

## Нові підходи в управлінні праці

**Ваганова Ірина Михайлівна**

**к.ю.н., доцент**

Харківський національний економічний

університет ім. Семена Кузнеця

м. Харків, Україна

[Vahanovairisha@gmail.com](mailto:Vahanovairisha@gmail.com)

[Irisha\\_dn@i.ua](mailto:Irisha_dn@i.ua)

**Вступ.** Актуальною проблемою для економіки нашої держави є впровадження соціальних інновацій, що здатні подолати негативні явища у трудовій сфері.

Соціально-культурна сфера нашої держави сформувалась під впливом особливих історичних та політичних факторів. Варто лише згадати, що у радянський період права працівників були досить обмеженими. Це стало причиною формування економічної культури, що була заснована на підкоренні владі, страху адміністративних покарань, відсутності ініціативи та творчого підходу особистості. Творчий підхід вимагає іншого відношення до праці. Творчий працівник «говорить» на роботі, думає про роботу під час відпочинку, коли можуть приходити корисні думки та ідеї, здатні піти йому на користь, покращити результат індивідуальної та колективної праці.

**Мета роботи.** Метою даної статті є дослідження новітніх підходів ефективного управління працею у трудових правовідносинах.

**Матеріали та методи.** Матеріалами дослідження є наукові праці вчених щодо впровадження новітніх засобів управління працею, зокрема, таких як: Горелов М.А., Белкін В.М., Котило В.В., Синицина Н.Г. та ін. При проведенні досліджень використовувались наступні методи: аналізу, порівняння, абстрактно-логічний та ін.

**Результати та обговорення.** Інноваційний процес управління працею передбачає єдність технологічних, організаційних та соціальних нововведень, що сприяють розвитку і більш повному використанню людського потенціалу та повинен базуватися на наступних принципах: орієнтація на висококваліфікований персонал; безперервність процесу навчання та

підвищення кваліфікації співробітників; гнучкість організації праці та персоналу; виробнича демократія, участь працівників у власному підприємстві та управлінні ним; делегування відповідальності виконавцям; партнерські відносини між власниками, менеджерами та працівниками.

Узагальнюючи досягнення теорії та практики, визначимо основні механізми управління працею на організаційному рівні: заробітна плата; система преміювання; виділення працівникам фінансової допомоги; відповідність рівня заробітної плати за працю та її рівень в інших галузях, в регіоні, економіці; створення комфортних умов на робочих місцях; організація харчування працівника; стабільність зайнятості; можливість кар'єрного росту, просунення; можливість навчання та підвищення кваліфікації; діяльність профспілкової організації; колективно-договірне регулювання; можливість покращення житлових, побутових умов; формування та розвиток спортивно-оздоровчої бази; допомога у вихованні дітей працівників (дитячі садки, секції, літні табори та інше); оплата відпочинку працівників, оплата путівок на відпочинок та інше.

Інноваційне управління працею передбачає не лише одну мету – максимізація прибутку (що задовольняє інтереси перш за все власників підприємства), а й більш широку – підвищення якості життя всіх суб'єктів правовідносин – власників, менеджерів, працівників. Така мета не містить невирішених протиріч між зростанням прибутку та заробітною платою.

Інноваційне управління повинно бути заснованим на максимальному розкритті людського потенціалу менеджерів та працівників підприємства, забезпечуючи динамічне зростання продуктивності праці, розвитку виробництва.

Об'єктом управління при традиційному підході є вузькоспеціалізований працівник, практично протягом всієї своєї праці, який виконує одну і ту ж роботу. У сучасних умовах протягом трудової діяльності працівника відбувається зміна складу і змісту професій, перетворення робочих місць, що передбачає нові вимоги до працівників. Вони повинні бути

висококваліфікованими, мати більш широку спеціалізацію, що досягається шляхом безперервного навчання та підвищення кваліфікаційного рівня. Такі працівники повинні бути готовими та здатними до нововведень, мати різносторонні професійні навички, бути гнучким та здатним до розвитку.

Складність виробничого колективу підприємства як соціального організму визначається не тільки існуючими відмінностями у соціальному стані працівника, але й динамікою протікаючих в них процесів. Закономірною є та обставина, що по мірі загального покращення умов праці та побуту працівника, підвищення матеріального добробуту, а головне – зросту культурного та професійного рівня та розвитку на цій основі їх здатностей до творчого мислення, виробничий колектив стає більш мобільним у соціальному відношенні, посилюються переміщення по «горизонталі» та «вертикалі».

Максимальне використання ініціативності та творчого потенціалу працівників при інноваційному управлінні дозволить знаходити рішення нетипових ситуацій, нових проблем, що значно цінніше для сучасного етапу розвитку економіки, на відміну від традиційного управління, яке орієнтоване на стандартні ситуації, проблеми, що повторюються. Творчий пошук дозволить застосовувати інтерактивні методи управління.

Однією з найбільш витребуваною проблемою у сфері управління працею є ефективність системи матеріального стимулювання. Зарубіжна та національна практика структури системи матеріального стимулювання різна. Однак можна виділити ряд напрямків, якими слід керуватися при впровадженні ефективної системи матеріального стимулювання.

Необхідно випрацювати базові принципи системи матеріального стимулювання підприємства, пов'язати систему стимулювання зі стратегічними цілями підприємства, визначити позиції по заробітній платі відносно середньо ринкових ставок та її позицію на ринку праці, випрацювати базові вимоги до компетенцій працівника, випрацювати систему преміювання та інше.

Матеріальним стимулом є не тільки розмір заробітної плати, але і її структура. Як показує передовий досвід, заробітна плата повинна включати

базову та преміальну частини. У зв'язку з цим покращення матеріального симулювання та оздоровлення соціально-трудових відносин на мікрорівні передбачає гармонізацію системи управління базовою частиною заробітної плати та розробку системи преміювання, пов'язаною з ефективністю праці та результативністю бізнесу.

Базова заробітна плата повинна бути не нижче встановленого мінімального розміру, скоректована на складність, відповідальність, умови праці конкретного працівника, формуватися на основі окладу або тарифної ставки, тобто це винагорода працівника за виконання трудових обов'язків на робочому місці в об'ємі та з якістю, передбаченими виробничими завданнями. Оклади та тарифні ставки повинні переглядатися на підставі щорічної атестації та результатів аналізу ринку праці. Політику у галузі доплат та надбавок варто будувати на підставі КЗпП України [1], де вони достатньо чітко прописані, необхідно лише зробити прив'язку до специфіки бізнесу та особливостям організації праці на конкретному підприємстві.

Система преміювання повинна бути чітко прив'язана до стратегічних цілей, що повинні бути розкриті та закріплені як мінімум до рівня лінійних менеджерів, повинна бути розроблена система показників для вимірювання цілей, схема відповідальності за досягнення цілей, розроблені та впроваджені системи планування та контролю, оцінка праці.

Систему преміювання доцільно диференціювати. Співвідношення базової заробітної плати та преміальної частини у загальній сумі винагороди по різних категоріям працівників варто варіювати. Найбільш перемінна частина (60-80 %) повинна бути у керівників, які відповідають за ключові бізнес-проекти. Співробітники, які здійснюють ключові бізнес-процеси (основні працівники, спеціалісти) повинні мати долю стимулюючих виплат 40-50 %. Допоміжний, обслуговуючий, адміністративний персонал мати перемінну частину в загальному винагородженні в межах 10-30 % або вона може бути відсутня.

У кризових ситуаціях данні співвідношення можуть змінюватися. Так, перевід більш значної частини оплати праці в області перемінної частини з прив'язкою її до ключових показників ефективності (продажі, прибуток) може бути інструментом для згладжування підприємницьких ризиків та стимулювання співробітників шляхом виходу з кризи.

Ефективність системи оплати праці дозволить підвищити використання групових стимулів на підставі наступних пропозицій: групова оплата праці спонукає працівників приводити свої власні цілі у відповідність з інтересами свого підрозділу та організації вцілому. Це, у свою чергу, може сприяти формуванню команди, заохочує працівників до взаємодопомоги, формує солідарні, партнерські трудові відносини.

Практична робота успішних підприємств показує, що ефективність системи матеріальних стимулів стає ефективною у поєднанні з нематеріальними стимулами (наявність усних подяк, наданням путівок та інше). Достатньо відомі й психологічні правила ефективності мотивації: повага особистості, щирість у похвалі, реалістичність цілей, зворотній зв'язок, можливість для зростання, заохочення групової роботи та співробітництва та інше.

Моральні стимули особливе значення мають на низькому рівні (менеджер-працівник). У такому випадку важливо використати систему заохочень та стягнень. За загальною практикою, заходи заохочення діють ефективніше, ніж стягнення. Однак в управлінні працею виникають ситуації стягнень (порушення, не виконання або неналежне виконання свої трудових обов'язків). Керівнику-лідеру при взаємовідносинах з підопічними варто враховувати, що заходи що застосовуються у індивідуальному порядку, надають більш ефективний результат, а ніж застосування у присутності колективу. Особливо це відноситься до стягнень.

З точки зору мотивації, гіршим є ситуація, коли працівник не отримує ніякого підкріплення – ні позитивного, ні негативного. У цьому випадку не встановлюються відповідні зв'язки між менеджером та працівником. Дієвим

механізмом мотивації та активізації творчого потенціалу індивіда в межах організаційних структур є розробка особистісного плану життя та розвитку. Особистісний план працівника є його індивідуальним інструментом мотивації та регулювання різного роду відносин та повинен розроблятися особисто у наступних сферах: робота, сім'я, економіка та фінанси, здоров'я, фізичний стан, освіта, культура, моральний стан, людські відносини. Такі сфери достатньо повно відображають сукупність індивідуальних потреб та мотивів.

Вважає, що розробка таких планів тісно пов'язаних з планами підприємства може сприяти більш ефективному використанню трудового потенціалу працівників, створенню сприятливих умов для вбудови їх у систему організаційних соціально-трудових відносин, підвищення ефективності трудової діяльності.

**Висновок.** З вищенаведеного випливає, що запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності управління працею при умові їх комплексного використання у поєднанні відповідних механізмів регулювання соціально-трудової сфери.

### Література

1. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // Відомості Верховної ради УРСР. – 1971.,– дод. до № 50. – Ст. 375.
2. Горелов Н. А. Экономика труда / Под ред. Н.А. Горелова. – СПб.: «Издательский дом «Питер»», 2007 г. - 704 с.
3. Маслинова М.Г. Современные подходы к управлению дисциплиной труда // М.Г. Маслинова, А.Ю. Нестерова / Бизнес-коммуникации. – 2018. - № 2.- С. 80-91.
4. Котило В.В. Стимулирование труда и управление персоналом // В.В. Котило / Книжный компас. – 2006. - №5(32). – С.63-66.
5. Белкин В.Н. Модернизация трудовых отношений на российских предприятиях // В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, О.А. Антонова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2018. - № 3 (413). Экономические науки. Вып. 60. – С.78-88.