Однако с распадом СССР, ростом сепаратизма и национального самосознания национальный состав трудовой организации становится заметным фактором стабильности или, наоборот, повышенной напряженностью.

# *Социально-психологическая структура*

- *Социально-психологическая структура* (группы) формируется по общности интересов, ценностных ориентации, увлечений, в ее состав могут входить работники разных целевых групп.
- Совокупность указанных, а также других социальных групп формирует в трудовой организации определенный морально-психологический климат, особенности отношения к труду, состояние сплоченности или разобщенности, большей или меньшей заинтересованности в достижении общих целей производства и т.д.

# Социальная организация, ее структура

- *Социальная организация* (фр. organisation, от позднелат. orgnizo — сообщаю стройный вид, устраиваю) в широком смысле слова — любая организация в обществе; в узком смысле — социальная подсистема. Социальная организация представляет собой систему социальных групп и отношений между ними. В ней взаимодействуют различные социальные группы, члены которых интегрированы интересами, целями, ценностями, нормами, базирующимися на основе совместной деятельности. *Социальная организация промышленного предприятия* представляет собой систему социальных групп, выполняющих определенные производственные функции, которые способствуют достижению общей цели или целей. Это обычно работники (организационно оформленная общность людей), объединяющиеся для создания или производства определенной продукции с помощью материальных средств и предметов труда.

# Основные признаки

- Социальная организация характеризуется обычно следующими основными признаками:
- наличием единой цели (производство продукции или оказание услуг);
- существованием системы власти, управления, которые подразумевают подчинение работников руководству в процессе трудовой деятельности;
- распределением функций (полномочий и обязанностей) между группами работников, находящихся во взаимодействии друг с другом.

# задачи

- Перед трудовой социальной организацией, как правило, ставятся две задачи:
- 1) повышение экономической эффективности производства и качества выпускаемой продукции и труда;
- 2) социальное развитие коллектива или работника как личности. Эти задачи определяют два типа структуры социальной организации: производственную и непроизводственную.

# *Производственный тип структуры*

- *Производственный тип структуры социальной организации* формируется в зависимости от производственных факторов деятельности людей и включает такие компоненты общей структуры, как:
  - а) функциональную (содержание труда);
  - б) профессиональную (подготовка и переподготовка кадров);
  - в) социально-психологическую (межличностные отношения)
  - г) управленческую (система управления).
  -

# Качественные признаки

- Качественными признаками функционирования производственного типа структуры социальной организации выступают потребности и интересы, требования работника к труду и в первую очередь к содержанию и условиям труда, к условиям своего профессионального роста, к организации труда. Специфическую область явлений, связанных с производственным типом структуры социальной организации, составляет система мероприятий по развитию мотивации производственной активности (это моральное и материальное стимулирование).

# *Непроизводственный тип структуры*

- *Непроизводственный тип структуры социальной организации* возникает тогда, когда члены трудовой организации (коллектива) участвуют в различных видах непроизводственной деятельности в свободное от работы время. К непроизводственной структуре социальной организации можно отнести значительную часть деятельности общественных, культурных, спортивных и других организаций.

# Общая структура

- Общая структура социальной организации промышленного предприятия возникает и развивается как в рабочее время (в ходе производственного процесса, в процессе труда), так и в свободное от работы время (время отдыха, в процессе которого происходит рекреация физических и духовных сил человека). Эти социальные организации взаимосвязаны между собой и дополняют друг друга.
- В социальную структуру трудовой организации (коллектива) входят и социальные процессы, и явления, знание которых, так же как и структуры социальной организации, крайне необходимо.

# *прогнозирование потребности в кадрах*

- Трудовая организация может функционировать эффективно лишь при количественном и качественном соответствии ее подсистем друг другу и целям организации. В условиях рынка, постоянного научно-технического прогресса, конкуренции необходимо предусматривать и проводить подготовку и переподготовку кадров в соответствии с последующими техническими и технологическими изменениями. Целесообразно прогнозировать и естественное движение кадров (выход на пенсию, служба в армии и т.д.), принимать меры для соответствующей их профессиональной подготовки и своевременного восполнения потребностей в них организации;

# *подбор и расстановка кадров*

- В широком смысле слова это: а) профессиональная ориентация молодежи в соответствии с потребностями трудовой организации; б) профессиональный отбор (направление на профессиональную учебу работников с учетом их индивидуальных особенностей и склонностей); в) подбор таких работников, которые могут обеспечить высокую эффективность труда; г) адаптация работников (создание в организации всех необходимых условий, позволяющих сократить срок вхождения новых работников в коллектив); д) расстановка кадров (учет способностей и склонностей индивида при предоставлении ему работы); е) высвобождение и переподготовка кадров (переучивание или освобождение не справляющихся со своей работой работников);

# *стабилизация коллектива социальной организации*

- В данном случае постоянно изучаются и анализируются причины текучести (увольнения) работников из трудовой организации. Если количество увольняемых превышает 7—8%, то необходимо принимать меры по устранению причин этих увольнений. Рядом научных исследований доказывается, что на новом месте работы определенное количество времени затрачивается на адаптацию к новым условиям и организации труда, а это сказывается на результативности труда. Здесь требуется всесторонний подход. Причины могут быть внешние и внутренние, объективные и субъективные.

## *Процессы изменения условий труда и жизни членов коллектива включают в себя:*

- *использование трудового потенциала.* Все работники трудовой организации должны использоваться в процессе труда с наибольшей эффективностью (с учетом специальности, профессии, образования и способностей работника);
- *удовлетворение первичных жизненных потребностей.* Важно проводить работу по повышению материальной заинтересованности всех категорий работников. Для управления интересами людей в процессе труда необходима обоснованная дифференцированная оплата труда. А уровень оплаты труда должен напрямую зависеть от трудового вклада работника. При этом уравниловка и ограничения в зарплатке недопустимы;

## *развитие социально-производственной инфраструктуры*

- Создание необходимых санитарно-гигиенических условий труда, комфортности и привлекательности труда. В систему факторов, определяющих комфортность труда, входят следующие: социально-психологические условия (формирование коллектива); организационно-технические (уровень механизации и автоматизации производственных процессов.
- организация и оперативность управления, компетентность и т.д.); психофизиологические; эстетические (особенности формирования эмоций, удобство рабочего места и т.д.);

# *развитие социально-бытовой инфраструктуры*

- Трудовым организациям следует принимать участие или самостоятельно решать проблемы развития социально-бытовой инфраструктуры с учетом перспективных норм, комфорта и благоустроенности;
- *удовлетворение духовных потребностей.* Трудовой организации, ее руководителям должно быть небезразлично, как ее сотрудники проводят свободное от работы время. Отдых людей должен быть активным и способствовать восстановлению физических и духовных сил, но он ведь может быть и пассивным (бессмысленное времяпрепровождение);

# *удовлетворение трудовых и гражданских прав*

- Трудовые и гражданские права работников, закрепленные в Кодексе законов о труде, трудовом договоре, личном контрактом работника должны строго соблюдаться. По этому вопросу администрации трудовой организации важно контактировать с профсоюзной организацией;
- *участие трудящихся в управлении делами коллектива (организации)*. В условиях расширения производственной самостоятельности необходимо активно внедрять «партиципативные методы управления», когда наемному работнику на всех уровнях делегируются дополнительные полномочия в управлении производством, участии в собственности, в распределении прибыли и т.д. Очевидно, что новая философия взаимоотношений внутри предприятий, фирм должна закрепиться и в российской экономической среде;

*формирование и развитие корпоративной культуры в  
трудовой организации*

- Хорошие традиции, общие ценности, нормы, обычаи и т.д. позволяют установить нормальный морально-психологический климат в коллективе, сближают цели работника с целями организации.