

*Ваганова І. М.,**кандидат юридичних наук, доцент,**доцент кафедри правового регулювання економіки**Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

## УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

**Анотація.** У статті проаналізовані основні підходи, що розкривають зміст поняття «організація праці». Визначено, що розумний підхід до організації праці на підприємстві буде сприяти зростанню продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, і у кінцевому результаті, підвищенню прибутку підприємства. Доведено систематизацію організаційно-методичних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій з удосконалення управлінських аспектів організації праці персоналу підприємства. Автор доводить, що організацію праці можна розглядати і як найважливіший спосіб управління, оскільки за допомогою організації праці координується і регулюється увесь виробничий процес загалом. Встановлено зміст організації праці. Вказано на те, що під раціональною організацією праці розуміють таку організацію, яка ґрунтується на досягненнях науки і передовому досвіді, дозволяє найефективніше з'єднати техніку і людей у виробничому процесі, забезпечує підвищення продуктивності праці і збереження здоров'я людини. Проведено систематизацію пріоритетних принципів раціональної організації праці персоналу. До них варто віднести такі як: принцип науковості, принцип комплексності, принцип ефективності, принцип гуманності, принцип створення державної системи підтримки проектного фінансування.

Приділена увага тому, що система раціональної організації праці у сучасних умовах є основою ефективної діяльності трудових колективів підприємств і організацій різних сфер діяльності і форм власності. Встановлено, що ефективність мотивації завжди пов'язана з конкретною ситуацією і визначається мірою досягнення економічних і соціальних цілей організації. Проаналізовано, що особливу значущість нині має спрямованість системи організації праці на вирішення стратегічних завдань розвитку підприємства. Акцентована увага на тому, що механізм вдосконалення організації праці на підприємстві у сучасності повинен базуватися на фундаментальних основах наукової організації праці. Зроблено висновок, що процес вдосконалення організації праці на рівні підприємства – це приведення трудової діяльності людей у систему, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов цієї діяльності і рівня відповідальності. Організація праці є координаційним складником систем управління трудовими і виробничими стосунками на підприємстві. Найбільшого ефекту від впровадження раціональної організації праці на підприємстві можна досягти лише у тому разі, якщо вона здійснюватиметься в комплексі з науково обґрунтованими заходами, що сприяють удосконаленню технологічних процесів, матеріально-технічного забезпечення, організації виробництва й управління.

**Ключові слова:** організація праці, продуктивність праці, розподіл та кооперація праці, раціоналізація, зміст організації праці, принципи організації праці, наукова організація праці.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання, що кардинально змінили зміст та мотивацію праці керівників та спеціалістів підприємств, вимагають відповідних адаптивних засобів впливу на інших учасників – членів трудового колективу, що сприятимуть удосконаленню організації праці та підвищенню її ефективності. Однак у реаліях на підприємствах такі структурні підрозділи досить часто залишаються без змін. Значною мірою відстає система організації праці, що орієнтована на екстенсивне використання трудових ресурсів підприємства. При цьому беззаперечним фактом є те, що саме розумний підхід до організації праці на підприємстві буде сприяти зростанню продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, і у кінцевому результаті, підвищенню прибутку підприємства.

Проблемні питання щодо організації праці досліджували багато як вітчизняних учених, так і закордонних зокрема. Цим питанням присвячені роботи В.М. Бобкова, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єрьоміна, М.Р. Богатирьова, О.Г. Войтова, Б.М. Генкіна, Б.М. Дайнекі, С.В. Гаврилова, А.Я. Кібанова [1], М.І. Ветрової [2], Т.І. Леженкіної [3], О.П. Шевченко [4] та ін. Результати досліджень, актуальних у сучасності, щодо питання удосконалення організації праці на підставі мотивації працівників відображені у наукових роботах М.Ю. Рогожина [5], Ю.Д. Уколова [6], В.М. Шепеля, Л.В. Стрелкової, Ю.О. Дмитрієвої та інших. Тим паче, що механізм удосконалення організації праці на підприємствах залишається не досить глибоко вивченим. Це визначає доцільність та актуальність цієї статті.

**Мета статті** – систематизація організаційно-методичних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій з удосконалення управлінських аспектів організації праці персоналу підприємства. Досягнення поставленої мети зумовлене вирішенням таких завдань: систематизувати та узгодити наукові підходи до змісту організації праці; систематизувати теоретичні аспекти пріоритетних напрямів удосконалення організації праці персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організація праці на підприємствах уже більше 100 років є предметом дослідження науки і практики. Теорії організації праці у своєму розвитку пройшли шлях від тейлоризму до сучасних концепцій «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «наукової організації праці». Водночас конкретне соціально-економічне завдання оптимізації організації праці є предметом щоденної практичної діяльності керівників і фахівців підприємств, організацій усіх форм власності і сфер діяльності.

У сучасній економічній літературі з урахуванням різних рівнів функціонування економічних суб'єктів розрізняють поняття «громадська організація праці» і «організація праці»,

причому на кожному з цих рівнів перед системою організації праці ставляться різні завдання. Громадська організація праці охоплює такі основні елементи: відтворення робочої сили; форми і методи притягнення людей до праці; розподіл громадського продукту; кооперацію праці в масштабах держави (регіону). На макроекономічному рівні організація праці вирішує низку першочергових завдань: підвищення ефективності використання трудових ресурсів у різних галузях економіки і сферах діяльності, раціональне розміщення робочої сили між регіонами країни, підвищення якості професійної підготовки кадрів та ін.

Організація праці на рівні підприємства – це приведення трудової діяльності людини у систему, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов діяльності і рівня відповідальності.

На мікрорівні головними завданнями організації праці є: планування робочих місць на основі раціонального розподілу праці і поєднання професій, досягнення погодженої діяльності між працівниками на взаємозв'язаних ділянках виробництва, нормування праці відповідно до цільових установок діяльності підприємства, раціоналізація усього комплексу трудових операцій у процесі виробництва продукції та ін.

Аналіз результатів наукових досліджень у сфері економіки праці дає змогу зробити висновок, що у сучасних умовах організація праці повинна розглядатися з двох сторін: по-перше, як стан системи, яка складається з конкретних взаємозв'язаних елементів і відповідає цілям виробництва; по-друге, як систематична діяльність людей з упровадження нововведень в наявну організацію праці для приведення її у відповідність до досягнутого рівня розвитку науки, техніки і технології [3]. Водночас, на нашу думку, організацію праці можна розглядати і як найважливіший спосіб управління, оскільки за допомогою організації праці координується і регулюється увесь виробничий процес загалом.

Стосовно цільових орієнтирів конкретизуємо, що кінцевою метою системи організації праці є забезпечення умов раціонального та ефективного використання праці персоналу з метою отримання кінцевої продукції високої якості і в необхідних об'ємах. При цьому відзначимо, що підвищенню активності, зацікавленості керівників у зростанні економічної ефективності використання трудових ресурсів нині може сприяти здійснення комплексу функціональних заходів, що ґрунтуються на таких принципах:

- пріоритетності соціальних орієнтирів у розробці і виборі варіантів заходів реформування умов праці;
- зниження ресурсомності технологій виробництва у разі скорочення частки ручної праці;
- створення і вдосконалення внутрішньогалузевої системи мотивації і стимулювання праці;
- формування системи трудових стосунків, орієнтованих на раціональне використання ручної і механізованої праці у технологічних процесах.

У змісті організації праці, виходячи з особливостей вирішуваних завдань, вважаємо за необхідне позначити такі елементи:

- розподіл та кооперація праці передбачає науково обґрунтований розподіл працівників за систематизованими трудовими функціями, механізмами, робочими місцями, а також відповідне групування та комбінації працівників у виробничі колективи;

- організація та обслуговування робочих місць передбачає їх раціональне планування та оснащення відповідно до антропометричних, фізіологічних даних та естетичних смаків людини; ефективну систему обслуговування робочих місць; їх атестацію та раціоналізацію;

- укріплення дисципліни праці, підвищення творчої активності працівників;

- організація підбору персоналу та його розвиток охоплює планування потреб у робочій силі, профорієнтацію та підбір, найм персоналу, підвищення його кваліфікації, розробку концепції розвитку персоналу та його реалізацію;

- раціоналізація трудових процесів, прийому та методів здійснюються на основі узагальнення прогресивного досвіду; раціональним є такий спосіб організації праці, де забезпечуються мінімальні витрати робочого часу;

- нормування праці передбачає розрахунок норм витрат на виробництво продукції та надання послуг як основу організації праці та визнання його ефективності;

- покращення умов праці сприяє зведенню до мінімумів шкідливості виробництва, тяжких фізичних, психологічних навантажень, а також формуванню системи охорони та безпеки праці;

- планування та облік праці;

- оптимізація режимів праці та відпочинку досягається завдяки встановленню найбільш раціональної зміни часу відпочинку та роботи протягом робочої зміни, тижня, місяця; відпочинок, його зміст та тривалість повинні максимально сприяти досягненню високої працездатності протягом робочого часу.

- мотивацію та оплату праці.

Результати дослідження теоретичних переконань на утримування організації праці на підприємстві дозволяють стверджувати, що як елемент розвитку категорія «організація праці» вимагає розгляду і вивчення з позиції раціоналізації. Так, під раціональною організацією праці розуміють таку організацію, яка ґрунтується на досягненнях науки і передовому досвіді, дозволяє найефективніше з'єднати техніку і людей у виробничому процесі, забезпечує підвищення продуктивності праці і збереження здоров'я людини.

Ґрунтуючись на результатах досліджень [1–3; 7; 8], систематизуємо пріоритетні принципи раціональної організації праці персоналу.

Важливо звернути увагу на те, що будь-яка організація праці персоналу повинна ґрунтуватися на принципах. Серед останніх можна визначити такі:

- принцип науковості означає, що заходи з удосконалення організації праці повинні бути науково обґрунтованими та перевіренними на практиці, з урахуванням локальних умов та реальних можливостей;

- принцип комплексності вимагає комплексного вирішення всіх питань, пов'язаних з упровадженням раціональної організації праці, формуванням трудових колективів, раціоналізацією трудових процесів, покращенням умов праці, його стимулюванням та ін.;

- принцип ефективності означає, що впровадження раціональної праці повинно забезпечувати збільшення виробленої продукції у розрахунку на одного середньорічного працівника або один витрачений людино-час та скорочення витрат на одиницю продукції або роботи;

- принцип гуманності полягає у тому, що у разі створення найкращих умов для виявлення здібностей та творчої актив-

ності працівника, досягнення ними максимального виробництва праці за збереження гарного здоров'я та працездатності;

- створення державної системи підтримки проєктного фінансування.

Дотримання цих принципів надає потенційні можливості керівникам підприємств не лише збільшити продуктивність праці, але і значно поліпшити загальні показники ефективності виробництва. Своєю чергою відзначимо, що недотримання наведеної вище системи принципів може привести до серйозних збоїв у впровадженні раціональної організації праці і, в результаті, до порушення пропорційності в розставлянні працюючих на підприємстві і раціональному використанні їх робочої сили.

Грунтуючись на [1–3; 7; 8], виділимо і розкриємо зміст основних напрямів раціональної організації праці:

- розробка і впровадження раціональних форм розділення і кооперації праці (припускає поліпшення технологічного, функціонального і кваліфікаційного розподілу праці; впровадження багатостатного (агрегатного) обслуговування, поєднання професій і функцій; впровадження прогресивних форм і видів бригадної організації праці, тобто вдосконалення кооперації праці);

- вдосконалення організації та обслуговування робочих місць (правильне планування робочих місць відповідно до специфіки виробничого процесу; організаційно-технічна оснащеність робочих місць і розширення типізації в їх плануванні; впровадження планово-запобіжних систем обслуговування робочих місць; забезпечення ефективного використання робочого часу основних і допоміжних робітників);

- вдосконалення трудового процесу, впровадження передових прийомів і методів праці (впровадження прогресивних методів організації праці в межах зміни; навчання працівників ефективних прийомів і методів роботи з метою заощадження робочого часу і зростання продуктивності праці);

- вдосконалення нормування праці (розробка і впровадження технічно обґрунтованих норм часу під час планування виробництва, а також їх перегляд у разі виробничої необхідності);

- поліпшення організації підбору, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів (упровадження дієвих форм і методів підвищення кваліфікації кадрів; створення умов для забезпечення стабільності кадрів на підприємстві; дотримання типових програм і термінів навчання по професіях і рівнях кваліфікації);

- модернізація умов праці (нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці; дотримання вимог охорони праці і впорядкування побутової сфери виробництва; передбачення в колективних договорах процесу механізації важких і шкідливих робіт; усунення емоційно-негативних чинників праці);

- зміцнення дисципліни праці і розвиток свідомого ставлення до неї (заохочення працівників до раціоналізації і винахідництва; підвищення відповідальності за результати праці і режиму робочого часу);

- раціоналізація режиму праці і відпочинку (впровадження раціональної змінності по підприємству і його підрозділах, окремих категоріях працюючих; результативне використання позаробочого часу і здійснення заходів з його забезпечення);

- впровадження раціональних форм матеріального і морального стимулювання (вдосконалення форм колективного стимулювання трудових колективів; впровадження ефективних

систем індивідуального преміювання; широке використання форм морального стимулювання).

У рамках цього дослідження необхідно акцентувати увагу на тому, що система раціональної організації праці у сучасних умовах є основою ефективної діяльності трудових колективів підприємств і організацій різних сфер діяльності і форм власності.

Говорячи про раціональну організацію праці, вважаємо, що особливу увагу необхідно приділяти такому її елементу, як система мотивації праці, формування якої, на нашу думку, повинне здійснюватися з урахуванням трудового вкладу кожного працівника, результатів його праці, можливих інфляційних процесів і форми власності. Як відомо, неефективна система винагороди може викликати у працівників незадоволення як розміром винагороди, так і способами його розподілу. Це є однією з причин зниження продуктивності праці і якості виконуваних функцій, а також нівеляції дії наведених вище напрямів раціональної організації праці.

Система мотивації має бути, з одного боку, добре зрозуміла кожному співробітнику підприємства (інакше, вона може викликати неадекватну реакцію з боку працівників і спричинити не ті дії, які вона була покликана стимулювати), а з іншого – проста для керівництва і не припускати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперервного функціонування.

Відзначимо, що ефективність мотивації завжди пов'язана з конкретною ситуацією і визначається мірою досягнення економічних і соціальних цілей організації. Економічні цілі пов'язані з виробничою діяльністю підприємства і, як правило, відбиваються в економічних показниках і економічних критеріях ефективності. Соціальні цілі реалізуються у вигляді виконання очікувань, потреб, інтересів співробітників. Соціальну ефективність у вигляді стимулів можна реалізувати тільки тоді, коли існування господарюючого суб'єкта стабільне і воно отримує прибуток, що дозволяє проводити політику стимулювання.

Вважаємо за необхідне підкреслити, що особливу значущість нині має спрямованість системи організації праці на вирішення стратегічних завдань розвитку підприємства. З цією метою підприємства намагаються притягати фахівців, які потрібні для досягнення завдань стратегічного розвитку, націлених на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах таких фахівців можна знаходити на ринку праці, але щоб уникнути втрати власних кваліфікованих кадрів, підприємству необхідно витратити кошти на їхнє професійне навчання. Саме продумана система мотивації дозволяє підприємству здійснювати контроль і ефективно управляти ресурсами, виділеними на робочу силу та її розвиток, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників.

Розглядаючи механізм вдосконалення організації праці на підприємстві, відзначимо, що нині він повинен базуватися на фундаментальних основах наукової організації праці (НОТ), науки, що враховує досягнення, і передового виробничого досвіду в цій сфері. Останні групуються таким чином: соціально-економічні, техніко-економічні, психофізіологічні, правові і нормативні [3].

Грунтуючись на роботі Т.І. Леженкіної [3], вважаємо за необхідне відзначити, що наукова організація праці передбачає раціональне розміщення працівників; впровадження колек-

тивних форм організації праці; атестацію робочих місць і їх обслуговування; поліпшення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; вивчення, впровадження і поширення передових прийомів і методів праці; вдосконалення матеріального і морального стимулювання праці. НОТ застосовується як засіб підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва з метою підвищення рівня життя людей. Але, окрім економічних завдань, система наукової організації праці вирішує і соціальні завдання: скорочення питомої ваги ручної, важкої і шкідливої для здоров'я людини праці; підвищення привабливості і творчого характеру праці.

**Висновки.** Таким чином, процес удосконалення організації праці на рівні підприємства – це приведення трудової діяльності людей у систему, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов цієї діяльності і рівня відповідальності. Важливу роль у підвищенні продуктивності праці і показників прибутковості підприємства відіграє організація праці на науковій основі.

Організація праці є координаційною складовою частиною систем управління трудовими і виробничими стосунками на підприємстві. Найбільшого ефекту від впровадження раціональної організації праці на підприємстві можна досягти лише у тому разі, якщо вона здійснюватиметься в комплексі з науково обґрунтованими заходами, що сприяють удосконаленню технологічних процесів, матеріально-технічного забезпечення, організації виробництва та управління. Подальші дослідження будуть спрямовані на вивчення питань і конкретизацію основних напрямів раціональної організації праці працівників підприємств відповідно до галузевої специфіки виробництв і обліку впливу мотиваційних чинників на зростання продуктивності праці.

#### *Література:*

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом : конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда : монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. Москва : ИНФРА, 2011. 229 с.
2. Ветрова Н.М. Об управлении развитием персонала строительной организации в системе стратегического управления. 2017. № 2. С. 4–9.
3. Леженкина Т.И. Научная организация труда персонала : учебник. Москва : Издательский дом «СИНЕРГИЯ», 2013. 352 с.
4. Шевченко О.П. Повышение показателей производительности труда путем эффективной организации труда и рационального управления персоналом. *Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития*. 2014. № 12. С. 55–59.
5. Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия : учебно-практическое пособие. Москва : Директ-Медиа, 2014. 223 с.
6. Уколов Ю.Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Практикум : учебное пособие. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2013. 88 с.
7. Иванова-Швец Л.Н. Организация труда персонала : учебно-практическое пособие / Л.Н. Иванова-Швец, С.В. Гаврилова. Москва : Евразийский открытый институт, 2010. 224 с.
8. Бурцева М.Н. Рациональная организация труда и управления как фактор повышения эффективности деятельности предприятия / М.Н. Бурцева, В.П. Бардовский, Н.В. Захаркина. *Фундаментальные исследования*. 2016. № 2-8. С. 310–314.

#### **Vahanova I. Managerial aspects of labor management**

**Summary.** The article deals with the major approaches to the notion of labor management. It has been noted that the smart approach to labor management at an enterprise will contribute to increasing the work efficiency, production enhancement, and result in increasing the company's profits. The systematization of organizational and methodological approaches has been proven and practical recommendations for improving the managerial aspects of labor management at an enterprise have been grounded. The author proves that labor management can be considered the major type of management since the whole production process is coordinated and regulated through it. The content of labor management has been identified. It has been noted that the rational labor management is identified as a kind of management which is based on the scientific achievements and the most advanced experience, allows for the most efficient unification of machines and people within the production process, ensures productivity increase and a person's health maintenance. The high-priority principles of the rational labor management have been classified. Such principles include the following: science-based principle, principles of complexity and efficiency, humanitarian principle, creating the state system of project funding support. It has been underlined that under the current conditions the system of rational labor management is the basis for the efficient activity of the workforce at enterprises and institutions of various forms of ownership and areas of activities. The content of major elements of rational labor management has been highlighted. It includes development and implementation of rational forms of labor specialization and cooperation; implementation of aggregate servicing, uniting professions and functions; improvement of workplace management and maintenance; implementation of the most advanced techniques and methods of work; improvement of work measurement; advancement in recruitment, training and further development of the personnel (implementation of efficient forms and methods of personnel development; creating conditions for ensuring the stability of workforce at an enterprise; keeping to the approved programs and terms of training in accordance with the professions and qualification levels); modernization of working conditions; strengthening labor discipline and development of conscious attitude to it; rationalization of the work-rest mode; implementation of the rational forms of material and moral stimulation. It has been identified that the motivation efficiency is always connected with the specific situation and is measured by the degree of achieving the economic and social purposes of the organization. The special significance of the labor management system aiming at solving the strategic tasks of the enterprise development has been analyzed. It has been highlighted that the mechanisms of improving the labor management at the enterprise should be science-based. A conclusion has been drawn that the process of improving the labor management at the level of an enterprise means drawing the labor activity into a system, which ensures the achievement of the maximally possible useful effect with the consideration of specific conditions of this activity and the level of responsibility.

**Key words:** labor management, labor efficiency, labor specialization and cooperation, implementation, content of labor management, labor management principles, science-based labor management.