

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра економіки, бізнесу та управління
персоналом на транспорті

Л. О. Позднякова, О. М. Широкова

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ

Конспект лекцій

Харків – 2017

Позднякова Л. О., Широкова О. М. Організація праці:
Конспект лекцій. - Харків: УкрДУЗТ, 2017. - 85 с.

Даний конспект лекцій містить навчальний матеріал з дисципліни «Організація праці», що відповідає державним стандартам освіти. У цьому конспекті викладено питання щодо вивчення теоретико-методологічних та соціально-економічних аспектів організації праці. Вони розкривають сутність, мету і завдання організації праці на підприємстві; становлення і розвиток організації праці; зміст трудового процесу; особливості поділу і кооперації праці. Крім цього, розглядаються особливості організації і обслуговування робочих місць, їх атестація; умови праці, режим праці та відпочинку, дисципліна і мотивація праці. Особливу увагу приділено організації праці окремих категорій працівників, зокрема управлінських кадрів.

Рекомендується для студентів спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання.

Іл. 2, бібліогр.: 13 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, бізнесу і управління персоналом на транспорті 5 вересня 2016 р., протокол № 2.

Рецензент

проф. О. Г. Дейнека

Л. О. Позднякова, О. М. Широкова

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ

Конспект лекцій

Відповідальний за випуск Широкова О. М.

Редактор Буранова Н. В.

Підписано до друку 17.11.16 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,5. Тираж 25. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,

61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
..	
Тема 1. Організація праці: сутність, завдання та принципи.....	5
...	
Тема 2. Становлення і розвиток організації праці.....	10
Тема 3. Трудовий процес.....	18
Тема 4. Розподіл і кооперація праці.....	23
Тема 5. Нормування праці.....	30
Тема 6. Організація і обслуговування робочих місць.....	32
Тема 7. Умови праці.....	39
Тема 8. Атестація робочих місць.....	43
Тема 9. Режими праці та відпочинку.....	50
Тема 10. Дисципліна і мотивація праці.....	55
Тема 11. Колективні форми організації праці.....	59
Тема 12. Організація професійної підготовки робітничих кадрів.....	65
.....	
Тема 13. Організація праці окремих категорій працівників.....	70
....	
Тема 14. Сучасні підходи до організації праці.....	76
Тема 15. Ефективність удосконалення організації праці...	80

Вступ

Ефективна організація праці є ключовою передумовою успішного функціонування підприємства

Дисципліна «Організація праці» включена державним стандартом освіти у навчальний план підготовки бакалаврів з управління персоналом та економіки праці з метою підготовки висококваліфікованих фахівців, які володіють новими підходами до вирішення проблем управління персоналом у різних умовах ринкової економіки.

Дисципліна «організація праці» базується на економічній теорії, організації виробництва, основах управління і є продовженням дисциплін: з циклу професійної підготовки, таких як «Фізіологія та психологія праці», «Людський розвиток», і формує знання для вивчення дисциплін, які стосуються управління персоналом, зокрема: «Економіка праці», «Нормування праці», «Ринок праці», «Управління трудовим потенціалом» тощо.

Метою курсу є формування у майбутніх менеджерів системи знань з теорії і практики організації праці. Тому в процесі вивчення дисципліни вирішуються завдання щодо оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками основних положень організації праці для формування у студентів знань у галузі економії матеріальних і трудових ресурсів; підвищення продуктивності праці; збереження трудового потенціалу людини і перетворення праці в життєву потребу.

Конспект лекцій з дисципліни «Організація праці» сприятиме отриманню студентами наукового світогляду, глибоких знань з організації праці, набуттю вмінь і навичок для здійснення конкретної управлінської діяльності, зокрема: знань про структуру та елементи організації праці на підприємстві; вмінь проектування та організації праці на підприємстві; навичок користування довідковою та нормативно-правовою літературою; вмінь аналізу трудових процесів; навичок творчого підходу до висвітлення відповідної проблематики.

Тема 1. Організація праці: сутність, завдання та принципи

1.1 Сутність організації праці

Праця – це першопричина розвитку людини. Вона є основною та неодмінною умовою людського буття.

Праця — це свідома, доцільна діяльність людини, яка здійснюється на основі поділу та кооперації трудових процесів, у результаті яких матеріальні та інтелектуальні ресурси перетворюються у продукт, необхідний для особистого або суспільного споживання.

Будь-яка праця продуктивна, але рівень її продуктивності різний. Щоб домогтися найбільшої її раціоналізації, праця має бути відповідним чином організована. Тому організація праці покликана з'єднати в єдиний процес виробництва знаряддя праці, предмети праці, працю, реалізуючи певну технологію діяльності, при найбільш раціональному використанні всіх зазначених елементів та сприяти одержанню економічного ефекту і розвитку людини. Це пояснюється тим, що досягнення раціоналізації праці сприяє підвищенню якості продукції (робіт, послуг) і відповідно формуванню їх конкурентоспроможності.

Таким чином, **організація праці** – це система заходів, яка забезпечує раціональне використання робочої сили.

Організація праці планує і упорядковує трудову діяльність.

Головна мета організації праці – забезпечити умови для найбільш повного використання трудових і матеріальних ресурсів на основі відповідного порядку побудови і здійснення трудового процесу.

1.2 Роль організації праці в системі організації виробництва і управління підприємством

Трудова діяльність є складовою частиною виробничої діяльності, а організація праці безпосередньо взаємопов'язана з організацією виробництва. Це пояснюється тим, що основні елементи виробничої діяльності, такі як засоби праці, та предмети праці неможливо об'єднати без використання праці як цілеспрямованої діяльності.

Роль організації праці в системі організації виробництва підтверджується тим, що організація виробництва спрямована на найбільш ефективне поєднання процесів живої праці з матеріальними елементами виробництва (знаряддями і предметами праці) через організацію технологічних процесів, які здійснюються у конкретних соціально-економічних умовах у певний термін для найбільшого виробничого результату з найменшими витратами.

Організація праці є невід'ємною частиною системи управління підприємством, яка має погоджувати і координувати між собою такі елементи:

- 1) планування праці при використанні наукової організації праці;
- 2) підбір, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;
- 3) поділ праці;
- 4) кооперація праці;
- 5) нормування праці;
- 6) формування дисципліни праці;
- 7) організація і обслуговування робочих місць;
- 8) стимулювання праці;
- 9) створення оптимальних умов праці.

1.3 Завдання організації праці

Організація праці на підприємстві складається з раціонального поділу праці між працівниками і системи їхніх виробничих взаємозв'язків та взаємодії (кооперації). Організація праці припускає доцільне пристосування робочих місць (оснащення і планування) для високопродуктивної праці, створення системи їхнього виробничого обслуговування, а також установлення ефективних форм, методів і прийомів праці, що закріплюються в обґрунтованих нормах праці. Це забезпечується створенням сприятливих умов праці, підбором і підготовкою відповідних кадрів, підвищенням їхньої кваліфікації, ефективною системою планування, обліку, оплати і стимулювання праці, суворим дотриманням дисципліни праці, розвитком трудової активності і творчої ініціативи трудящих.

Важливою ознакою організації праці є її спрямованість на вирішення трьох взаємозалежних завдань:

1 Економічні завдання полягають у забезпеченні за рахунок організації праці зростання продуктивності праці і ефективності виробництва, раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів.

Економічна спрямованість удосконалювання організації праці полягає у всебічній економії різних ресурсів і, насамперед, економії витрат праці, спрямованих на зниження витрат виробництва і збільшення його результативності – підвищення продуктивності праці, рентабельності, прибутковості.

Економічні результати діяльності досягаються раціональним поділом і кооперацією праці, при яких забезпечується повне використання часу всіх працівників, розподіл робіт відповідно до рівня кваліфікації, виключення непродуктивних простоїв устаткування, мінімізація тривалості виробничого циклу. Економія також досягається встановленням рівної напруженості норм праці. Економія часу забезпечується раціональною організацією робочого місця, використанням прогресивних і раціональних методів праці.

2 Психологічні завдання припускають створення сприятливих умов праці на робочих місцях, що забезпечують протягом тривалого періоду часу високу і стійку працездатність людини, зберігання її здоров'я. Це стає можливим завдяки застосуванню при організації трудового процесу фізіологічно обґрунтованих режимів праці і відпочинку, оптимізації темпу робіт при встановленні працівником міри праці, створенні на робочих місцях нормальних умов праці.

Вирішення цих завдань забезпечує працівнику збереження здоров'я і безпечних умов праці, знижує його фізичну вагу і нервово-психічну напруженість, гармонізує навантаження на різні органи працюючої людини, передбачає поєднання розумової і фізичної праці, установлює раціональні режими праці і відпочинку.

3 Соціальні завдання полягають у підвищенні змістовності і привабливості праці, що дозволяє виробити потребу у людини працювати, у вихованні творчого ставлення до праці, створенні умов для всебічного, гармонійного розвитку працівників.

Соціальне завдання полягає в підвищенні привабливості праці за рахунок подолання монотонності, збільшення розмаїтості виробничих операцій, зміни праці, насичення її творчими елементами, у підвищенні престижності професій, у забезпеченні повноцінної оплати праці.

Соціальна і психофізіологічна спрямованість організації праці означають гуманізацію праці, створення умов на виробництві, що відповідають насущним запитам людини.

Всі перелічені вище завдання вирішуються в комплексі, причому в ув'язуванні не тільки між собою, але і з удосконалюванням техніки, технологій, організації виробництва і управління. Тільки такий підхід може забезпечити максимальну ефективність організації праці.

1.4 Наукова організація праці

Якщо виробництво чітко, систематично впроваджує нові досягнення організації праці у свою діяльність, тоді доцільно говорити про **наукову організацію праці (НОП)**.

Науковий підхід до організації праці дає змогу щонайкраще поєднати в процесі виробництва техніку і працівників, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, дозволяє знизити трудомісткість і підвищити продуктивність праці. Він спрямований на збереження здоров'я працівників, збагачення змістовності їхньої праці.

Важливою ознакою НОП є її спрямованість на вирішення економічних, психофізіологічних та соціальних завдань.

НОП реалізовується за допомогою певних її функцій, які позначаються на результатах роботи підприємства:

1 Ресурсозберігаюча (трудозберігаюча) функція спрямована:

- на ефективне використання сировини, матеріалів, енергії тощо за рахунок застосування раціональних прийомів і методів праці, усунення зайвої праці;
- економію робочого часу за рахунок раціонального поділу і кооперації праці, чіткої організації робочих місць з добре налагодженою системою їхнього обслуговування;

- забезпечення сприятливих, безпечних і здорових умов праці за рахунок встановлення раціонального режиму праці і відпочинку, використання режиму гнучкого робочого часу, полегшення фізіологічно важкої праці до нормальної величини.

2 Оптимізуюча функція проявляється в забезпеченні повної відповідності рівня організації праці прогресивному рівню технічного стану, у досягненні наукової обґрунтованості норм праці та інтенсивності праці, у забезпеченні відповідності рівня оплати праці її кінцевим результатам.

3 Функція гармонізації праці стимулює створення на виробництві умов для гармонійного розвитку людини, підвищення змістовності та привабливості праці, ліквідацію рутинних і примітивних трудових процесів, забезпечення різноманітності праці та її гуманізації.

4 Функція підвищення культури виробництва забезпечується створенням сприятливого виробничого середовища, раціональною організацією робочих місць, розвитком демократичного стилю управління.

5 Функція формування ефективного працівника спрямована на формування високкваліфікованих кадрів на основі професійного відбору працівників, їхнього навчання, систематичного підвищення кваліфікації.

6 Виховна та активізуюча функції спрямовані на вироблення дисципліни праці, розвиток трудової активності і творчої ініціативи.

Наукова побудова організації праці опирається на такі принципи:

1 Принцип системності означає проведення роботи з удосконалення всіх напрямків організації праці постійно, за певною системою. На практиці системність проявляється в тому, що при встановленні або вдосконаленні організації праці не можна зневажити жодним з її елементів, всі вони мають бути рівною мірою пророблені та взаємопов'язані. Необхідно також враховувати всі взаємозв'язки організації праці з рівнем техніки і технології виробництва, з іншими організаційними підсистемами.

2 Принцип комплексності означає одночасне здійснення всіх напрямків організації праці, всебічний підхід з погляду функціонування людини як у виробничому середовищі, так і у трудовому колективі.

3 Принцип науковості реалізується через принципи системності і комплексності і припускає наукове обґрунтування прийнятих рішень, в основі яких лежать досягнення науки і передового досвіду.

4 Принцип ефективності припускає досягнення максимальних результатів на всіх стадіях розроблення і впровадження заходів щодо організації праці, мінімізацію витрат при вдосконаленні всіх напрямків організації праці, а також оцінку їх соціально-економічної ефективності.

5 У сучасних умовах виділяють додатковий принцип – гуманізації праці, який передбачає створення таких умов на підприємстві, які враховують психофізіологічні і соціальні потреби працівників та забезпечують високу продуктивність і дисципліну праці.

Тема 2. Становлення і розвиток організації праці

2.1 Європейсько-американський погляд на організацію праці

Як наука організація праці зародилася наприкінці XIX століття в період машинної індустріалізації виробництва.

1 Фредерік Тейлор (1856 – 1915 рр.) – американський інженер, поклав початок науки про організацію праці на виробництві.

У роботах «Управління фабрикою» (1903 р.), «Принципи наукового управління» (1911 р.) він вперше обґрунтував:

- застосування хронометражу з метою раціоналізації роботи;
- використання поділу праці за елементами;
- впровадження нормування праці;
- поліпшення організації робочих місць;
- режими праці і відпочинку;

- правила відбору працівників і їх навчання;
- доцільність використання диференційованої оплати праці.

2 Подружжя Френк і Ліліан Гілбрет (1868 – 1924 рр.) та (1878 – 1972 рр.) – американські вчені. На початку ХХ ст. вперше:

- дали визначення наукової організації праці (як організації праці, основаної на вимірах);

- стали використовувати кінематограф для вивчення трудових процесів («Система вивчення рухів» 1915 р.) – вивчали робочі операції, фіксуючи за допомогою кінокамери рухи робітника, і заміряли час винайденим ними мікрохронометром;

- розділили трудовий процес на мікроелементи – тербліги (17 найпростіших);

- виділили гуманістичну складову праці;

- звернули увагу на рівень фізичного і психологічного комфорту робітника, доводячи, що не швидкість роботи, а ступінь задоволеності робітника своєю працею є найважливішим фактором збільшення продуктивності;

- надали великого значення відпочинку робітників.

3 Гаррінгтон Емерсон (1853 – 1931 рр.) – індустріальний інженер, підприємець, письменник, губернатор штату Меріленд, автор книги «Дванадцять принципів продуктивності» (1911 р.), вперше:

- вніс у науку управління такі поняття, як ефективність (продуктивність) – максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами і економічними результатами;

- виділив 12 принципів продуктивності: точно поставлені цілі, здоровий глузд, компетентна консультація, дисципліна (підпорядкування всіх членів колективу встановленим правилам і розпорядку), справедливе ставлення до персоналу, точний і постійний облік, диспетчеризація (забезпечення чіткого оперативного управління діяльністю колективу), норми і розклад, нормалізація умов праці, нормування операцій, письмові стандартні інструкції, винагорода за продуктивність.

4 Генрі Форд (1863 – 1947 рр.) – американський інженер і промисловець, засновник автомобільної індустрії США, послідовник Ф. Тейлора, ідеолог політ-економічного явища - фордизму, автор книги «Моє життя, мої досягнення»

(1920 р.) – класичного добутку з наукової організації праці. Він вперше:

- використав конвеєрну систему із сильною інтенсивністю праці і максимальним поділом праці;

- автоматизував багато процесів виробництва на основі поділу їх на найпростіші операції;

- використав стандартизацію всіх факторів виробництва, включаючи сировину, устаткування, інструменти, технологічні режими, трудові прийоми і форми організації праці;

- у 1914 р. встановив розмір винагороди робітникам на рівні 5 доларів за робочий день, що припинило плинність кадрів, підвищило продуктивність праці і скоротило витрати на навчання кадрів;

- встановив скорочений робочий тиждень: спочатку 48-годинний (6 днів по 8 годин), а потім 40-годинний (5 днів по 8 годин).

5 Анрі Файоль (1841 – 1925 рр.) – французький інженер, теоретик і практик менеджменту, засновник адміністративної (класичної) школи управління. Вперше:

- виділив 5 функцій менеджменту, які являють собою самостійні напрямки, але в той же час пов'язані з іншими напрямками процесу управління. Серед них: планування, організація, розподіл, координація і контроль;

- сформулював 14 принципів управління: поділ праці (передоручення працівникам окремих операцій і, як наслідок, підвищення продуктивності праці за рахунок можливості зосередження уваги на відповідній праці); влада і відповідальність (право віддавати накази має бути врівноважене відповідальністю за їхні наслідки); дисципліна (необхідність дотримання правил, встановлених в організації з наявністю на всіх рівнях управління керівників, здатних застосовувати адекватні санкції до порушників порядку); єдиноначальність (необхідність звітування працівників тільки перед одним керівником і одержання розпорядження тільки від нього); єдність дій (робота за єдиним планом, спрямованим на досягнення однієї мети); підпорядкованість інтересів (інтереси працівника або групи працівників не мають бути вищими за інтереси організації); винагорода (наявність справедливих методів

стимулювання працівників); централізація (управління організацією єдиним керуючим, координаційним центром); ієрархія (організаційна підпорядкованість різних її рівнів); порядок (відповідність робочих місць необхідним вимогам); справедливість (повага адміністрації до підлеглих, поєднання доброти і правосуддя); стабільність персоналу (плинність кадрів послаблює організацію і є наслідком слабого менеджменту); ініціатива (надання можливості прояву особистої ініціативи працівникам); корпоративний дух (згуртованість та єдність працівників).

6 Елтон Мейо (1880 – 1949 рр.) – американський психолог і соціолог, дослідник проблем організаційної поведінки і управління у виробничих організаціях, один із засновників американської індустріальної соціології та доктрини «людських відносин». З групою співробітників Гарвардського університету (30-ті роки ХХ ст.) визначив новий розвиток в організації праці, названий «школою людських відносин».

Зробив важливі висновки:

- моральні і психологічні фактори відіграють вирішальну роль у мотивації праці;

- продуктивність праці залежить від ставлення до своєї роботи, від взаємин з керівниками, солідарності в групі (працівникам вселялась думка, що їхня праця має важливе значення для суспільства і для науки);

- шляхом поліпшення взаємин між власниками і працівниками, створення здорового мікроклімату в колективі можна домогтися істотних результатів праці, не витрачаючи при цьому коштів на організаційно-технічні заходи щодо поліпшення умов праці.

7 Абрахам Маслоу (1908 – 1970 рр.) – видатний американський психолог, засновник гуманістичної психології, якому належить важливе місце в побудові теорій мотивації і поведінки працівників. Вперше:

- створив модель ієрархії людських потреб - «Піраміду потреб» (70-ті роки ХХ ст.), яка була введена для спрощеного викладу ідеї ієрархії потреб і містила такі потреби, як: фізіологічні, у безпеці, любові (належності), повазі, пізнанні, естетичні, у самоактуалізації. Останні три рівні: «пізнання»,

«естетичні» і «самоактуалізація» узагальнюють та називають «потребою в самоактуалізації» або «потреба в особистісному зростанні». Він вважав, що ієрархія потреб не є фіксованою і найбільшою мірою залежить від індивідуальних особливостей кожної людини.

8 Фредерік Герцберг (1923 – 2000 рр.) – американський психолог, один з найвпливовіших діячів у галузі управління бізнесом.

Ним була сформульована двофакторна психологічна теорія мотивації (кінець 50-х років ХХ ст.), яка включає дві основні категорії факторів оцінки ступеня задоволеності від виконаної роботи: фактори, які втримують на роботі (гігієнічні фактори - адміністративна політика компанії, умови праці, величина заробітної плати, міжособистісні відносини з керівниками, колегами, підлеглими), і фактори, які мотивують до роботи (мотиватори – досягнення, визнання заслуг, відповідальність, можливості кар'єрного зростання). Також було висунуто твердження, що заробітна плата не є мотивуючим фактором.

9 Дуглас Мак-Грегор (1906 – 1964 рр.) - американський соціальний психолог, автор книги «Людська сторона підприємства» (1960 р.).

Запропонував теорію Х і теорію Y (концепція двох методів управління підприємством).

Теорія Х говорить: пересічна людина не любить трудитися і при можливості уникає роботи. При цьому менеджмент змушений уживати до твердої (тотальний контроль і система покарань) і м'якої (переконання і заохочення) форми примусу. Проте ці заходи помилкові, оскільки не враховують причину небажання трудитися (людині недостатньо мати винагороду за працю, їй необхідна можливість самореалізації, а будь-яка форма примусу цьому перешкоджає).

Теорія Y говорить, що для людини витратити моральні і фізичні сили на роботу так само природно, як відпочивати або грати. Це означає, що людину можна стимулювати, надавши можливість повністю розкритися, брати на себе відповідальність, відчувати свою значимість для організації.

10 Ерік Тріст (1909 – 1993 рр.) і **Фред Емері** та (1925 – 1997 рр.) – психологи. Створили «соціотехнічну систему»

як науковий підхід до проектування трудового процесу в аспекті взаємодії людини і техніко-технологічних факторів праці.

Соціотехнічна система утворена такими підсистемами:

- технічна підсистема включає роботу устаткування, інструменти і технології таким способом, який поліпшує економічну ефективність виробництва;

- соціальна підсистема включає управлінську структуру, систему управління, систему заохочень тощо.

Досягти високої ефективності функціонування організації можна шляхом оптимізації її підсистем і їхньої взаємодії, тобто гармонізуючи їх роботу.

11 Вільям Оучі (1943 р.) – американський професор.

Взяв за основу японський досвід і доповнив «ХУ теорію» Д. Мак-Грегора «теорією Z», в основі якої лежить принцип колективізму, тобто подання підприємства, як великої родини або трудового клану з обов'язковою умовою максимального поєднання цілей працівника і підприємства.

Ця теорія передбачає, що працівник воліє працювати в групі, мати стабільну тривалу перспективу кар'єрного зростання, пов'язану, насамперед, з досягненням певного віку. Турбота про його благополуччя лежить на компанії, на яку він працює. Він несе індивідуальну відповідальність за свою працю, результати якої оцінюються за чіткими критеріями. Компанія забезпечує працівникові можливість безперервного навчання і постійного підвищення кваліфікації. Передбачається довічне наймання працівника.

2.2 Японський погляд на організацію праці

Тайті Оно (1912 – 1990 рр.), Сігео Сінго (1909 – 1990 рр.), Ейдзі Тойода (1913 – 2013 рр.) – керівники компанії Тойота.

Вони розробили принципи раціонального управління виробництвом, що отримали назву «Виробнича система Тойоти» або «Бережливе виробництво». Ця система була спрямована на усунення семи видів втрат (усунення будь-яких дій або процесів, які споживають ресурси, але не створюють цінності чи не є важливими для кінцевого результату). Це: втрати через надвиробництво; втрати часу через очікування; втрати при

непотрібному транспортуванні; втрати через зайві етапи обробки; втрати через зайві запаси; втрати через непотрібні переміщення; втрати через випуск дефектної продукції.

Джеффри Лайкер разом з Джеймсом Вумеком і Деніелом Джонсом у книзі «Дао Тойота» додав ще один вид втрат - нереалізований творчий потенціал співробітників.

Також прийнято виділяти ще два джерела втрат: **перевантаження** робітників, співробітників або потужностей при роботі з підвищеною інтенсивністю і **нерівномірність** виконання операції, наприклад, переривчастий графік робіт через коливання попиту.

2.3 Вітчизняний погляд на організацію праці

1 Осип Аркадійович Єрманський (1866 – 1941 рр.) – автор книг: «Система Тейлора» (1918 р.), «Наукова організація праці і виробництва та система Тейлора» (1922 р.), «Теорія і практика раціоналізації» (1925 р.).

Виділив основні вимоги до праці:

- ніщо не має робитися рутинно;
- все, навіть дріб'язок, має бути попередньо досліджене науково;

- все має бути заздалегідь передбачено, доцільно побудовано і точно встановлено.

Стверджував, що в питаннях раціональної організації праці центральну роль відіграють дві величини: кількість досягнутого корисного результату і кількість витрачання енергії на його досягнення.

Велику увагу приділяв методам вивчення витрат робочого часу і раціоналізації трудових процесів, стандартизації організаційних рішень, механізації виробництва, організації масового виробництва і безперервних потоків.

2 Олексій Капітонович Гаст (1882 – 1938 рр.) – автор книг: «Як треба працювати» (1921 р.), «Трудові установки» (1924 р.), «Нормування і організація праці» (1929 р.), «Наукова організація праці» (1935 р.).

Створив у 1920 р. Інститут праці.

Вперше у світовій практиці почав розроблення методів проектування організації праці при проектуванні підприємств, тобто особливого значення надавав опрацюванню питань «розгортання» підприємств, тобто проектуванню таких процесів організації, як введення виробництва в експлуатацію і доведення його до проектної потужності, забезпечення підприємства працівниками, їхня підготовка, виробниче навчання тощо.

3 Платон Михайлович Керженцев (1881 – 1940 рр.) - автор робіт: «НОП. Наукова організація праці» (1923 р.), «Принципи організації» (1923 р.), «Боротьба за час» (1924 р.). 1

Відстоював правильне використання і економію часу як основну умову здійснення принципів наукової організації праці (НОП).

2.4 Сучасний погляд на організацію праці

1 На початку 70-х років ХХ ст. виникла **теорія гуманізації праці**, яка увібрала в себе досягнення багатьох минулих концепцій і стала надалі складовою частиною глобальної теорії якості трудового життя. Теорія гуманізації праці визнає необхідними підвищення привабливості роботи для працівника, формування в нього почуття задоволеності своєю працею. Це розглядається як інструменти підвищення ефективності праці. Для цього було запропоновано об'єднання малозмістовних трудових операцій, розширення функцій і взаємозамінність працівників. Робітники бригад, створених з урахуванням цих вимог, наділяються великою відповідальністю. Вони одержують самостійну частину роботи, нерідко з основними фондами, беруть участь у прийнятті рішень щодо питань своєї роботи. Це є основою «промислової демократії».

2 Надалі сформувалась **концепція якості трудового життя**, яка охоплює як фізичну, так і соціальну сторони діяльності працівника. В основі концепції лежить твердження, що середовище впливає на емоційний і психічний стан людини і відповідно на результати її праці.

- Основними складовими концепції якості трудового життя є:
- адекватна і справедлива компенсація за працю;
 - забезпечення безпечних умов праці і охорони здоров'я працівників;
 - можливість застосування і розвитку в процесі праці особистих здібностей працівника;
 - можливість професійного зростання і просування по службі працівника, посилення гарантії зайнятості і матеріального стимулювання;
 - соціальна інтеграція в трудовому колективі;
 - значення виконання сімейних обов'язків у житті працівника;
 - ставлення працівника до суспільства.

Тема 3. Трудовий процес

3.1 Поняття трудового процесу

Трудовий процес є основним об'єктом організації праці. Він становить основу процесу виробництва.

Процес праці включає три елементи: безпосередньо працю, засоби праці та предмети праці. Працівники, виконуючи трудові дії, змінюють форму, розміри, властивості предметів праці, управляють знаряддями виробництва, контролюють хід виробництва. Ці дії виконавців і становлять трудовий процес. Організація трудових процесів спрямована на забезпечення якісного виконання виробничих операцій з мінімальними витратами робочого часу, створення сприятливих і безпечних умов праці працівників, ефективного використання устаткування, організаційного і технологічного оснащення.

Отже, процес впливу працівників на предмет праці з метою виготовлення продукції або виконання робіт, який супроводжується витратами фізичної або розумової енергії людини, називають **трудовим процесом**.

Трудовий процес розглядає витрати праці з декількох сторін:

- біологічної (як витрати енергії людини);
- економічної (як результати праці);
- соціальної (як взаємини людей у процесі трудової діяльності).

Трудовий процес сприяє здійсненню всіх виробничих, технологічних, організаційних і управлінських процесів на підприємстві.

Зокрема, трудовий процес пов'язаний з виробничим процесом через технологічний процес (рисунок 1).

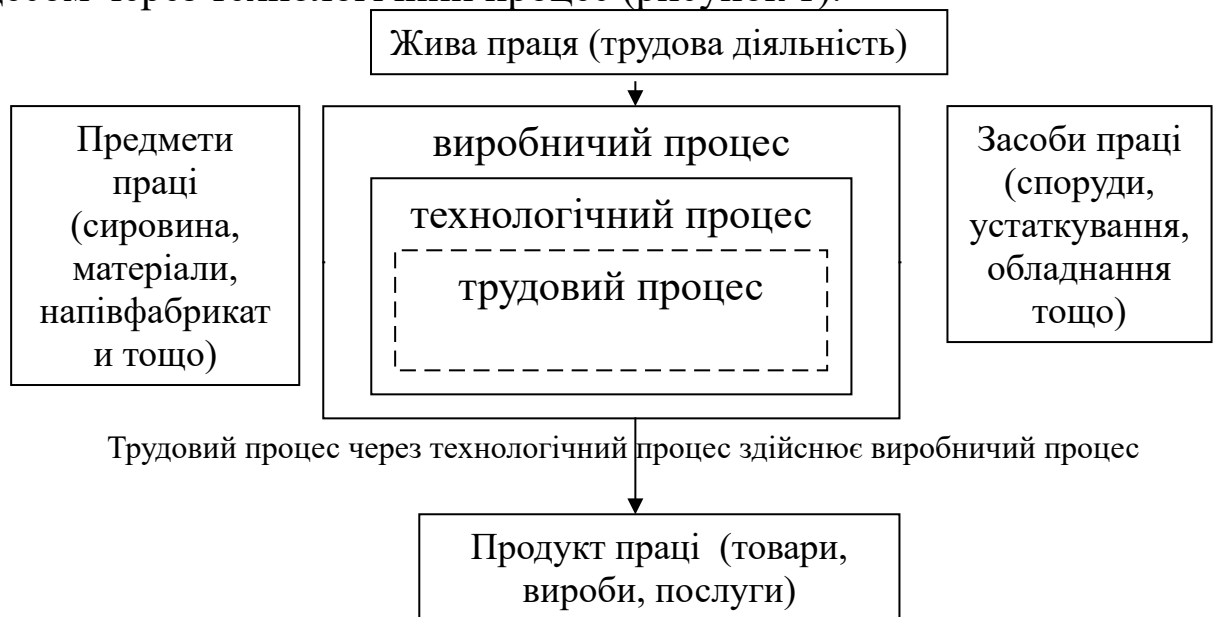


Рисунок 1 – Взаємозв'язок основних процесів на підприємстві

Технологічний процес – це упорядкована послідовність взаємопов'язаних дій, які виконуються з метою отримання необхідного результату (зміна фізико-хімічних властивостей предмета праці, його форма, зовнішній вигляд тощо).

Іншими словами, технологічний процес являє собою сукупність методів здійснення виробничого процесу.

Виробничий процес – це в цілому процес створення продукції на основі перетворення працівниками будь-яких ресурсів за рахунок певної організації виробничої діяльності і здійснення технологічного процесу.

У виробничому процесі трудова діяльність має найбільшу питому вагу.

3.2 Класифікація трудових процесів

Диференціація трудових процесів здійснюється відповідно до видів, змісту і структури виробничого процесу; технологій, матеріальних і технічних засобів, які використовуються.

Так, **за типом організації виробництва** трудові процеси бувають:

- масові;
- серійні;
- одиничні.

Залежно від періодичності виконання:

- безперервні;
- циклічні;
- періодичні.

За функціональною ознакою (за місцем у виробничому процесі):

- основні;
- допоміжні (обслуговуючі);
- управлінські.

За характером праці:

- фізичні (матеріально-енергетичні);
- розумові (інформаційні);
- змішані.

За рівнем механізації:

- ручні;
- машинно-ручні;
- машинні;
- автоматизовані.

За організаційною ознакою:

- індивідуальні;
- групові (колективні).

Крім цього, трудовий процес може виступати як:

- ремесло (виконання функцій і обов'язків у межах відповідних правил);

- майстерність (поєднання ремесла і внесення власних методів та досягнень у роботу, які характеризують виняткові здібності працівника);

- творчість (поєднання персонального бачення результату роботи і майстерності).

3.3 Трудова операція

Основним елементом трудового процесу є **трудова операція** як закінчений цикл діяльності працівника або групи працівників на певному робочому місці, спрямований на зміну характеристик предметів праці (розмірів, форми, маси, механічних і фізичних властивостей і тощо).

Якість і тривалість трудових операцій залежить від багатьох факторів: предметів праці (сировина, заготовки, напівфабрикати), знарядь праці (устаткування, інструменти), організації праці і робочого місця, професії і кваліфікації працівників, які виконують трудові операції.

Трудові операції класифікуються за ознаками:

- технологічною;
- трудовою.

Технологічний розподіл трудових операцій визначається необхідністю дотримання чіткої послідовності процесів впливу робітника на предмет праці і являє собою:

- установку;
- перехід;
- прохід.

Установка – це трудова операція, яка виконується із предметом праці при закріпленні на обробному устаткуванні (включає установлення і знімання деталі, технологічне підналагодження).

Перехід – це технологічно однорідна трудова операція, яка виконується при одному режимі роботи устаткування з використанням незмінного інструменту.

Прохід (повторювана частина переходу) – це закінчена частина переходу, яка складається з однократного переміщення, при якому відбувається зміна предмета праці.

Трудовий розподіл операцій виділяє методи праці:

- трудові рухи;
- трудові дії;
- трудові прийоми.

Метод праці – це спосіб здійснення процесу праці, що характеризується комплексом прийомів, операцій і певною послідовністю їхнього виконання. Для того щоб вивчити методи

праці, операцію розчленовують на більше дрібні елементи: трудові рухи, трудові дії, трудові прийоми.

Трудовий рух – це однократне переміщення робочих органів людини при виконанні трудової дії (простягнути руку до заготовки, захопити її пальцями).

Трудова дія – це сукупність трудових рухів, виконуваних безупинно з тим самим предметом праці з метою цільового призначення (взяти заготовку).

Трудовий прийом – сукупність трудових дій, які виконуються безупинно і мають загальну мету (взяти заготовку, вставити заготовку у верстат, затиснути заготовку у верстаті і т. д.).

3.4 Принципи раціоналізації трудових процесів

Метою раціоналізації трудових процесів є підбір засобів, які забезпечують мінімальні витрати часу та енергії працівника. Це досягається шляхом використання принципів раціоналізації трудових процесів.

Загальні принципи раціоналізації трудових процесів:

- безперервність трудових прийомів;
- паралельність виконання роботи;
- поєднання трудових дій і прийомів;
- оптимальне завантаження виконавця і використовуваної ним техніки;
- синхронність взаємозалежних виробничих процесів і дій виконавців;
- підвищення змістовності праці;
- відповідність кваліфікації робітника рівню виконуваної ним роботи.

Принципи раціоналізації трудових прийомів:

- одночасність рухів (по можливості одночасна робота обома руками);
- принцип економії енергії людини (природність рухів);
- ритмічність рухів (ритм задається технологічним процесом або працівником);
- звичність рухів (послідовність їх виконання).

Умовою успішного впровадження раціональних трудових прийомів є складання інструкційних карт, які служать нормативними документами для передових прийомів і методів праці.

Основний зміст інструкційних карт:

- докладний опис прийомів праці, що рекомендуються, при виконанні конкретних операцій (їх склад, послідовність, тривалість виконання рухів, прийомів і т. д.);
- характеристика оснащення, планування робочого місця, умов праці, системи обслуговування;
- науково обґрунтовані норми часу і вироблення з додаванням необхідної технічної документації.

Тема 4. Розподіл і кооперація праці

4.1 Розподіл праці

Розподіл праці є важливим елементом організації праці, який полягає в закріпленні за кожним працівником і за кожним підрозділом конкретних обов'язків, функцій, видів робіт і технологічних операцій.

Розподіл праці передбачає:

- раціональне використання робочого часу і кваліфікації працівників;
- збереження змістовності праці;
- недопущення монотонності;
- забезпечення гармонізації фізичних і психічних навантажень.

Розподіл праці здійснюється у таких формах (рисунок 2):

1 Загальний розподіл праці являє собою розподіл у масштабах суспільного виробництва на сфери, такі як: виробнича, невиробнича, промислова, загальногосподарська, будівельна, транспортна, торговельна, наукова, сфера державного управління тощо.

2 Частковий розподіл праці являє собою розподіл на підгалузі, підприємства, організації.

3 Одиночний розподіл праці являє собою розподіл видів робіт всередині підприємства:

- між цехами, ділянками, бригадами, відділами;
- між працівниками різної кваліфікації;
- між окремими трудовими діями (прийомами).

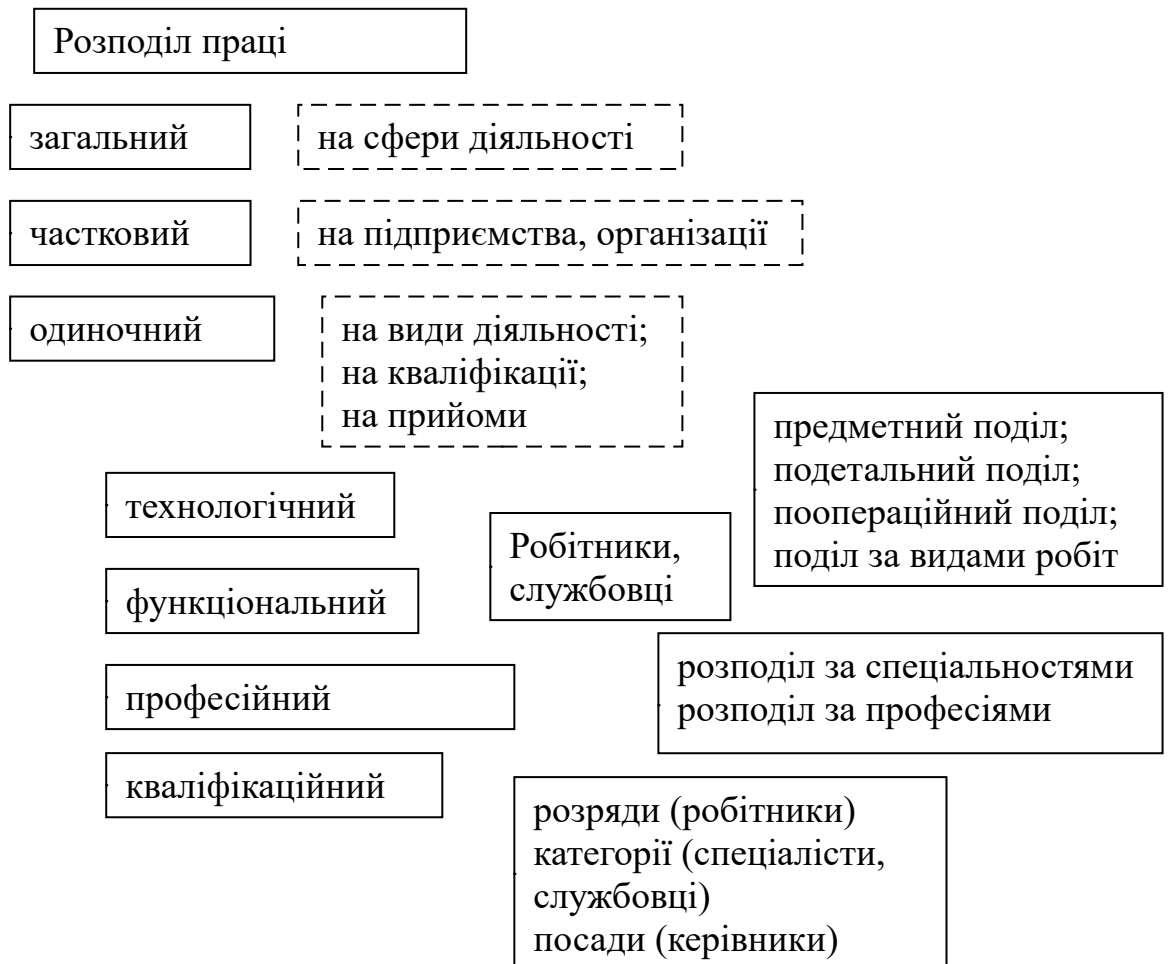


Рисунок 2 – Класифікація видів розподілу праці

Одиночний розподіл підрозділяється на форми:

3.1 Технологічний розподіл праці – це розподіл за фазами, видами робіт, технологічними операціями тощо.

Різновидами технологічного розподілу праці є:

- предметний поділ (закріплення за виконавцем робіт, пов'язаних з виготовленням готового виробу у випадку одиничного виробництва);
- подетальний поділ (закріплення за виконавцем виготовлення закінченої частини виробу);

- поопераційний поділ (закріплення за виконавцем конкретної операції в масовому виробництві);

- поділ за видами робіт (закріплення за виконавцем особливих видів робіт (наприклад, зварювальні, малярські роботи)).

3.2 Функціональний розподіл праці – це розподіл працівників залежно від виконуваних ними виробничих функцій і участі їх у виробничому процесі.

Функціональний розподіл здійснюється за категоріями:

- робітників;

- фахівців (керівників, спеціалістів, службовців (технічних виконавців)).

3.3 Професійний розподіл праці здійснюється за спеціальностями та професіями.

Професія – це рід діяльності людини, яка володіє певними теоретичними знаннями та практичними навичками, отриманими в результаті професійної підготовки.

Спеціальність – це різновид професії, спеціалізація працівника в рамках професії.

3.4 Кваліфікаційний розподіл відбувається за рівнем кваліфікації працівників виходячи з набору тих кваліфікаційних характеристик, які необхідні для виконання робіт:

- для робітників встановлюється на основі присвоєння їм кваліфікаційних розрядів;

- для фахівців встановлюється на основі категорій;

- для керівників визначається на основі займаних посад.

4.2 Межі розподілу праці

Розподіл праці вимагає визначення економічних, психофізіологічних та соціальних меж, оскільки цей процес має як позитивні, так і негативні наслідки.

З економічної точки зору, розподіл праці може сприяти підвищенню продуктивності праці, швидкому освоєнню професій, зниженню витрат на створення робочих місць. Із соціальної і фізіологічної точки зору, розподіл праці може спричинити вузьку спеціалізацію, зниження змістовності праці, монотонність, одноманітність праці, стомлюваність.

Межі розподілу праці означають гранично допустимі значення у вигляді верхніх і нижніх меж розподілу трудового процесу, у рамках яких досягається найбільша ефективність праці.

Існують такі межі розподілу праці:

- **технічні межі** – виділення елементів праці, які дають змогу забезпечити техніку і технології (нижня межа – прийом, що складається мінімум із трьох трудових дій; верхня межа – виготовлення предмета праці);

- **економічні межі** – мінімізація витрат часу на виконання роботи (нижня межа – розподіл трудового процесу, коли скорочення витрат робочого часу на виконання операції за рахунок поглиблення спеціалізації перекривається збільшенням витрат часу на транспортування предмета праці від одного робочого місця до іншого; верхня межа – тривалість виробничого циклу виготовлення всього виробу на одному робочому місці);

- **психофізіологічні межі** – відповідність можливостей людського організму вимогам збереження здоров'я і працездатності (для фізичного навантаження: нижня межа – 2,5 – 3 ккал. за хвилину, верхня межа – 4,5 – 5 ккал. за хвилину; для нервово-психічного навантаження: нижня межа обмежується такими параметрами: кількість виробничо-важливих об'єктів спостереження – 5, тривалість зосередженого спостереження – 25 % змінного часу, темп роботи 360 рухів за годину; верхня межа: кількість виробничо-важливих об'єктів спостереження не більше 25, тривалість зосередженого спостереження – 75 % змінного часу, темп роботи – 1080 рухів за годину);

- **соціальні межі** – збереження змістовності праці, творчого характеру, інтересу до роботи (показник негативної соціальної межі – плинність кадрів, звільнення людей; позитивної – стабільність кадрів, низька плинність персоналу, висока дисципліна праці, гарний стан міжособистісних відносин, задоволеність умовами праці).

4.3 Кооперація праці

Розподіл і кооперація праці – взаємозалежні та взаємодоповнюючі сторони трудової діяльності людей.

Під **кооперацією праці** розуміють таку форму організації праці, виконання робіт, яка побудована на спільній участі в єдиному трудовому процесі значної кількості працівників, які виконують різні операції цього процесу.

Кооперація праці дає змогу:

- підтримувати узгодженість у роботі індивідуальних і колективних виконавців;
- забезпечувати безперервність виробничого процесу;
- сприяти ритмічності випуску продукції;
- скорочувати виробничий цикл;
- краще використовувати кадрові ресурси на виробництві.

Існують такі **форми кооперації праці**:

- **міжцехова** кооперація спрямована на забезпечення злагодженої взаємодії цехів з випуску кінцевої продукції;
- **внутрішньоцехова** кооперація являє собою взаємозв'язок діяльності спеціалізованих ділянок з випуску продукції цеху;
- **внутрішньодільнична** кооперація забезпечує взаємодію окремих працівників або виробничих бригад з випуску закріпленої за ділянкою продукції;
- **внутрішньобригадна** кооперація об'єднує робітників, які спільно виконують єдине для бригади виробниче завдання і несуть колективну відповідальність за результати праці бригади;
- **міжвиконавницька** кооперація передбачає взаємодію між окремими працівниками.

Межі раціональної кооперації праці визначаються двома критеріями:

- організаційним, відповідно до якого виконання будь-яких робіт можна поєднувати з урахуванням норм керованості, перевищення яких може призвести до непогодженості дій і втратам робочого часу;
- економічним, який характеризує можливість максимального зниження витрат праці на одиницю продукції.

4.4 Вдосконалювання поділу і кооперації праці

Вибір оптимального варіанта поділу та кооперації праці здійснюється на основі всебічного аналізу специфіки виробничого процесу, змісту робіт, які виконуються, вимог до їх якості, ступеня спеціалізації і завантаження робочих місць та інших факторів. Він має забезпечити підвищення ефективності праці й виробництва.

Удосконалювання цих форм досягається поєднанням професій і посад, розширенням зон роботи, використанням багатостатного і багатоагрегатного обслуговування, розвитком колективних форм організації праці.

Прогресивні форми поділу й кооперації праці:

- суміщення професій;
- розширення зон обслуговування;
- багатостатна робота.

1 Суміщення професій – така форма організації праці, при якій працівник протягом нормальної тривалості робочого дня, поряд з обов'язками основної професії, виконує обов'язки з іншої професії.

Суміщення професій доцільно застосовувати на тих роботах, де є тривалі технологічні перерви при виконанні обов'язків з основної спеціальності. Крім цього, суміщення професій має велике економічне і соціальне значення у таких випадках, коли немає вільного часу протягом робочого дня, але робота відрізняється монотонністю. За таких умов доцільною є зміна характеру, форм та способів праці, що веде до збільшення різноманітності праці, підвищення змістовності та привабливості праці, сприятливо позначається на здоров'ї, а також на економічних результатах праці.

Умови можливості суміщення професій

- наявність у працівників невикористаного робочого часу;
- розбіжність робіт у часі;
- професійна підготовленість до виконання суміжних робіт;
- єдність або близькість робочих місць;
- відсутність негативного впливу робіт на точність і якість їхнього виконання.

Напрямки суміщення професій і трудових функцій:

- суміщення різнорідних професій;
- суміщення схожих професій;
- суміщення основної роботи з роботою технологічного обслуговування свого устаткування;
- суміщення основної роботи з господарським обслуговуванням робочого місця;
- поєднання різнорідних, але взаємозалежних допоміжних робіт;
- поєднання надмірно роздрібнених операцій.

Суміщення професій має відповідним чином компенсуватись (від 30 % до 100 % окладу вивільненої професії залежно від завантаженості, складності або повноти суміщення).

2 Розширення зон обслуговування може застосовуватись на роботах, що виконуються робітниками однієї професії за рахунок збільшення обсягів робіт за встановлену доплату. При цьому економічна доцільність таких заходів виражається в заощадженні витрат на оплату праці додаткового штату працівників.

3 Багатоверстатне обслуговування полягає в одночасному обслуговуванні одним або групою робітників декількох верстатів або агрегатів.

Необхідними умовами багатоверстатного обслуговування є:

- машинно-вільний час при роботі на верстатах, протягом якого робітник при працюючому верстаті вільний від необхідності його обслуговування;
- час зайнятості на одному верстаті має бути меншим або дорівнювати машинно-автоматичному часу з урахуванням часу на переходи від верстата до верстата.

Організація багатоверстатного обслуговування припускає:

- підбір устаткування, яке має близьку структуру оперативного часу;
- встановлення пристроїв, які скорочують час обслуговування;
- раціональне планування робочого місця;
- раціоналізацію прийомів і методів праці;
- раціоналізацію системи обслуговування робочого місця.

Тема 5. Нормування праці

5.1 Зміст нормування праці

У процесі розвитку продуктивних сил виникає необхідність у встановленні міри праці, яка витрачається на виготовлення одиниці продукції (робіт) в одиницю часу. Робота, пов'язана з розрахунком і визначенням міри праці, одержала назву «нормування».

Тому **нормування праці** являє собою встановлення міри праці суспільно-необхідних витрат праці на виробництво одиниці продукції (виконання одиниці роботи) у найбільш оптимальних організаційно-економічних умовах.

Нормування праці необхідне для раціональної організації трудового процесу з метою забезпечення економії часу, зростання продуктивності праці, розподілу праці і в цілому для управління виробничим процесом.

Нормування праці сприяє раціональному використанню техніки і робочого часу робітника, збереженню його працездатності, тобто забезпечує принцип гуманізації праці.

Завданням нормування праці є контроль за мірою праці шляхом визначення співвідношення витрат праці з результатами праці, а також співвідношення чисельності працівників зі знаряддями праці.

Нормування праці виконує такі **функції**:

- встановлення міри праці;
- визначення оплати праці;
- вдосконалення організації праці;
- аналіз результатів праці.

Принципи нормування праці:

- загальнодержавний підхід у встановленні норм праці на основі єдиних методик встановлення норм на однакові види робіт;

- прогресивність норм праці відповідно до змінних умов роботи за рахунок підвищення професійної майстерності працівників;

- ефективність норм праці на основі зниження трудомісткості продукції та зростання продуктивності праці.

5.2 Норми праці

На практиці міра праці виражається у вигляді норм праці.

Норми праці мають бути обґрунтовані економічно, організаційно, технічно, психологічно і соціально. Норми праці мають відповідати конкретним умовам виробничого процесу, враховувати наукові досягнення, бути гнучкими та динамічними. Для цього їх необхідно постійно уточнювати при зміні умов виробничого процесу.

Норми праці мають такі складові:

- норми часу;
- норми виробітку;
- норми обслуговування.

Норма часу (трудомісткість) – це витрати часу на вироблення одиниці продукції або на виконання одиниці робіт.

Норма виробітку – це кількість одиниць продукції (робіт), які мають бути вироблені (виконані) одним або групою працівників в одиницю часу (годину, зміну) в певних організаційно-технічних умовах. Визначається за формулою:

$$H_v = \frac{T_{зм}}{T_e}, \quad (1)$$

де $T_{зм}$ – тривалість зміни, год;

T_e – трудомісткість одиниці продукції.

Норма обслуговування – кількість одиниць устаткування, машин, число робочих місць або розмір площ, які мають обслуговуватись одним або групою працівників в одиницю часу (робочий день, зміну).

Супутньою для цих понять є **норма чисельності**, яка являє собою встановлену чисельність працівників певного професійно-кваліфікаційного складу, необхідного для виконання конкретних виробничих, управлінських функцій або обсягу робіт. За нормами чисельності визначаються витрати праці за професіями, спеціальностями, групами або видами робіт, окремими функціями, в цілому на підприємстві, цеху або його структурному підрозділі.

Зазначені норми розраховують на основі нормативів.

Норматив – це витрати праці на виконання окремих елементів трудового процесу.

Для розроблення норм праці використовують спеціальні методи. Основними з них є: сумарний і аналітичний.

При **сумарному методі** нормування праці здійснюється дослідно-статистичним шляхом, тобто відповідно до фактично виконаного обсягу робіт за певну кількість робочих днів, змін. Вони можуть встановлюватися на основі досвіду або за аналогією зі схожою роботою. При цьому методі трудові процеси не розподіляються на складені елементи, не вивчаються й не аналізуються витрати часу, не береться до уваги технічний стан машин, устаткування.

При **аналітичному методі** нормування праці здійснюється за такими різновидами: аналітично-експериментальним і аналітично-розрахунковим.

Аналітично-експериментальний метод припускає спостереження за трудовими процесами, вивчення витрат часу на виконання окремих елементів робіт, аналіз отриманих даних і на їх основі розрахунок норм праці.

Аналітично-розрахунковий метод здійснюється на основі заздалегідь розроблених типових нормативів, які регламентовані відповідними документами. Збірники норм і нормативів видають науково-дослідні установи на основі масових спостережень за трудовими процесами в регіонах з різними природно-кліматичними та економічними умовами.

Тема 6. Організація і обслуговування робочих місць

6.1 Робоче місце і його види

Робоче місце – це частина виробничого простору або зона трудових дій, яка обладнана необхідними матеріально-технічними засобами для виконання покладених на працівника виробничих операцій відповідно до технологічного процесу.

Робоче місце можна розглядати з економічної та управлінської точок зору.

З економічної точки зору, робоче місце – це первинний пункт і джерело одержання прибутку за рахунок перевищення доходів від його експлуатації над витратами на його створення і підтримку у робочому стані.

З управлінської точки зору, робоче місце – елемент (один з об'єктів) системи управління підприємством, яке здійснюється за рахунок проектування, організації та раціоналізації.

Робочі місця класифікуються за певними ознаками.

За функціями, які виконуються:

- робочі місця керівників;
- робочі місця фахівців;
- робочі місця службовців;
- робочі місця робітників;
- робочі місця обслуговуючого персоналу.

За професійною ознакою:

- за професіями.

За поділом праці:

- індивідуальні;
- колективні.

За ступенем механізації робіт, які виконуються:

- ручні (трудові процеси виконуються вручну);
- ручні механізовані (робітники користуються механізованим інструментом із зовнішнім приводом);
- машинно-ручні (робоче місце оснащено машиною (верстатом, механізмом), що працює за особистою участю працівника);
- машинні (механізовані) (основна робота виконується машиною, а управління нею і допоміжна робота здійснюються робітником);
- автоматизовані (основна робота виконується машиною, допоміжні роботи механізовані частково або повністю);
- апаратурні (робочі місця оснащені спеціальним устаткуванням, у якому виробничі процеси здійснюються шляхом впливу на предмет праці теплової, електричної або фізико-хімічної енергії).

За часом функціонування:

- однозмінні робочі місця;
- багатозмінні робочі місця.

За кількістю устаткування, яке обслуговується:

- одноверстатні;
- багатOVERстатні;
- без устаткування.

За ступенем спеціалізації:

- спеціальні (за робочим місцем закріплено 1 – 3 операції, застосовується в масовому типі виробництва, при потокових методах виготовлення продукції);
- спеціалізовані (за робочим місцем закріплено 3 – 10 операцій, застосовується в серійному виробництві, при методах обробки партіями);
- універсальні (на робочому місці виконується 10 операцій і більше, використовується в одиничному виробництві).

За ступенем рухливості:

- стаціонарні;
- пересувні.

6.2 Організація робочого місця

Організація робочого місця являє собою систему заходів з планування праці, оснащення засобами і предметами праці, розміщення їх у відповідному порядку, обслуговування робочого місця і його атестації, виходячи з особливостей праці, з метою створення на робочому місці необхідних умов для високопродуктивної праці.

Організація робочих місць має позитивні наслідки, серед яких:

- оптимізація витрат робочого часу;
- поліпшення якості роботи;
- зниження нераціональних (понаднормових) витрат сировини, матеріалів, палива та електроенергії;
- поліпшення ступеня зручності та комфортності в роботі;
- поліпшення працездатності і продуктивності праці.

Все це сприяє підвищенню прибутковості і конкурентоспроможності підприємства.

Організація робочого місця включає:

- оснащення;
- планування;
- обслуговування.

Для правильної організації робочого місця використовують **типовий проект організації робочого місця.**

Цей документ містить у собі типові для робочих місць певної спеціальності заходи з оснащення і планування робочого місця.

Типовий проект організації робочого місця складається з таких розділів:

- вступ;
- призначення та характеристика робочого місця;
- планування робочого місця;
- оснащення робочого місця;
- вимоги техніки безпеки і охорони праці;
- основні вимоги до працівника;
- документація на робочому місці;
- розрахунки економічної ефективності проекту.

6.2.1 Планування робочого місця

Планування робочого місця являє собою оптимальне розміщення робочих місць на виробничій площі, а також розміщення в межах кожного робочого місця в горизонтальній і вертикальній площинах усіх елементів оснащення, необхідних для виконання виробничого завдання.

Зовнішнє планування – просторове розміщення робочих місць на виробничих площах відносно інших робочих місць з метою:

- ощадливого використання виробничих площ;
- раціонального взаємозв'язку між робочими місцями;
- скорочення відстаней переходів і транспортування;
- вдосконалення робочих місць із шкідливими умовами праці;
- забезпечення безпеки праці.

Внутрішнє планування – розміщення технологічного оснащення та інструменту в робочій зоні, інструментальних шаф і тумбочок, раціональне розташування предметів праці на робочому місці з метою:

- досягнення найменших витрат робочого часу;
- зниження витрат життєвої енергії;
- зручності виконання робіт;
- комфортності обслуговування устаткування;
- раціоналізації робочої пози;
- забезпечення безпеки праці.

Принципи планування:

1 Принцип найменших відстаней (розташування всього необхідного в зонах досяжності). Так, зону максимальної досяжності становить розмах витягнутих рук, а зону мінімальної досяжності – розмах зігнутих у ліктях рук. Зона оптимальної досяжності – сектор накладення максимальної зони досяжності правої і лівої руки.

Поради щодо планування відстаней на робочому місці:

- те, що береться правою рукою, - розташовується праворуч, що береться лівою рукою, - розташовується ліворуч;
- завантажувати обидві руки одночасно (наприклад, телефон – ліворуч, калькулятор – праворуч);
- кожний предмет повинен мати постійне місце знаходження;
- часто використовувані предмети розташовуються ближче;
- рідко використовувані предмети розташовуються далі;
- після зони максимальної досяжності заповнюється зона мінімальної досяжності предметами, які вимагають уваги, зосередженості;
- після цього розташовуються всі предмети, які вимагають швидкого зчитування інформації.

2 Принцип раціональної робочої пози. Так, робоча поза «сидячи» використовується при виконанні робіт із зусиллями до 5 кг; робоча поза «сидячи-стоячи» - при зусиллях від 5 до 10 кг; робоча поза «стоячи» - при вазі предмета праці понад 10 кг.

3 Принцип оптимального кілометражу. Так, шлях, який проходить робітник протягом робочого дня, не має перевищувати 10 км.

6.2.2 Оснащення робочого місця

Під **оснащенням робочого місця** розуміється забезпечення його всіма необхідними засобами, за допомогою яких можна створити такі умови праці, які забезпечать ефективне виконання встановленого виробничого завдання.

Оснащення робочого місця включає:

- основне технологічне устаткування (верстати, агрегати);
- допоміжне устаткування (стенди, засоби транспортування);
- технологічне оснащення (інструмент, технічна документація);
- організаційне оснащення (засоби для розміщення і зберігання інструменту, виробнича тара, виробничі меблі, засоби для розміщення документації, засоби освітлення, засоби догляду за устаткуванням, засоби, які забезпечують техніку безпеки, предмети виробничого інтер'єру).

Принципи оснащеності робочого місця:

- забезпечення легкості установки та зняття інструментів;
- забезпечення економії фізичних сил виконавця робіт;
- забезпечення мінімізації впливу шуму та вібрації;
- забезпечення вимог ергономіки (поєднання «людина-середовище-машина» має забезпечувати зручність і комфорт використання).

6.2.3 Обслуговування робочих місць

Обслуговування робочого місця – це складова частина організаційного процесу, спрямована на забезпечення його безперебійного та ефективного функціонування.

Принципами обслуговування є:

- надійність;
- плановість;
- люб'язність;
- комплексність.

Обслуговування робочих місць складається з етапів:

- виробничо-підготовчого (комплектування предметами праці і розподіл робіт із забезпеченням технічною документацією);
- налагодження устаткування (налагодження, підналагодження та регулювання засобів праці (устаткування, пристроїв, інструментів);
- ремонт (виконання поточного та планово-попереджувального ремонту);
- енергозабезпечення (забезпечення всіма видами енергії всіх підрозділів і міжремонтне обслуговування енергоустановок);
- транспортування (переміщення предметів праці і готової продукції на підприємстві і за його межами);
- контроль (контроль якості сировини, напівфабрикатів продукції, обслуговування контрольно-вимірювальних приладів, попередження браків).

Обслуговування робочих місць буває:

- централізованим – обслуговування застосовується на великих і середніх підприємствах з масовим або великосерійним виробництвом (обслуговування виконується спеціалізованими підрозділами);
- децентралізованим – обслуговування ведеться працівниками того самого підрозділу;
- змішаним – обслуговування частково здійснюється централізовано, а частково децентралізовано.

Форми обслуговування робочих місць:

- планове – застосовується на невеликих підприємствах із дрібносерійним і одиничним типом виробництва, неполадки усуваються в міру потреби;
- планово-попереджувальне – застосовується в умовах серійного та великосерійного виробництва, здійснюється за заздалегідь розробленими технічно обґрунтованими планами-графіками;
- стандартне – це обслуговування робочих місць у масовому виробництві в чітко регламентованому порядку за стандартним розкладом висококваліфікованими фахівцями;
- змішане – профілактичні роботи можуть виконуватися на основі суміщення професій чи функцій.

Тема 7. Умови праці

7.1 Поняття умов праці

Умови праці – це сукупність факторів зовнішнього середовища (характеристик виробничого процесу і виробничого середовища), які впливають на працездатність і здоров'я людини в процесі праці.

Ці фактори можуть бути поділені на дві групи.

I Фактори, які не залежать від особливостей виробництва:

1 Географо-кліматичні (обумовлені географічним районом і кліматичною зоною розміщення виробництва).

2 Соціально-економічні (обумовлені соціально-економічним становищем суспільства і роллю працівника в ньому).

II Фактори, які залежать від особливостей виробництва:

1 Виробничо-технічні (обумовлені особливостями техніки, технологій, економіки і організації виробництва). Їх вплив спричиняє фізичну та нервово-психічну напруженість.

До цих факторів належать:

- техніко-технологічні фактори – особливості техніки і технології, рівень механізації і автоматизації праці, ступінь оснащення робочих місць, режим праці і відпочинку;

- санітарно-гігієнічні фактори – температура, вологість, швидкість руху повітря в робочому приміщенні; рівень шуму, вібрації, запиленості, загазованості, випромінювань; освітленість, контакт частин тіла працівника з водою, машинним мастилом, токсичними речовинами, загальний стан виробничих приміщень;

- фактори безпеки – захист працівників від механічних ушкоджень, поразок струмом, від хімічного і радіаційного забруднення;

- інженерно-психологічні фактори – комфортність, досконалість конструкції і планування техніки, засобів управління і контролю за ходом технологічного процесу, зручність обслуговування машин і механізмів;

- естетичні фактори – архітектурно-планувальні рішення інтер'єру і екстер'єру, естетична форма і колір засобів праці, спецодягу, оформлення зон відпочинку;

- господарсько-побутові фактори – організація харчування працівників; наявність і стан умивальників, душових, туалетів; організація прання, хімчистки і ремонту спецодягу, прибирання приміщень і території.

2 Соціально-психологічні фактори (обумовлені впливом трудового колективу) – соціально-демографічна структура колективу, сукупність інтересів, ціннісних орієнтацій працівників, стиль керівництва в підрозділах і на підприємстві в цілому, масштаб і характер діяльності громадських організацій. Їх вплив формує психологічний клімат у колективі.

Окремо виділяють **10 основних умов** виробничого середовища, які впливають на працездатність людини в процесі виробництва:

1) фізичне зусилля – зусилля, пов'язані з підтримкою чи тиском предметів і засобів праці протягом певного часу. Бувають: незначні, середні, важкі, дуже важкі;

2) нервова напруга – стан підвищеного нервового навантаження (чутливості), яке спричинене складністю управління механізмом, апаратом, приладом; небезпекою для життя і здоров'я людей при виконанні робіт, особливою точністю виконання. Буває: незначна, середня, підвищена;

3) темп роботи – кількість трудових рухів в одиницю часу. Буває: помірний, середній, високий;

4) робоче положення – положення тіла людини і її органів відносно засобів виробництва. Буває: зручне, обмежене, незручне, незручно-стиснуте, дуже незручне;

5) монотонність роботи – багаторазовість повторення одноманітних, короткочасних операцій, дій, циклів. Буває: незначна, середня, підвищена;

6) температура, вологість, теплове випромінювання в робочій зоні – градуси за Цельсієм, відсоток вологості. Буває: знижена, незначна, середня, підвищена, висока, дуже висока;

7) забруднення повітря – вміст домішок в 1 м³ або літрі повітря і їх вплив на організм людини. Буває: нормальне, незначне, середнє, підвищене, сильне, дуже сильне;

8) виробничий шум – частота шуму в герцах, плив шуму в децибелах. Буває: помірний, підвищений, сильний;

9) вібрація, обертання, поштовхи – амплітуда за хвилину, градуси і число обертів, кількість поштовхів за хвилину. Бувають: незначними, середніми, підвищеними, сильними, дуже сильними;

10) освітленість у робочій зоні (у люксах). Буває: недостатня, оптимальна, підвищена (осліплююча).

Усі зазначені умови мають межі:

1) фізіологічна межа – норматив, перевищення якого впливає на фізичні можливості працівника;

2) гігієнічна межа – норматив, перевищення якого впливає на комфортність праці;

3) психологічна межа – норматив, перевищення якого впливає на емоційний стан працівника.

7.2 Нормативи умов праці

Норматив умов праці – рівень шкідливих виробничих факторів, які при щоденній (крім вихідних днів) роботі, але не більше 40 годин на тиждень, протягом усього робочого стажу не повинні викликати захворювань або відхилень у стані здоров'я працівника та впливати на його нащадків.

Під нормування умов праці підпадають певні характеристики виробничого середовища.

1 Мікроклімат у приміщенні – сполучення температури, відносної вологості, швидкості руху повітря, температури навколишніх поверхонь, інтенсивності теплового опромінення, які впливають на організм людини.

Він залежить від теплофізичних особливостей технологічного устаткування, сезону року, умов опалення і вентиляції. Регулюється санітарними нормами мікроклімату виробничих приміщень ДСН 3.3.6.042-99.

Температура – ступінь нагрітості повітря.

Вологість повітря – вміст водяної пари в повітрі.

Рухливість повітря – потоки повітря за рахунок різниці температур всередині приміщення і зовні, а також роботою механічної вентиляції.

Інтенсивність теплового опромінення тіла людини – вплив теплової енергії джерела на одиницю поверхні тіла людини.

2 Освітлення у виробничих приміщеннях – підтримка на робочому місці освітленості, що відповідає характеру зорової роботи.

Природне освітлення – освітлення у світлий час доби здійснюється природним джерелом світла – небозводом. Буває: бічне (через вікна), верхнє (через zenітні ліхтарі), комбіноване.

Штучне освітлення – освітлення за допомогою освітлювальних приладів. За типом буває: загальне, місцеве і комбіноване. За часом буває: робоче, аварійне, охоронне, чергове.

3 Аероіонний склад повітря – наявність у повітрі негативно заряджених іонів повітря, які благотворно впливають на організм людини, підвищують продуктивність праці. У приміщеннях з негативними іонами відбувається зменшення кількості мікроорганізмів, знижується концентрація пилу в повітрі, усуваються електростатичні заряди на поверхні встаткування, нейтралізуються деякі гази. Для цього проводять іонізацію повітря.

7.3 Удосконалення умов праці

Поліпшення умов праці передбачає створення на робочих місцях комфортних умов для здійснення трудової діяльності.

Напрямки поліпшення умов праці:

1) технічні (впровадження нової техніки, що забезпечує збереження життя і здоров'я людей і мінімізацію витрат праці при здійсненні виробничого процесу);

2) технологічні (введення нових технологічних режимів, пов'язаних з покращенням умов праці);

3) організаційні, психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні (створення сприятливих умов праці, які забезпечують у процесі трудової діяльності здоров'я і працездатність людини);

4) соціальні (створення умов для всебічного розвитку особистості, підвищення ступеня змістовності і привабливості праці).

Одним із важливих заходів поліпшення умов праці є **охорона праці**, яка являє собою здійснення комплексу заходів з боку підприємства, які забезпечують нормальні умови праці.

Охорона праці технічного характеру (огороження небезпечних місць на виробництві, впровадження безпечної техніки, зміна технології з метою ліквідації робіт, які спричиняють загрозу життю і здоров'ю працівників).

Охорона праці санітарно-гігієнічного характеру (раціональне освітлення, створення сприятливих мікрокліматичних умов у виробничих приміщеннях, обладнання водяними і тепловими установками).

Крім цього, для поліпшення умов праці сам працівник має дотримуватись відповідної **техніки безпеки**, яка являє собою систему організаційних і технічних заходів, виконуваних працівником відповідно до інструкцій та положень, які запобігають дії на нього небезпечних виробничих факторів.

Також у процесі здійснення виробничого процесу актуальним залишається питання **боротьби з виробничим травматизмом** і його наслідками. Це здійснюється за рахунок:

- вивчення і систематизації роботодавцями і профспілками всіх випадків виробничого травматизму з метою запобігання йому;

- дотримання правил охорони праці і техніки безпеки, проведення роботодавцем вступного інструктажу, оперативного інструктажу, спеціального інструктажу;

- здійснення заходів з профілактики виробничого травматизму (огляд і ремонт рухомого технологічного устаткування, будинків і споруд, засобів опалення і вентиляції).

Тема 8. Атестація робочих місць

8.1 Поняття атестації робочих місць

Атестація робочих місць – це комплекс заходів, проведених з метою оцінки умов праці на робочих місцях, виявлення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, а також приведення умов праці у відповідність із встановленими вимогами законодавчих актів.

В Україні атестація робочих місць здійснюється відповідно до Постанови КМУ «Про Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» № 442 від 1 серпня 1992 р., а також згідно з Методичними рекомендаціями Міністерства праці України (Міністерство праці та соціальної політики України) для проведення атестації робочих місць за умовами праці № 41 від 1 вересня 1992 р.

Так, атестація робочих місць проводиться на підприємствах і організаціях незалежно від форм власності і господарювання, де технологічний процес, устаткування, яке використовується, сировина чи матеріали є потенційними джерелами шкідливих або небезпечних виробничих факторів, які можуть несприятливо впливати на стан здоров'я працівників, а також на їх нащадків у майбутньому.

Основна мета атестації – регулювання відносин між власником або уповноваженим органом і працівниками у сфері реалізації прав на здорові і безпечні умови праці, пільгове пенсійне забезпечення, пільги і компенсації за роботу в несприятливих умовах.

Атестація проводиться атестаційною комісією не рідше одного разу у п'ять років (або відповідно до колективного договору).

Атестація робочих місць передбачає:

- комплексну оцінку факторів виробничого середовища і характеру роботи (важкості та напруженості, шкідливості та небезпечності) на відповідність їх характеристик стандартам санітарно-гігієнічної безпеки роботи, санітарним нормам і правилам;

- встановлення факторів та причин виникнення несприятливих умов праці;

- обґрунтування віднесення робочого місця до категорії зі шкідливими (особливо шкідливими) чи важкими (особливо важкими) умовами праці;

- визначення (підтвердження) права працівників на пільгове пенсійне забезпечення за роботу в несприятливих умовах;

- складання переліку робочих місць, виробництв, професій і посад з пільговим пенсійним забезпеченням працівників;

- аналіз реалізації технічних та організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію рівня гігієни, характеру і безпеки роботи.

8.2 Етапи проведення атестації робочих місць

Забезпечення раціональної роботи на робочих місцях здійснюється у декілька етапів:

- 1 Організація роботи з атестації (наказ про атестацію).
- 2 Оцінка технічного і організаційного рівня робочого місця.
- 3 Вивчення факторів виробничого середовища і трудового процесу.
- 4 Гігієнічна оцінка умов праці.

Таким чином, робоче місце за умовами праці оцінюється з урахуванням впливу на працівників усіх факторів виробничого середовища та організаційно-технічного рівня умов праці і ступеня ризику завдання школи здоров'ю.

Так, виділяють:

- **небезпечні виробничі фактори**, вплив яких на працівника може призвести до травм, різкого погіршення здоров'я або до смерті;

- **шкідливі виробничі фактори**, вплив яких на працівника може призвести до захворювання чи зниження працездатності.

Зокрема, розрізняють **фізично небезпечні і шкідливі виробничі фактори**, до яких належать:

- робота рухомих машин і механізмів, рухомих частин виробничого устаткування;

- підвищена забрудненість і загазованість повітря робочої зони;

- підвищена або знижена температура поверхонь устаткування, матеріалів, повітря робочої зони;

- підвищені рівні шуму, вібрації, ультразвуку, інфразвукових коливань;

- підвищений або знижений барометричний тиск і його різкі зміни;

- підвищена або знижена вологість, вентиляція чи іонізація повітря;

- підвищений рівень напруги в електромережі, статичної електрики, електромагнітного випромінення, напруженості електричного чи магнітного полів;

- відсутність або брак природного світла, знижена контрастність, пряме і відображене блискотіння, підвищена пульсація світлового потоку;

- підвищені рівні ультрафіолетової та інфрачервоної радіації;

- гострі краї, шорсткість, задирки на поверхні заготовок, інструментів чи устаткування;

- розташування робочого місця на значній висоті відносно землі;

- невагомість.

Хімічно небезпечні і шкідливі виробничі фактори:

- використання у роботі хімічних речовин (токсичних, дратівних, канцерогенних і мутагенних), які можуть впливати на репродуктивну функцію людини через проникнення в організм людини через органи дихання, шлунково-кишковий тракт, шкірний покрив і слизову оболонку.

Біологічно небезпечні і шкідливі виробничі фактори:

- взаємодія з патогенними мікроорганізмами (бактеріями, вірусами, грибками) і продуктами їхньої життєдіяльності;

- робота з макроорганізмами (рослинами і тваринами).

Психофізіологічні небезпечні і шкідливі виробничі фактори:

- наявність нервово-психічних перевантажень (розумової перенапруги, емоційних перевантажень, монотонності праці).

У результаті атестації робочі місця відносять до відповідних категорій умов праці, серед яких є такі чотири класи:

1 Оптимальні умови праці (1-й клас) – умови (мікроклімат і фактори трудового процесу), при яких зберігається не тільки здоров'я працівників, але і створюються передумови для підтримки високого рівня працездатності.

2 Припустимі умови праці (2-й клас) – характеризуються рівнями шкідливих виробничих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які не перевищують встановлених гігієнічних нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються за час

регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни і не мають несприятливого впливу на здоров'я працівника, здоров'я його нащадків у майбутньому.

3 Шкідливі умови праці (3-й клас) – характеризуються рівнями шкідливих виробничих факторів, які перевищують гігієнічні норми і можуть несприятливо впливати на організм працівника і на здоров'я його майбутніх поколінь.

Шкідливі умови праці за рівнем перевищення гігієнічних норм і прояву можливих змін на організм працівника мають чотири ступені:

- перший ступінь – умови праці характеризуються рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які виходять за межі фізіологічних коливань, тобто відновлюються впродовж більш тривалого часу, ніж початок наступної зміни, і збільшують ризик погіршення здоров'я;

- другий ступінь – умови праці характеризуються рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які здатні призвести до стійких функціональних порушень (наприклад, до професійних захворювань, як правило, без втрати професійної працездатності, після тривалої (10 і більше років) роботи в таких умовах;

- третій ступінь – умови праці характеризуються рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які можуть призвести до розвитку професійних захворювань легкого і середнього ступенів важкості із втратою професійної працездатності в період трудової діяльності;

- четвертий ступінь – умови праці характеризуються рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які здатні призводити до значного збільшення хронічної патології і захворюваності з тимчасовою втратою працездатності, а також важких форм професійних захворювань із втратою загальної працездатності.

4 Небезпечні (екстремальні) умови праці (4-й клас) – умови праці характеризуються рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, вплив яких протягом робочої зміни (або її частини) створює загрозу для життя, високий ризик виникнення важких форм професійних уражень.

Крім цього, виділяють **несприятливі наслідки** впливу умов праці на людину, такі як:

- втома;
- захворювання;
- травма.

Втома - фізіологічний стан організму, який виникає в результаті надмірно інтенсивної або тривалої діяльності. Вона проявляється в тимчасовому зниженні функціональних можливостей людського організму.

Розрізняють:

- фізичну втому, яка виникає при інтенсивній або тривалій фізичній діяльності та проявляється в порушенні функції м'язів (зниженні сили, точності, злагодженості і розміреності рухів);

- розумову втому, яка виникає при інтенсивній інтелектуальній діяльності та проявляється в зниженні продуктивності інтелектуальної праці, послабленні уваги (труднощі зосередження), уповільненні мислення, зниженні показників розумової активності, інтересу до праці;

- емоційну втому, яка виникає під впливом надто сильних подразників (стресів) та проявляється в помітному зниженні емоційних реакцій.

Надмірне робоче навантаження протягом тривалого часу або недостатній час відпочинку можуть призвести до хронічної втоми або **перевтоми**.

Захворювання (нездужання, погане самопочуття, хвороба) – патологічний процес, який проявляється порушеннями функціонування організму чи його частин у людини.

Захворювання, які спровоковані умовами праці, називають **професійними захворюваннями**.

Травма – це порушення анатомічної цілісності організму людини або його функцій у результаті впливу зовнішніх факторів, які призводять до падіння, ударів, забиття, укусів, порізів, проколів, поранення, переломів, опіків, обмороження, електричних ударів, теплових ударів.

Залежно від типу впливу на організм можна застосувати таку класифікацію травм:

- механічні;
- електричні;

- світлові;
- теплові (холодові);
- радіаційні.

Травми, які призвели до загибелі, називаються смертельними травмами.

Усі зазначені фактори аналізуються комісією з проведення атестації, яка включає майстрів, технологів, економістів, нормувальників, бригадирів, робітників санітарних служб та керівників.

За результатами атестації кожне робоче місце належить до однієї з трьох груп:

- атестовані – робочі місця, показники яких цілком відповідають пред'явленим до них вимогам або перевищують їх;
- підлягають раціоналізації – робочі місця, окремі показники яких не відповідають установленим вимогам, але можуть бути доведені до рівня цих вимог у процесі раціоналізації;
- підлягають ліквідації – робочі місця, показники яких не відповідають і не можуть бути доведені до рівня установлених вимог у результаті раціоналізації. До цієї групи належать робочі місця, раціоналізація яких економічно недоцільна, а також зайві робочі місця.

Крім цього, до окремих робочих місць можуть бути застосовані такі умови, як:

- право на пільги і компенсації, передбачені законодавством;
- встановлення пільг і компенсацій за рахунок підприємства.

8.3 Паспортизація робочих місць

Для забезпечення повноти і достовірності обліку умов на кожному робочому місці складають «Паспорт робочого місця».

Паспорт робочого місця – внутрішній нормативний документ, у якому позначаються всі санітарно-гігієнічні умови і норми техніки безпеки, у яких працює конкретний працівник на робочому місці.

Розділи паспорта:

- 1 Загальна характеристика робочого місця.
- 2 Характеристика встаткування на робочому місці.
- 3 Характеристика використання сировини і матеріалів.

- 4 Характеристика трудового процесу на робочому місці.
- 5 Характеристика організації робочого місця.
- 6 Характеристика умов праці.
- 7 Характеристика виконавців.
- 8 Організаційно-технічні заходи результатів атестації робочих місць.

Тема 9. Режими праці і відпочинку

9.1 Робочий час і час відпочинку

Робочий час – це час, упродовж якого працівник має перебувати на підприємстві і виконувати покладені на нього функції.

При класифікації робочого часу виділяють дві основних групи витрат часу: час роботи і час відпочинку.

1 Час роботи – це період часу, протягом якого працівник виконує дії, які пов'язані з виконуваною ним роботою.

Він підрозділяється на роботу з виконання виробничого завдання і роботу, не передбачену виробничим завданням.

1.1 Час виконання виробничого завдання – це час, який витрачається на підготовку і безпосереднє виконання виробничого завдання.

У свою чергу час виконання виробничого завдання підрозділяється на підготовчо-заключний, оперативний час і час обслуговування робочого місця.

1.1.1 Підготовчо-заключний час – це час, який витрачається на підготовку себе і засобів виробництва до виконання виробничого завдання і його закінчення. Наприклад, одержання вбрання, креслення, інструменту, пристроїв, сировини, матеріалів; ознайомлення із кресленням, роботою; одержання інструктажу в майстра або технолога про порядок виконання роботи; первісне установлення інструменту, налагодження устаткування; здача готової продукції у відділ технічного контролю, залишків сировини, інструменту.

1.1.2 Оперативний час – це час, який витрачається на безпосередню зміну форми, розміру або властивості предметів праці й на допоміжні дії, необхідні для цієї зміни.

Він підрозділяється на основний і допоміжний.

1.1.2.1 Основний час – це час, який витрачається на безпосередню зміну форми, розміру або властивості предмета праці.

1.1.2.2 Допоміжний час – це час, який витрачається на дії, необхідні для здійснення основної роботи. Наприклад, підключення машин до мереж живлення, наповнення апаратів сировиною, встановлення та зняття деталей, знімання готової продукції, управління устаткуванням, заміна інструменту, контрольні виміри.

1.1.3 Час обслуговування робочого місця – це час, який витрачається працівником на підтримку чистоти і порядку на робочому місці, догляд за устаткуванням у процесі роботи.

1.2 Час на роботу, не передбачену виробничим завданням, – це час, протягом якого виконуються роботи, не властиві даному виконавцю і які не входять у виробниче завдання.

Робочий час упродовж доби називається **робочим днем**.

Тривалість робочого дня при нормальних умовах праці складає 8 год при п'ятиденному робочому тижні. Робочий час не має перевищувати 40 год у тиждень. При цьому середньомісячна розрахункова норма робочого часу становить 169 год річна – 2028 год.

Працівники від 14 до 16 років не повинні працювати більше 24 год у тиждень, від 16 до 18 років – 36 год у тиждень.

2 Час відпочинку (перерва) – час, необхідний для забезпечення особистих потреб і відновлення працездатності.

Час відпочинку буває регламентованим та нерегламентованим.

2.1 Регламентовані перерви – це час перерв, встановлений нормативними матеріалами для певних видів робіт.

Вони передбачають перерви на відпочинок і особисті потреби та перерви організаційно-технічного характеру.

2.1.1 Перерви на відпочинок і особисті потреби використовуються для відпочинку працівника з метою підтримки нормальної працездатності та особистої гігієни.

2.1.2 Перерви організаційно-технічного характеру обумовлені технологією чи організацією виробництва, їх особливостями виробничого процесу.

2.2 Нерегламентовані перерви – це час перерв, які обумовлені порушенням нормального ходу виробничого процесу та викликають його повне або часткове припинення. Бувають перерви через порушення виробничого процесу і перерви через порушення трудової дисципліни.

2.2.1 Перерви через порушення виробничого процесу – перерви, викликані виходом з ладу устаткування, відсутністю сировини, матеріалів, інструменту, енергії тощо.

2.2.2 Перерви через порушення трудової дисципліни – вимушені перерви, які виникли через порушення режимів роботи чи технології здійснення виробничого завдання.

Час відпочинку не включається в робочий час і не може перевищувати 2 год за робочий день. Час відпочинку за тиждень не має бути меншим за 42 год.

9.2 Фонд робочого часу

Робочий час упродовж року називається фондом робочого часу.

Фонд робочого часу – це час, необхідний для здійснення виробничих, організаційних і особистих потреб працівника при виконанні покладених на нього функцій упродовж року.

Види фонду робочого часу:

1 Календарний – це час, упродовж якого працівник перебуває на підприємстві. Він включає: відпрацьований час; неявки через хворобу; неявки, дозволені законом; неявки, дозволені адміністрацією; неявки при виконанні суспільних обов'язків; простої та інші втрати робочого часу. Його можна визначити за формулою

(2)

$$\Phi PЧ_k = D_{роб} \cdot T_{рд} = (D_k - D_{вих} - D_{св}) \cdot T_{рд}$$

де $D_{роб}$ – кількість робочих днів за рік (визначається різницею календарних днів за рік D_k , вихідних $D_{вих}$ та святкових $D_{св}$ днів);
 $T_{рд}$ – тривалість робочого дня.

2 Номінальний – це час, упродовж якого працівник перебуває на підприємстві за винятком тривалості відпустки. Визначається за формулою

$$\Phi PЧ_n = (D_{роб} - D_{відп}) \cdot T_{рд}, \quad (3)$$

де $D_{відп}$ – кількість днів відпустки.

3 Ефективний – це час, упродовж якого працівник безпосередньо виконує виробниче завдання. Він виключає час регламентованих і нерегламентованих перерв та визначається за формулою

$$\Phi PЧ_{ef} = \Phi PЧ_n - П_p - П_{nr}, \quad (4)$$

де, $П_p$ і $П_{nr}$ – регламентовані та нерегламентовані перерви відповідно.

Ці показники є вихідною базою для визначення чисельності працівників.

9.3 Поняття і види режимів праці і відпочинку

Важливим елементом організації праці є раціональна організація використання робочого часу. Це має велике значення для підвищення ефективності виробництва.

Найважливішим завданням у поліпшенні організації праці є встановлення найбільш доцільних режимів праці і відпочинку.

Режими праці і відпочинку – це регламентована тривалість періодів роботи і їх чергування з періодами відпочинку протягом

зміни, доби, тижня, яка встановлена залежно від особливостей трудових процесів з метою забезпечення підтримки високої працездатності та здоров'я працівників.

Режим праці і відпочинку формують з урахуванням працездатності людини, що змінюється протягом доби з дотриманням таких вимог:

- дотримання встановленої законом загальної тривалості робочого часу;

- забезпечення рівномірного чергування часу роботи і перерв між змінами;

- забезпечення повного використання устаткування і робочого часу для підвищення продуктивності праці.

Розрізняють такі режими праці і відпочинку.

1 Змінний режим праці і відпочинку визначає тривалість зміни, час її початку та закінчення, тривалість обідньої перерви, час її початку та закінчення, тривалість і частоту регламентованих перерв у роботі.

2 Добовий режим праці і відпочинку визначає число змін (циклів) за добу, які мають співвідноситись із 24 годинами, тобто можна працювати в одну, дві, три, чотири зміни.

3 Тижневий режим праці і відпочинку визначає різні графіки роботи, число вихідних днів за тиждень, роботу у вихідні і святкові дні, порядок чергування змін.

4 Місячний режим праці і відпочинку визначає кількість робочих і неробочих днів у місяці, кількість працівників, що йдуть у відпустку, тривалість основної і додаткової відпусток.

5 Річний режим праці і відпочинку визначає чергування робочих періодів з періодами тривалого відпочинку, пов'язаного із черговими щорічними відпустками, які необхідні для збереження здоров'я, забезпечення високої працездатності і трудового довголіття.

Більші можливості для вдосконалювання режимів праці і відпочинку мають режими гнучкого робочого часу, що сполучають періоди гнучкого і фіксованого часу.

Режим гнучкого робочого часу – це форма організації робочого часу, при якій для окремих працівників і колективів структурних підрозділів допускається в певних межах саморегулювання початку, закінчення і загальної тривалості

робочого дня. При цьому потрібно дотримуватись повного відпрацювання встановленої законом сумарної кількості робочих годин протягом прийнятого облікового періоду.

Тема 10. Дисципліна і мотивація праці

10.1 Поняття про дисципліну

Дисципліна – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, які склалися в суспільстві, організації або колективі.

Дисципліна є важливою загальнолюдською цінністю, що поєднує людей.

Дисципліна на підприємстві є показником рівня організації, управління і морального клімату. На її основі можна побудувати ефективні соціальні і трудові відносини.

Ознакою дисципліни є **порядок**, який являє собою сукупність правил поведінки, дотримання яких людиною є обов'язковим.

Існують такі види дисципліни:

1) за способом підпорядкованості:

- примусова дисципліна;
- добровільна дисципліна.

2) за видами:

- трудова дисципліна;
- технологічна дисципліна;
- економічна дисципліна;
- фінансова дисципліна тощо.

10.2 Трудова дисципліна

У рамках даного курсу більш детально розглянемо трудову дисципліну.

Трудова дисципліна є формою суспільних взаємозв'язків людей у процесі виконання трудових функцій, з обов'язковим підпорядкуванням учасників певному розпорядку.

Трудова дисципліна – це сукупність правових норм, що регулюють внутрішній трудовий розпорядок і встановлюють трудові права та обов'язки сторін трудового договору, а також

заохочення за успіхи в роботі та відповідальність за навмисне невиконання трудових обов'язків.

Трудова дисципліна формує суспільні відносини в організації, які виникають з приводу розподілу прав, обов'язків, відповідальності, використання прав, застосування заходів заохочення та примусу.

Трудова дисципліна проявляється у формі належної поведінки працівників у процесі колективної праці.

Трудова дисципліна на підприємствах, в установах і організаціях забезпечується створенням необхідних організаційних і економічних умов для нормальної високопродуктивної праці, свідомим ставленням до певних обов'язків на основі правил трудового розпорядку.

Правила внутрішнього трудового розпорядку - локальний нормативний акт організації, що регламентує: порядок приймання і звільнення працівників; основні права, обов'язки і відповідальність сторін трудового договору; режим роботи та час відпочинку; заходи заохочення і відповідальності тощо.

Дотримання трудової дисципліни здійснюється за допомогою методів:

- переконання;
- виховання;
- примусу;
- заохочення.

Метод переконання – це метод виховання, впливу на свідомість працівника з метою стимулювання його корисної діяльності або гальмування небажаних вчинків. Це основний спосіб зміцнення трудової дисципліни, оскільки він є принципом повелінки працівника в процесі праці, принципом свідомості і самодисципліни.

Метод виховання застосовують як допоміжний захід забезпечення трудової дисципліни на основі розвинення у працівника почуття сумлінного і чесного ставлення до праці.

Метод примусу – це форма несхвалення поведінки людини, яка полягає в тому, що людину змушують виконувати правила поведінки.

Метод заохочення (мотивація) – це засіб зміцнення трудової дисципліни на основі оголошення подяки, надання

премії, нагородження подарунками, почесними грамотами, подання до звання кращого за професією.

10.3 Дисциплінарні відносини

Дисциплінарними відносинами є відносини між роботодавцем та працівником щодо розроблення та дотримання норм трудового розпорядку та трудової дисципліни.

Працівники зобов'язані працювати сумлінно, дотримувати дисципліну праці, вчасно і точно виконувати розпорядження адміністрації, підвищувати продуктивність праці, поліпшувати якість продукції, додержувати технологічну дисципліну, виконувати вимоги з охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії, дбайливо ставитися до майна підприємства.

В іншому випадку виникає дисциплінарна провина.

Дисциплінарною провиною є протиправне, навмисне невиконання або неналежне виконання працівником своїх обов'язків. Дисциплінарна провина тягне за собою дисциплінарну відповідальність.

Дисциплінарна відповідальність працівників є одним з видів юридичної відповідальності, яка настає у випадку здійснення конкретним працівником дисциплінарної провини.

Дисциплінарна відповідальність реалізується у формі дисциплінарних стягнень, які в основному виступають у вигляді доган чи звільнення. Крім цього, виділяють інші дисциплінарні стягнення, такі як: попередження про неповну службову відповідність, «пониження» в посаді, затримка у призначенні на вищу посаду, обговорення на зборах трудового колективу, переміщення в черзі на одержання квартири та ін.

Суб'єктом цього виду відповідальності може бути тільки дієздатна особа, яка перебуває у трудових відносинах із роботодавцем.

Крім дисциплінарної відповідальності, існує кримінальна, адміністративна, матеріальна відповідальність, які можуть застосовуватися поряд з дисциплінарною. Кожний із цих видів юридичної відповідальності регулюється своїм законодавством, у кожному є свої міри покарання і порядок їх застосування.

10.4 Зміцнення трудової дисципліни

Рівень і стан трудової дисципліни залежить від багатьох факторів: організації праці та виробництва; санітарно-побутових умов, системи матеріального і морального заохочення; рівня механізації, комп'ютеризації виробничих процесів; виховної роботи; стилю керівництва; свідомості членів трудового колективу, їх освіченості, професіоналізму і навіть віку.

Основним виробничим фактором, який зміцнює дисципліну, є задоволення працею, яке, крім вищезазначених факторів, формується завдяки реальному залученню працівників в управлінську діяльність, формуванню економічної зацікавленості працівників у результатах своєї праці.

У цілому зміцнення трудової дисципліни вимагає розроблення та затвердження єдиного комплексу заходів технічного, економічного, соціального і психологічного характеру.

Покращення дисципліни є засобом економічного розвитку.

На кожному підприємстві є можливість без особливих матеріальних витрат підвищити дисципліну. Цього можна досягти за допомогою більш чіткого регламентування взаємних прав і обов'язків сторін трудових відносин; належного стимулювання високої якості праці працівників; підвищення рівня культури спілкування та створення комфортного психологічного клімату в колективі.

У сучасних умовах заходом зміцнення трудової дисципліни є формування самодисципліни, яка характеризується таким поняттям, як дисциплінованість.

Дисциплінованість (самодисципліна) – це риса характеру або сформована здатність людини до дотримання правил роботи і норм поведінки. Вона тісно пов'язана з психологічним поняттям самоконтролю.

Дисциплінованість виражається готовністю працівника до дотримання та виконання дисциплінарних вимог.

Самодисципліна характеризується умінням переборювати негативні емоції, які заважають виконанню завдання, та

здатністю до свідомого і добровільного виходу за рамки зони власного комфорту.

10.5 Мотивація трудової діяльності

Соціально-економічною основою активізації трудової діяльності, а також зміцнення трудової дисципліни є мотивація (стимулювання) праці.

Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому до досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб працівники сприймали свою трудову діяльність як джерело самовдосконалення, основу професійного та службового зростання, відчуття належності до колективу.

Відповідне ставлення до праці визначається системою цінностей працівника, умовами праці та стимулами, які застосовуються.

Стимули трудової діяльності розподіляються на матеріальні і нематеріальні, індивідуальні та колективні.

Матеріальне стимулювання реалізується у грошовій формі через оплату праці і негрошовій, яка здійснюється за рахунок компенсування транспортних витрат, субсидій на харчування, оплати освіти, оплати медичного обслуговування, туристичних поїздок, страхування працівників тощо.

Нематеріальне стимулювання передбачає забезпечення соціальних, морально-психологічних і творчих потреб працівників. Наприклад, використовуючи можливості професійно-кваліфікаційного зростання; самовдосконалення та самовираження, належності до відповідної соціальної групи; престиж, важливість та змістовність праці; морально-психологічну комфортність праці.

Тема 11. Колективні форми організації праці

11.1 Поняття і основні ознаки колективу.

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини, оскільки задовольняє природну їх потребу у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних. Колектив значною мірою стимулює творчу активність людей, активізує у них прагнення до вдосконалення, поваги, першості.

Колектив (від лат. *collectivus* – збірний) – це група людей, які працюють в одній організації (на підприємстві) та об'єднані спільною діяльністю для реалізації певної мети (або місії організації, підприємства).

Група може виступати як керуюча, керована або самокерована структура з різним ступенем згуртованості її членів – від неорганізованої юрби до єдиного колективу.

Ознаками колективу є:

- **загальна мета**, яка може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу або задаватися ззовні відповідно до місії організації, але завжди єдина для всіх, а не просто однакова чи схожа;

- **психологічне визнання** членами групи один одного та ототожнення себе з нею на основі спільних інтересів, ідеалів, принципів, подібність або взаємна доповнюваність характерів, темпераментів тощо;

- **практична взаємодія людей**, у результаті якої потенціал колективу виявляється істотно більшим, ніж сума потенціалів кожного окремо;

- **наявність певної культури (дисципліни)**, виражена в загальних цінностях, символіці, нормах і правилах поведінки в колективі, вступу або виходу з нього, а також фізичному і моральному стані його членів.

11.2 Види колективів

Класифікаційні характеристики колективів виконано відповідно до ознак. Так, **за складом** (залежно від статі, віку, професії, статусу, рівня утворення) колективи бувають:

- гомогенні (однорідні);
- гетерогенні (різнорідні).

За статусом:

- офіційні (оформлені юридично і діють у рамках правового простору);

- неофіційні (утворені на основі не зафіксованого, іноді не оголошеного бажання людей співпрацювати одне з одним).

За характером внутрішніх зв'язків:

- формальні (сплановані заздалегідь);

- неформальні (складаються спонтанно, самі собою).

За строками існування:

- тимчасові (призначені для вирішення разового завдання);

- постійні.

За ступенем волі, яка надається їх учасникам, включають дві підгрупи:

- за волею входження: обов'язкові (служба в армії) і добровільні (вступ у клуб собаківників);

- за волею участі в діяльності колективу: постійні, епізодичні, формальні.

За розмірами:

- малі;

- середні;

- великі.

Особливим різновидом колективу, який характеризується підвищеною єдністю, особливо тісним співробітництвом і координацією, є **команда**. Вона створюється для вирішення конкретних завдань або виконання окремих функцій, проектів і поєднує осіб з різноманітними знаннями і навичками, позитивно налаштованих одна до одної, що забезпечує їх взаємну підтримку. Команда зазвичай не залежна від основного колективу, а іноді повністю автономна.

Команди характеризуються ефективною структурою, особливо високою компетентністю працівників, сприятливим кліматом співробітництва на основі виконання ролей, які їм відведені. Така взаємодія дає високі виробничі та економічні результати.

11.3 Етапи формування колективу

Працездатний згуртований колектив (команда) виникає не відразу, цьому передують тривалий процес його становлення і розвитку.

Успіх у колективі забезпечується за рахунок:

- наявності чітких і зрозумілих цілей майбутньої діяльності;
- наявності певних досягнень у процесі спільної діяльності, що наочно демонструє її переваги перед індивідуальною працею;
- існування сильного керівника (лідера), якому люди готові підкорятися і йти за ним до поставленої мети;
- місце («ніша») колективу у структурі організації.

Етапи формування колективу:

1 Рішення про створення відповідного підрозділу, належним чином оформлене юридично.

2 Визначення функціональної структури, кола обов'язків, прав і відповідальності кожного співробітника, створення надійної системи інформування.

3 Організація (знайомство, зближення людей, встановлення між ними необхідних контактів і формування загальних норм поведінки, формування спільних цілей і норм, співробітництво, що дає змогу одержувати гарантовані результати).

Організація здійснюється на основі технічних контактів і спостережень, у процесі яких люди взаємодіють, формують симпатії або антипатії.

Симпатія – це неусвідомлене, позитивне ставлення до іншої особи, що дає змогу працювати більш узгоджено та ефективно. Якщо колективи формуються на основі примусу, вони можуть виявитися малоефективними, оскільки спричиняють антипатію.

Виникнення симпатії і антипатії обумовлено рівнем освіченості і професіоналізму працівників, закономірностями сприйняття, ступенем збігу або розбіжності основних життєвих інтересів, цілей і цінностей, загальною манерою поведінки, рівнем дисципліни тощо.

Тому в сучасних фірмах практикується спосіб створення трудових колективів на основі добровільного вибору партнерів з урахуванням їх відносин (симпатій, антипатій, байдужості), що дозволяє виділити так звані референтні групи (окремих особистостей), чії норми поведінки, погляди і інтереси

сприймаються як еталон поведінки, до яких більшість працівників тягнуться, на які орієнтуються і з якими прагнуть співпрацювати.

Організація колективу може проходити певні **стадії розвитку:**

Стадія первинного знайомства і адаптації (притирання), коли працівники вникають у специфіку організаційних відносин, формують цілі і методи роботи, поступово знайомляться, налагоджують ділові і особистісні взаємини, формують симпатії чи антипатії, намагаються визначити своїх імовірних супротивників і прихильників.

Стадія боротьби за лідерство (переворот), коли утворюються клани, угруповання, деякі його члени прагнуть зайняти домінуючі позиції, відбувається боротьба за лідерство, особисті взаємини набувають значення.

Стадія нарощування потенціалу колективу (результативність), коли колектив вчиться використовувати наявні ресурси, переглядає методи роботи, експериментує і впливає заходів щодо підвищення продуктивності. За сприятливих умов колектив може швидко досягти високих результатів.

Стадія формування досвіду (ефективність), коли досягається майстерність у вирішенні проблем і використанні ресурсів на основі правильного використання часу і уточнення завдань, чіткого розподілу обов'язків.

Стадія утворення міцних зв'язків (майстерність), коли працівників сприймають і оцінюють по заслугі, що приносить їм задоволення і дозволяє забезпечити високі стандарти досягнень.

4 На етапі організації обов'язковою умовою має бути здійснення **контролю та регулювання** діяльності колективу, оновлення його цілей та складу, проведення **стимулювання**. В іншому випадку колектив може перейти в наступні стадії.

Стадія застою (старіння), коли, незважаючи на зміни зовнішніх умов, колектив продовжує працювати над раніше поставленими цілями, не відповідаючи завданням нового часу; коли структура, функції, положення, інструкції і методи роботи тривалий час не міняються. На цій стадії розвитку колектив ще може «триматися на плаву», користуючись – з досвіду і колишньої

майстерності, але за результатами він вже програє більш активним конкурентам. Такому для колективу характерна втома, робота за інерцією та зниження продуктивності.

Якщо на цій стадії замінити лідера, внести нові правила роботи, можна повернути колектив у стадію майстерності. Якщо цього не відбувається, настає остання стадія існування колективу.

Стадія розпаду (смерть), коли працівники звільняються, знаходять інші місця роботи, а колектив формально припиняє своє існування.

11.4 Ролі і відносини в колективі

Відносини в колективі виникають між працівниками як носіями певних соціальних ролей. Роль визначає способи поведінки, права, обов'язки і результати праці.

Ролі в колективі підрозділяються на такі:

- виробничі;
- міжособистісні.

Виробничі ролі.

Координатор має найбільші організаторські здібності і зазвичай стає лідером колективу незалежно від своїх знань і досвіду. Його головний обов'язок – вміти працювати з тими, хто володіє необхідними знаннями і досвідом, і направляти їх активність на досягнення поставлених цілей.

Генератор ідей, як правило, найздібніший і найталановитіший член колективу. Він може розробити варіанти вирішення завдань та проблем, але, зважаючи на деякі особливості, не може реалізувати їх на практиці.

Ентузіаст – найактивніший член колективу, який захоплює своїм прикладом оточення на реалізацію поставленої мети.

Шліфувальник має широкий погляд на проблему і вміє погодити її рішення з іншими завданнями колективу.

Контролер сам творчо мислити не може, але внаслідок досвіду та ерудиції може належним чином оцінити сильні і слабкі сторони ідеї.

Шукач вигід – посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, який надає певну єдність діям членів колективу.

Виконавець сумлінно реалізує чужі ідеї, але вимагає при цьому постійного керівництва та підбадьорення.

Помічник – людина, яка особисто ні до чого не прагне, але готова завжди посприяти іншим у роботі.

Існують також **допоміжні** ролі (наприклад, блазень).

Вважається, що колектив може нормально функціонувати при розподілі та виконанні перелічених ролей. Якщо колектив має у своєму складі працівників менше за вісім осіб, то комусь необхідно одночасно виконувати дві і більше ролі, що неминуче призведе до виникнення конфліктів.

Тому оптимальним колективом вважається той, що нараховує 10 – 12 працівників. У такому колективі внутрішня рівновага досягається легко, але при подальшому зростанні він стає менш керованим.

За ролями, пов'язаними з міжособистісними відносинами, членів колективу звичайно вважають конкурентом чи партнером, ворогом чи другом.

Ступінь визнання, яким група наділяє своїх членів, має назву **престиж (авторитет)**. Відповідно до рівнів на цій шкалі люди розділяються на ряд соціальних позицій, кожній з яких властиві свої норми поведінки і очікування.

Престиж може бути:

- особистим, основаним на індивідуальних рисах;
- функціональним, пов'язаним з посадовим становищем та повноваженнями.

Престижна позиція є динамічною і не закріплюється за працівником назавжди, тому він може переміщатися по шкалі престижу.

Тема 12. Організація професійної підготовки робітничих кадрів

12.1 Форми професійної підготовки робітничих кадрів

Система професійної підготовки робітничих кадрів може мати декілька варіантів. Проте всі вони поєднують теоретичну і

практичну підготовку, забезпечують опанування високопродуктивних методів праці.

За характером професійного навчання розрізняють підготовку робітників з відривом від виробництва та без відриву від виробництва.

У разі професійного навчання робітників з відривом від виробництва за ними може зберігатися середня заробітна плата за основним місцем роботи за час навчання, оплата вартості проїзду працівника до місця навчання і назад, виплата добових за кожний день перебування в дорозі у розмірі, встановленому для службових відряджень, а також може надаватися можливість проживання у гуртожитку.

Виділяють такі види професійного навчання робітничих кадрів:

- первинна професійна підготовка робітників;
- перепідготовка робітників;
- підвищення кваліфікації робітників.

1 Первинна підготовка робітників здійснюється у системі професійно-технічної освіти (професійно-технічні училища) і безпосередньо на виробництві.

Зокрема, **підготовка робітників безпосередньо на виробництві** є найбільш масовим видом забезпечення підприємств робітничими кадрами. Терміни такого навчання становлять 3 – 6 місяців залежно від складності професії.

Ця форма підготовки здійснюється завдяки індивідуальному, бригадному чи курсовому навчанню.

Індивідуальне навчання характеризується тим, що навчання здійснюється безпосередньо на робочому місці. Учень закріплюється за інструктором (майстром), який допомагає практично освоїти необхідні виробничі навички відповідно до програми підготовки. Після навчання і складання кваліфікаційного іспиту робітнику присвоюється відповідний розряд.

Індивідуальне навчання може проводитися у декількох формах: інструктажу, учнівства, ротації, наставництва і на основі укладених завдань.

Інструктаж – це роз'яснення і демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися

як працівником, який кваліфіковано виконує дані функції, так й інструктором виробничого навчання. Для інструктажу характерний нетривалий термін навчання, він спрямований на опанування конкретних операцій чи прийомів, які входять у коло професійних обов'язків учня.

Учні́вство (копіювання) – це традиційна форма професійного навчання працівників, які, працюючи поряд з майстром, кваліфікованим фахівцем, опановують професію шляхом копіювання дій. Ця форма дуже поширена не тільки при підготовці робітників, а й фахівців (лікарів, управлінців тощо).

Ротація – це форма самостійного навчання, при якому працівник тимчасово переводиться на нову роботу або посаду з метою оволодіння новими знаннями, уміннями та навичками, розширення кругозору. Для ротації характерний нетривалий термін навчання, вона використовується для підготовки працівників широкого профілю, які володіють декількома професіями.

Наставництво – це заняття досвідченого працівника з молодим робітником або фахівцем у процесі щоденної роботи. Наставник допомагає своїм вихованцям оволодівати секретами професійної майстерності, передовими методами праці, залучає молодь до технічної творчості.

Ускладнені завдання – це самостійне опанування професії на основі спеціально розробленої програми робочих дій, яка побудована за ступенем їх важливості і з підвищенням їх складності. Контроль за такою підготовкою робітника проводять безпосередній керівник робітника, інструктор виробничого навчання, фахівець служби управління персоналом.

Крім індивідуального навчання, розповсюдженою є **групова (бригадна) форма підготовки** робітників, яка проводиться під керівництвом інструктора (майстра) виробничого навчання в учнівських бригадах.

Курсове навчання здійснюється на спеціальних курсах (з відривом або без відриву від виробництва), де готуються робітники більш складних професій, ніж в індивідуальному або бригадному навчанні, або тих професій, умови роботи яких ускладнює проведення практичних занять на робочому місці. Метою курсової підготовки є одержання інших суміжних

спеціальностей. Методи навчання у курсовій системі підготовки наближені до форм і методів навчання у професійно-технічних училищах і мають істотну перевагу над індивідуальними та бригадними.

Це пояснюється тим, що навчання безпосередньо на робочому місці в багатьох випадках є неефективним, оскільки не дає змоги працівникові відсторонитися від трудового процесу і в повній мірі сприймати нові знання. Крім того, навчання на робочому місці обмежує залучення висококваліфікованих викладачів та використання навчального методичного забезпечення. За таких умов більш придатні форми навчання поза робочим місцем.

Таке **навчання здійснюється у професійно-технічних училищах** на базі неповної та повної середньої освіти. Терміни такого навчання становлять від 1 до 3 років залежно від базової освіти та складності професії.

Такі навчання складаються з двох циклів: загальноосвітнього і професійного на основі проведення лекцій, практичних, семінарських занять та лабораторних робіт, а також самостійної роботи.

Загальноосвітня підготовка відповідно до державних стандартів повної загальної середньої освіти має забезпечити учнів теоретичними знаннями з природничо-математичних предметів, суспільних дисциплін та гуманітарних предметів з метою розширення, поглиблення і доповнення кругозору, розвитку духовних, моральних та етичних цінностей.

Професійна підготовка є основою професійно-технічного навчання, забирає 2/3 всього навчального часу і відбувається у класах та майстернях училищ. Така підготовка робітників забезпечує освоєння професійних навичок відповідної кваліфікації.

В сучасних умовах вимоги до підготовки робітничих кадрів постійно підвищуються, оскільки мають відповідати розвитку виробництва, науки і техніки. Тому на підприємствах використовують інші форми навчання.

2 Перепідготовка кадрів спрямована на освоєння робітниками нової професії у зв'язку зі зміною характеру виробництва чи його розширенням, з професійно-

кваліфікаційним просуванням робітників, опануванням суміжних професій тощо.

З точки зору процесу навчання, різниці між підготовкою і перепідготовкою немає. Перепідготовка може здійснюватися як на підприємстві, так і у спеціальних навчальних закладах. Крім цього, перепідготовка може здійснюватись і силами територіальної служби зайнятості.

Процес перепідготовки працівників має бути чітко спланованим з позиції складу та кількості робітників тих професій, які потрібні на виробництві.

3 Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навичок, зростання майстерності за наявною у робітника професією. Необхідність підвищення кваліфікації робітників спричинена зниженням їх середнього розряду, появою браків на виробництві, необхідністю забезпечення швидкої реалізації нових наукових, технічних, організаційних та економічних ідей у практику діяльності підприємства, а також з метою формування кадрового резерву на підприємстві.

Програма підвищення кваліфікації має бути пов'язана з цілями підприємства та сприяти підвищенню ефективності його роботи.

Досить ефективним способом підвищення кваліфікації є самоосвіта шляхом вивчення літератури, спостереження й аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань.

Для того щоб підвищити відповідальність і зацікавленість кадрів у безперервному підвищенні своєї кваліфікації, необхідно забезпечити взаємозв'язок результатів підвищення кваліфікації з підвищенням посад і оплатою праці.

12.2 Економічна доцільність підготовки робітничих кадрів

У цілому всі розглянуті способи підготовки робітничих кадрів пов'язані з певними витратами для підприємства на оплату праці викладачів, оренду приміщень, придбання матеріалів тощо. Тому підготовка робітників має бути організована таким чином,

щоб її результати сприяли високому рівню продуктивності праці, поліпшенню якості продукції, зниженню собівартості, ліквідації браків тощо.

Проте в реальності дуже складно порівняти економічні вигоди від підготовки робітників з витратами на їхнє навчання.

Тому для визначення економічної доцільності підготовки робітничих кадрів слід враховувати: форми підготовки і відповідні до них витрати на навчання; додаткові витрати, пов'язані з присвоєнням вищого розряду; вплив підвищення кваліфікації на підвищення продуктивності праці, якості продукції, зниження собівартості та зниження браків. Аналіз цих показників дає можливість порівняти витрати на навчання з економічними результатами праці.

Тема 13. Організація праці окремих категорій працівників

Організацію праці окремих категорій працівників доцільно розглянути на прикладі керівників.

13.1 Трудова діяльність керівника, її особливості

Керівник (менеджер) – це найманий працівник, який посідає керівну посаду на підприємстві або у його структурних підрозділах і зайнятий професійною організаторською діяльністю в органах управління підприємством. Він наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і повністю відповідальний за результати роботи підприємства (підрозділу).

Метою роботи керівника є вироблення напрямку розвитку (планування), раціональна організація роботи, контролювання та регулювання всіх напрямків роботи, а також всебічне стимулювання високих виробничих результатів.

Робота керівника є найскладнішою і найвідповідальнішою у системі управління підприємством, оскільки забезпечує співробітництво та взаєморозуміння між членами колективу.

Професії «керівник» властиві деякі особливості, які відрізняють його від інших членів колективу. Так, керівники

безпосередньо не пов'язані зі створенням матеріальних цінностей, хоча активно беруть участь в організації виробництва; робота керівника в основному розумова, складається з різноманітних операцій і не лімітована; при керуванні людьми й прийнятті рішень в роботі керівника характерні підвищені нервово-психічні навантаження; робота керівника не піддається кількісному обліку і в основному не має чіткого завершення.

На роботу керівника впливають такі фактори:

1 Фізіологічні – фактори, пов'язані з можливостями людини та впливом на навколишнє середовище. До них належать:

- стан навколишнього середовища (його температура, звук, освітленість, вологість тощо);
- обсяг вхідної та вихідної інформації, який має бути конкретним та лімітованим з метою збереження часу та концентрації в роботі;
- норма керованості – оптимальна кількість працівників, підлеглих одному керівникові.

2 Психологічні – нематеріальні фактори, які допомагають керівникові працювати більш ефективно за рахунок забезпечення естетики робочого місця, задоволеності працею, соціальним статусом тощо.

3 Економічні – фактори, які забезпечують матеріальну задоволеність за рахунок рівня заробітної плати, розміру премії та її залежності від результатів роботи, інших матеріальних і нематеріальних стимулів.

Робочий день керівника нелімітований і різноманітний. Він переважно складається з таких видів робіт:

- заплановані засідання, зустрічі – 60 – 65 %;
- робота з документами – 17 – 22 %;
- розмови по телефону – 3 – 6 %;
- поїздки, огляди – 3 – 7 %;
- незаплановані зустрічі – 7 %;
- відпочинок – 2 %;
- втрати часу – 2 %.

Усі розглянуті фактори в тій чи іншій мірі впливають на діяльність керівника, тому мають враховуватися при науковій організації його роботи.

13.2 Організація праці керівника

Організація праці керівника має дві основні складові: організацію робочого місця та організацію робочого часу.

1 Організація робочого місця.

Робоче місце керівника являє собою його робочий кабінет, в якому він проводить більшу частину робочого часу.

Організація робочого місця має враховувати:

- внутрішній об'єм і форму кабінету (від 20 до 50 м² з висотою стелі мінімум 3,5 м, прямокутної форми зі співвідношенням сторін 1:2) та кольорове його оформлення (у світлих ніжно-зелених, жовтих, бежевих матових тонах);
- меблі мають забезпечувати естетичність та зручне положення тіла, раціональну комплектацію та розміщення;
- обладнання має забезпечувати потреби керівника при здійсненні своїх повноважень (два телефони: внутрішній і для виходу за межі організації; комп'ютер з хорошим програмним забезпеченням, щоденник та ін.).

2 Організація робочого часу.

Організація робочого часу здійснюється через складання графіка роботи.

Графік роботи керівника має бути спланований з урахуванням періодів максимальної працездатності. Так, найвищий рівень продуктивності праці спостерігається між 10 і 11 годинами, після обіду продуктивність праці трохи зростає, але за дві години до закінчення робочого дня помітно йде на спад.

При плануванні робочого дня керівник має ліквідувати всі дії, які повторюються, залишати резерв часу на непередбачені ситуації, постійно контролювати, як виконуються заплановані завдання, а також здійснювати аналіз використання не тільки свого робочого часу, але й підлеглих з метою досягнення високих виробничих результатів.

У робочий час керівника, як вже зазначалось, включається багато видів діяльності. Рекомендації щодо їх організації розглянуто нижче.

2.1 Організація нарад, конференцій.

Контактування керівника з підлеглими та партнерами є основою його діяльності. Така взаємодія може бути організована у вигляді зборів, колективного обговорення ділових питань та проблем, які здійснюються у формі планерок, нарад, конференцій.

Планерки – короткі ранкові збори (максимум 15 хв), на яких доповідаються пророблені питання за попередній день і розробляються плани роботи на сьогоднішній день. Основними вимогами тут є стислість викладу і максимальна інформативність.

Наради (засідання) – збори (від 20 хв до 1 год) для обговорення важливих питань і прийняття колективних рішень.

При підготовці до наради необхідно: чітко визначити тему (спрямованість) наради і її мету; ретельно розробити порядок денний, вибрати найбільш доцільну послідовність питань; заздалегідь ознайомити учасників з основними питаннями наради, що дасть можливість учасникам виробити можливі рішення; надіслати запрошення учасникам, при чому тільки тим, хто безпосередньо потрібен при обговоренні питань (від 5 до 12 осіб залежно від вирішуваних питань), і заздалегідь; вибрати приміщення для наради з достатньою вентиляцією і нормальною температурою; скласти протокол наради, де вказується виконавці, їхні дії та інша інформація.

Конференція – форма зборів трудового колективу, при якій учасники надають і обговорюють свої результати роботи. Вони, як і наради, мають заздалегідь визначену тему, час і місце проведення. Проте, на відміну від нарад, мають іншу форму обговорення (форму доповідей) і більш широке коло учасників. Результатом конференцій є формування загальних висновків з розглянутих питань та рекомендацій з їх реалізації.

Семінари – форма колективних зборів, які проводяться з метою підвищення кваліфікації персоналу у формі публічного робочого обговорення нової інформації.

2.2 Робота з документами та кореспонденцією, тобто вхідною та вихідною інформацією, яка здійснюється на паперових носіях.

Вихідні документи є своєрідною візитною карткою організації. Тому всі документи мають бути складені грамотно. Ця робота покладається на секретаря та контролюється безпосередньо керівником.

Вхідною кореспонденцією також займається секретар або спеціальний підрозділ (у разі збільшення обсягів підприємства). З вхідною інформацією виконують такі дії: реєструють, сортують залежно від призначення та ступеня важливості; відбирають та передають документи, які адресовані керівнику або є в його прямій компетенції (інші документи передають за призначенням); ведуть архів документації.

2.3 Організація телефонних розмов.

Телефон – важливий засіб ефективності керівної роботи, оперативного ділового спілкування. Але при неправильному користуванні він стає джерелом втрат робочого часу від 4 до 27 %.

Тривалість ділових телефонних розмов має бути гранично мінімальною (3 – 6 хв) при максимальній їх інформативності. Тому, по-перше, всі телефонні дзвінки мають прийматися секретарем, який перенаправляє дзвінки на підрозділи залежно від спрямованості їх змісту або переключає на керівника, якщо дзвінки призначені для нього. Це дозволить заощадити час. По-друге, важливим є ведення довідника із зазначенням прізвищ, імен, по батькові осіб, з якими необхідно встановити зв'язок із зазначенням їх посад або справ, з якими вони пов'язані, при можливості адрес. Довідник необхідно регулярно перевіряти, оновлювати і доповнювати.

2.4. Підготовка і проведення виступів.

Виступ – це різновид усного спілкування, який має на меті доведення до слухачів необхідної інформації.

Основним завданням виступу є привернення уваги слухачів до предмета викладу і налагодження контакту з аудиторією. Для цього керівник має володіти ораторським мистецтвом.

Для ефективного виступу необхідно ґрунтовно готуватися: скласти письмовий варіант доповіді з виділенням ключової інформації, розробити додатковий наочний матеріал (загальний для всіх або для кожного окремо), підготуватися до імовірних запитань.

Виступ необхідно оптимізувати за змістом та часом викладання. Під час виступу керівник має контролювати гучність, емоційність, жестикуляцію тощо.

2.5 Організація прийомів відвідувачів.

Однією з найважливіших складових частин у роботі будь-якого керівника є прийом відвідувачів. Прийом відвідувачів можна поділити на три напрями:

- прийом співробітників своєї установи з поточних справ;
- прийом відвідувачів інших організацій та делегацій;
- прийом відвідувачів з особистих питань.

Для правильної організації прийомів необхідно:

- регламентувати режим (години) прийому відвідувачів і довести його до відома всіх зацікавлених осіб, не порушувати графік прийому (у разі відсутності можливості з'явитися в години прийому, забезпечити прийом відвідувачів іншою компетентною особою);

- призначити на посаду секретаря компетентну, уважну, виховану та коректну особу для здійснення попереднього запису на прийом та допомоги в проведенні прийому (вирішення деяких допоміжних питань, які цікавлять відвідувачів; оперативне і грамотне надання потрібної керівникові інформації);

- обладнати відповідним чином приймальню;

- мати порядок у кабінеті і на робочому столі, мати ручку, нотатник, документи, які потрібні для прийому відвідувачів.

Фахівці з проблем усного ділового спілкування рекомендують для чіткої організації прийому враховувати такі рекомендації:

- бути ввічливим (встати з-за столу, привітатися, запропонувати відвідувачу сісти, сісти самому і звернутися до співрозмовника зі словами заохочення до розмови);

- окреслити часові рамки розмови, щоб встигнути прийняти всіх відвідувачів і не змушувати їх довго чекати;

- слухати співбесідника уважно (не відповідати на телефонні дзвінки, оскільки це змусить відвідувача повторно викладати суть справи);

- мати спокійний та розмірений діловий тон розмови, проявляти витриманість і доброзичливість, висловлюватись лише

нормативною лексикою, не вживати слів із забарвленням іронії, зневажливості, негативних оцінювань;

- сприяти у вирішенні питань, бути справедливим і толерантним;

- наприкінці розмови встати і провести відвідувача до дверей, попрощатися (якщо дозволяє ситуація).

2.6. Відвідування робочих місць.

Відвідування робочих місць керівником дає змогу налагодити з колективом добрі стосунки, бути в курсі справ на підприємстві, знати побажання працівників чи можливі варіанти вирішення проблем.

При підготовці до відвідування робочих місць керівник має зібрати необхідний матеріал щодо того чи іншого структурного підрозділу, щоб бути в курсі справ, які відбуваються на робочих місцях, одягтися відповідним чином. Під час зустрічі з працівниками необхідно стисло записувати внесені пропозиції, аналізувати та впроваджувати їх, а також заохочувати працівників, які зробили раціоналізаторські пропозиції.

Для відвідування робочих місць краще вибирати час наприкінці робочого дня, коли продуктивність є низькою і відволікання працівників не завдасть великої шкоди. Іноді доцільно зустрічатись з працівниками не тільки в робочий час, але й поза ним. На таких зустрічах можна обговорити загальний стан справ на підприємстві, послухати виступи працівників. Це дасть змогу налагодити доброзичливі відносини та сформувані сприятливий психологічний клімат.

Тема 14. Сучасні підходи до організації праці

Основним фактором покращення результативності праці є підвищення рівня її організації. Це є особливо актуальним у сучасних умовах світової економіки, яка перебуває у постіндустріальній стадії розвитку та характеризується інтелектуалізацією економічного середовища, інноваційним підприємництвом, широкими інформаційними потоками, що неминуче зачіпає всі сторони трудової діяльності.

Нові підходи до управління персоналом можуть бути ефективними тільки у тому випадку, якщо вони опираються на сучасні форми організації праці, які спонукають працівників до продуктивної, інноваційної діяльності, створюють умови для самореалізації і самовдосконалення людей як особистостей.

14.1 Світові підходи вдосконалення організації праці

У різних країнах до вдосконалення організації праці підходять зважаючи на різні фактори: обсяги виробництва, рівень розвитку та впровадження науково-технічного процесу, економічний, соціальний та культурний розвиток країни.

Американська система передбачає вкладення великих коштів у нове обладнання, що сприяє більш високій продуктивності праці. Крім цього, на підприємствах США широко використовують різноманітні оздоровчі заходи (відвідування басейну, заняття з аеробіки), перевірку на стійкість до стресових ситуацій, консультування у психолога, роботу спеціалістів з харчування для підтримки ваги, вживають заходів боротьби з негативними звичками.

Японські вчені широко використовують автоматизацію праці, гнучкість виробництва, дисципліну на виробництві та зацікавленість компаній у своїх працівниках. Японські компанії при організації праці створюють умови, спрямовані перш за все на психологічне задоволення своїх працівників, та використовують систему «життєвого найму», коли працівники працюють на одному підприємстві все життя.

У Німеччині вважають, що на зниження продуктивності та погіршення здоров'я працівників впливає система масового виробництва, з одноманітною ручною працею, вони вважають, що конвеєрна робота вичерпала свої можливості. Тому при вдосконаленні організації праці особлива увага приділяється груповій роботі (колективами з 8 – 12 працівників на чолі з обраним ними бригадиром), де кожен несе відповідальність за вдосконалення виробничого процесу.

Основні напрямки вдосконалення організації праці на підприємствах Франції передбачають зниження витрат на управління, неповний робочий тиждень та самостійну організацію робочого дня.

У цілому закордонні заходи покращення організації праці включають: раціоналізацію трудових процесів та впровадження більш прогресивних прийомів роботи; покращене забезпечення умов праці з широким урахуванням психофізіологічних факторів; більш раціональне використання робочого часу; навчання робітників нових прийомів роботи; інформування персоналу про стан підприємства та забезпечення зворотного зв'язку; розвиток творчої активності робітників; покращення соціального забезпечення та ін.

Усе це покращує кінцеві результати та створює тенденції позитивного економічного розвитку підприємств.

14.2 Заходи вдосконалення організації праці

У світовій практиці вдосконалення організації праці існує безліч заходів. Розглянемо деякі з них.

1 Організація групової (командної) роботи на основі створення самокерованих груп (команд, бригад) у формі збалансованого складу працівників, які здатні ефективно вирішувати поставлені завдання.

Групова організація праці базується на таких принципах:

- невелика кількість людей, що належать до різних сфер функціональної діяльності;
- орієнтація групи на єдину мету і єдині підходи до її реалізації в результаті спільної діяльності;
- автономність діяльності і самостійність у прийнятті рішень у рамках компетенцій та відповідальності;
- групова мотивація на основі гнучкої системи стимулювання залежно від кінцевих результатів роботи;
- стійка організаційна культура, побудована на принципах взаємодопомоги, партнерства, довіри, лояльності;
- активна позиція керівника – лідера групи.

Види груп:

- виробнича бригада або бригада обслуговування. Подібні команди часто називають самоврядними командами або самоврядними робітничими бригадами. Як правило, їм надається право розподіляти роботу всередині бригади, затверджувати бюджет бригади, замовляти необхідні ресурси в межах бюджету,

організовувати необхідне навчання, вибирати нових членів команди, планувати графіки робіт, визначати графіки відпусток;

- крос-функціональні управлінські команди, коли функціональні підрозділи організації направляють працівників у проектну групу на умовах повної або часткової зайнятості;

- функціональні команди, які складаються із представників одного функціонального підрозділу.

2 Використання тимчасової робочої сили.

На сучасних підприємствах активно впроваджуються такі форми організації трудової діяльності, як гнучка зайнятість та гнучкий робочий день.

Використання тимчасової робочої сили вигідно для реалізації конкретного проекту, який виконують спеціалісти відповідних професій в обмеженому відрізку часу (періоді). Тимчасові співробітники не значаться постійно у штаті, а працюють за короткостроковими індивідуальними договорами (контрактами). Така тенденція скорочення складу постійних співробітників характерна для творчих, інноваційних організацій.

Застосування при організації праці гнучкого робочого дня – це ефективний спосіб найму високопрофесійних працівників, які виконують роботу у зручний час. Такі працівники можуть найматись з метою консультаційної діяльності, проведення аудиту, ведення бухгалтерської звітності тощо.

3 Формування організацій адхократичного типу на основі дистанційного виконання деяких видів робіт поза приміщенням фірми на базі оснащеного вдома робочого місця, яке включає комп'ютер, підключений до комп'ютерної мережі підприємства через мережу Internet, відеотелефон, факс тощо.

Така форма організації праці є дуже поширеною останніми роками (особливо в інформаційній сфері) завдяки своїй економічності і передбачає інноваційний підхід до ступеня волі в діях працівників, проте вимагає високого ступеня відповідальності за результати їх роботи.

4 Створення інтрапренерських організацій на основі розвитку підприємницької активності, новаторства працівників, які не тільки генерують ідеї, але й організують їх реалізацію в рамках і за кошти власної організації.

Організація праці на такому підприємстві побудована на створенні автономних організаційних підрозділів, орієнтованих на вирішення конкретних завдань і матеріалізацію нових, часом ризикованих проектів з можливістю розпоряджатися частиною прибутку від вдалої їх реалізації.

5 Створення організацій, що навчаються. В сучасних динамічних умовах розвитку світу працівники мають постійно вдосконалювати та розширювати свої знання. Проте традиційні способи навчання мають високу вартість і здійснюються впродовж тривалого часу. У зв'язку з цим, виникає необхідність безперервного підвищення кваліфікації кожного працівника на основі саморозвитку, що має ланцюгову реакцію, коли індивідуальне самовдосконалення одного члена колективу впливає на бажання саморозвитку інших працівників. У такому випадку співробітники організації вчать разом, досягається взаємна зміна поведінки, що збільшує колективну свідомість та змінює способи роботи.

Для розвитку такої системи при організації праці створюються умови для отримання знань під час трудової діяльності за рахунок формування системи наставництва, консультацій (із залученням сторонніх спеціалістів), розвитку освітницької бази (спеціальна література, технічні засоби отримання знань).

Тема 15. Ефективність удосконалення організації праці

15.1 Поняття ефективності вдосконалення організації праці

Ефективність удосконалення організації праці – це раціональність застосування заходів щодо вдосконалення трудової діяльності на підприємстві.

Ефективність удосконалення організації праці можна оцінити за результатами реалізації завдань, які вона має вирішувати. А саме, у масштабах народного господарства організація праці покликана усувати економічні і соціальні втрати за рахунок забезпечення більш повного використання

трудо­вих ре­сурсів, ре­гулюван­ня спів­відно­шен­ня чисель­но­сті зайня­тих від­по­від­но до обся­гів ви­роб­ни­цтва, а та­кож спів­відно­шен­ня пра­ців­ни­ків у га­лу­зях ма­те­рі­аль­но­го ви­роб­ни­цтва та у не­ви­роб­ни­чій сфе­рі. У ма­с­шта­бах під­при­єм­ства на ор­га­ні­за­цію пра­ці по­кладені зав­дан­ня що­до під­ви­щен­ня якос­ті про­дук­ції, змен­шен­ня бра­ків про­дук­ції або робіт, кращо­го ви­ко­ри­стан­ня у­ста­тку­ван­ня та ма­те­рі­аль­них ре­сурсів, зни­жен­ня собівартос­ті. На окре­мих робочих міс­цях ор­га­ні­за­ція пра­ці ре­гу­лює прав­иль­не їх пла­ну­ван­ня і ор­га­ні­за­цію, впро­вад­жен­ня най­більш про­гресив­них робочих при­йо­мів і ра­ці­о­наль­не ви­ко­нан­ня всь­о­го ком­плек­су трудо­вих опе­ра­цій, створен­ня належ­них са­ні­тар­но-гі­гіє­ніч­них і естетич­них умов для роботи та жит­те­ді­яль­но­сті лю­ди­ни.

Та­ким чи­ном, е­фек­тив­ність удо­ско­на­лен­ня ор­га­ні­за­ції пра­ці ви­ра­жає ступінь ре­зуль­та­тив­но­сті пра­ці при най­мен­ших трудо­вих ви­тра­тах.

У ці­ло­му е­фек­тив­ність удо­ско­на­лен­ня ор­га­ні­за­ції пра­ці можна ви­зна­чи­ти за до­по­мо­гою е­ко­но­міч­но­го, со­ці­аль­но­го, пси­хо­фі­зі­о­ло­гіч­но­го е­фек­тів, які від­о­бра­жа­ють­ся в су­куп­но­му е­ко­но­міч­но­му е­фек­ті.

Е­ко­но­міч­на е­фек­тив­ність удо­ско­на­лен­ня ор­га­ні­за­ції пра­ці ви­зна­чає­ться рів­нем збіль­шен­ня про­дук­тив­но­сті пра­ці, зни­жен­ням пи­то­мої ва­ги ви­тра­т на заробіт­ну пла­ту в за­галь­но­му їх роз­мі­рі, скорочен­ням не­ра­ці­о­наль­них або над­мір­них ви­тра­т при ви­роб­ни­цтві, скорочен­ням собівартос­ті про­дук­ції.

Со­ці­аль­на і пси­хо­фі­зі­чна е­фек­тив­ність та­кож оці­ню­ють­ся рів­нем збіль­шен­ня про­дук­тив­но­сті пра­ці і скорочен­ням ви­тра­т, які ви­ни­ка­ють вна­слідок по­гір­шен­ня фі­зі­чно-пси­хо­ло­гіч­но­го ста­ну пра­ців­ни­ка (на­при­клад, втрати, пов'язані із хворобами; втрати від бра­ків, пов'язані із не­на­леж­ни­ми умо­ва­ми пра­ці). Ре­зуль­та­тив­ність цих по­ка­з­ни­ків можна от­ри­ма­ти за ра­ху­нок покращен­ня умов пра­ці, роз­ши­рен­ня різ­но­маніт­но­сті та змі­стов­но­сті пра­ці, під­ви­щен­ня від­по­від­аль­но­сті, оп­ти­мі­за­ції фі­зі­чних і нер­во­вих на­ван­тажень та ін.

15.2 Роз­ра­ху­нок е­ко­но­міч­ної е­фек­тив­ності удо­ско­на­лен­ня ор­га­ні­за­ції пра­ці

Економічна ефективність удосконалення організації праці, так само як і економічна ефективність будь-яких інших заходів, визначається співвідношенням отриманих результатів та витрат за формулою:

$$\varepsilon = \frac{P}{B} \quad (5)$$

де, ε - економічна ефективність удосконалення організації праці;
 P - вартісна оцінка результатів від удосконалення організації праці, грн;

B - вартісна оцінка витрат на вдосконалення організації праці, грн.

Економічний ефект від удосконалення організації праці визначає грошову величину, на яку отримані результати відрізняються від витрат при здійсненні заходів удосконалення організації праці.

$$E = P - B \quad (6)$$

де, E - економічний ефект від удосконалення організації праці;
 P - вартісна оцінка результатів від удосконалення організації праці, грн;

B - вартісна оцінка витрат на вдосконалення організації праці, грн.

Також економічний ефект від удосконалення організації праці можна визначити з урахуванням зменшення собівартості продукції за формулою:

$$E_{\Delta C} = (C_0 - C_1) \cdot V_1 - B_{од} \cdot K_i, \quad (7)$$

де C_0 , C_1 - собівартість одиниці продукції (робіт, послуг) відповідно до і після реалізації заходів удосконалення організації праці, грн;

V_1 - річний обсяг продукції у натуральному виразі після реалізації заходів удосконалення організації праці;

$B_{од}$ - одноразові витрати на реалізацію заходів удосконалення організації праці, грн;

K_i - нормативний коефіцієнт ефективності інвестицій.

Крім цього, раціональність вдосконалення організації праці можна оцінити з використанням показника продуктивності праці. Зокрема, зростання продуктивності праці визначається показниками зростання виробітку на одного робітника, зниженням трудомісткості робіт. Зростання продуктивності праці у свою чергу впливає на скорочення чисельності працівників та економію фонду заробітної плати.

При обліку виробітку працівників зростання продуктивності праці визначається за формулою:

$$\Delta\Pi_B = \frac{Bp_1 - Bp_0}{Bp_0} \cdot 100, \quad (8)$$

де, $\Delta\Pi$ - приріст продуктивності праці за рахунок зміни виробітку, %;

Bp_0, Bp_1 - виробіток на одного працівника відповідно до і після впровадження заходів удосконалення організації праці.

За відсутності показника виробітку приріст продуктивності праці визначається показником зниження трудомісткості за формулою:

$$\Delta\Pi_{\Delta T} = \frac{\Delta T}{100 - \Delta T} \cdot 100, \quad (9)$$

де $\Delta\Pi$ - приріст продуктивності праці за рахунок зміни трудомісткості робіт, %;

ΔT – зниження трудомісткості виконуваних робіт, %.

Зниження трудомісткості робіт визначається за формулою:

$$\Delta T = \frac{\Delta t}{t_0} \cdot 100, \quad (10)$$

де ΔT - зниження трудомісткості в результаті впровадження заходів удосконалення організації праці, %;

Δt - зниження трудомісткості робіт у людино-днях;

t_0 - трудомісткість робіт до впровадження заходів удосконалення організації праці, люд. дн;

Скорочення працівників, які можуть бути вивільнені в процесі вдосконалення організації праці, обчислюється за формулою:

$$\Delta C_{\Delta\Pi} = \frac{\Delta t}{Dp}, \quad (11)$$

де ΔC - скорочення чисельності робітників, люд;

Δt - зниження трудомісткості робіт у людино-днях;

Dp - розрахункова кількість робочих днів на одного робітника в рік, дн.

Економія фонду заробітної плати визначається за формулою:

$$\Delta\Phi_{ЗП_{\Delta\Pi}} = (V_1 - V_0) \cdot BP, \quad (12)$$

де V_0, V_1 - річний обсяг виробництва продукції відповідно до і після впровадження заходів вдосконалення організації праці, од.;

BP - відрядна розцінка, грн.

Список літератури

1 Балабанова, Л. В. Організація праці менеджера [Текст]: навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Видавничий дім "Професіонал", 2004. – 226 с.

2 Дячун, О. В. Організація, нормування та оплата праці [Текст]: навч. посібник / О. В. Дячун. – Львів, 2001. – 220 с.

3 Бухаянов, М. И. Организация и нормирование труда [Текст]: учебн. для вузов / М. И. Бухаянов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 400 с.

4 Гаврилова, С. В. Организация труда персонала [Текст]: учеб. пособие / С. В. Гаврилова. – М.: МЭСИ, 2004. – 256 с.

5 Багрова, І. В. Нормування праці [Текст]: навч. посібник / І. В. Багрова. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.

6 Дзюба, С. Г. Нормування праці [Текст]: навч. посібник / С. Г. Дзюба, І. Ю. Гайдай. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2004. – 133 с.

7 Єрьоменко, В. О. Основи нормування праці [Текст]: навч. посібник / В. О. Єрьоменко, Г. О. Коваленко, В. С. Рижиков. – Краматорськ: ДДМА, 2004. – 252 с.

8 Рофе, А. И. Организация и нормирование труда [Текст]: учебн. для вузов / А. И. Рофе. – М.: Изд-во «МИК», 2003. – 368 с.

9 Волгин, Н. А., Экономика труда [Текст]: учебник / Н. А. Волгин, Ю. Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2006. – 287 с.

10 Вашко, И. М. Организация и охрана труда [Текст]: курс лекций / И. М. Вашко. – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 214 с.

11 Оганезов, И. А. Организация и охрана труда [Текст]: курс лекций / И. А. Оганезов, И. И. Гургенидзе. – Мн., 2005. – 145 с.

12 Егоршин, А. П. Организация труда персонала [Текст]: учебник / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 320 с.

13 Македошин, А. А. Организация труда персонала [Текст]: учеб. пособие / А. А. Македошин, Э. Б. Молодькова, С. А. Перешивкин, О. А. Попазова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 188 с.