Тема 2. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці

Навчальні цілі:

- розкрити сутність наукової організації праці на сучасному етапі;
- охарактеризувати завдання наукової організації праці;
- висвітлити основні принципи наукової організації праці;
- визначити і охарактеризувати напрямки наукової організації праці;
- розкрити зміст планування раціональної організації праці менеджера.

2.1.Сутність та завдання наукової організації праці на сучасному етапі

Щоб забезпечити виконання встановлених перед працівниками торговельного підприємства конкретних задач, необхідно відповідним чином організувати працю людей, зокрема:

- визначити функції кожного працівника;
- розробити форми кооперації праці;
- визначити робочі місця;
- вказати методи виконання роботи.

Характер організації праці в колективі визначається мірою прогресивності техніки і технології, що застосовуються, а також рівнем кваліфікації працівників. Наукова організація праці передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці.

Впровадження наукової організації праці (НОП) спрямоване на рішення економічних, соціальних і психофізіологічних задач. До економічних задач НОП належать:

- підвищення продуктивності праці, економія живої праці, що витрачається при виконанні трудових операцій;
- найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів;
- використання найбільш прогресивних методів і прийомів праці, скорочення або повна ліквідація витрат робочого часу;
- створення сприятливих умов праці;

- підвищення рівня нормування праці.

Соціальні задачі НОП - це всебічний розвиток людини в процесі праці, виховання свідомого відношення до праці, розвиток творчої ініціативи, підвищення освітнього рівня і ділової кваліфікації кадрів і перетворення праці в першу життєву потребу. Психофізіологічними задачами НОП є забезпечення умов для збереження в процесі праці здоров'я, стійкої працездатності людини, полегшення праці, підвищення його змістовності і привабливості.

Економічні, психофізіологічні і соціальні задачі НОП тісно пов'язані між собою. Впровадження наукової організації праці дає найкращий результат тільки тоді, коли її застосування носить комплексний характер по всьому підприємству загалом. Основними задачами наукової організації праці є:

- підвищення продуктивності праці, зростання освітнього і культурного рівня робітників, використання в організації праці наукових досягнень і передового досвіду;
- поліпшення умов праці;
- всебічний облік і контроль за мірою праці, матеріальне стимулювання працівників;
- правильний підбір кадрів, виховання відповідальності, дисципліна праці;
- розвиток творчої активності робітників, залучення їх до роботи в області НОП.

Практичне застосування методів НОП в торговельному підприємстві сприяє:

- зростанню товарообігу;
- зниженню витрат праці, витрат обігу;
- підвищенню продуктивності праці працівників;
- поліпшенню і оздоровленню умов праці;
- підвищенню змістовності і привабливості праці в торгівлі;
- скороченню витрат часу покупців на придбання товарів.

2.2. Основні принципи наукової організації праці

В основі наукової організації управлінської праці полягають певні принципи (рис.2.1).

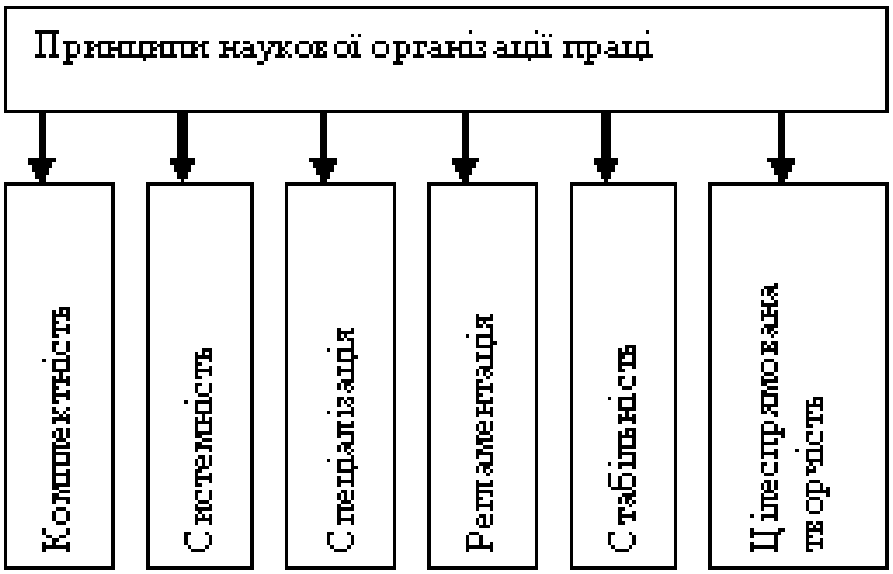

Рис. 2.1 - Принципи наукової організації праці

Принцип комплексності передбачає, що наукова організація управлінської праці розвивається не за одним напрямком, а за їх сукупністю; стосується не одного працівника, а усього управлінського колективу. Проблема організації управлінської праці повинна вирішуватися всебічно з урахуванням усіх аспектів управлінської діяльності.

Принцип системності передбачає взаємне узгодження усіх напрямків розглядання об’єкту, а також усунення протиріч між ними. В результаті такого підходу створюється система організації праці, у рамках якої усі її складові частини взаємно узгоджені і діють в інтересах ефективного функціонування усієї системи.

Регламентація - це встановлення і дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів та інших нормативних документів, заснованих на об’єктивних закономірностях розвитку системи управління. При цьому виділяється коло питань, що підлягають жорсткій регламентації, і питання, для яких потрібні лише рекомендації.

Спеціалізація полягає у закріпленні за кожним підрозділом певних функцій, робіт і операцій з покладанням на них повної відповідальності за кінцеві результати їх діяльності в процесі управління. При цьому слід мати на увазі, що

існують границі спеціалізації, які не можна переступати, щоб не стримувати творче зростання працівників, не впливати негативно на змістовність їхньої праці.

Трудовий колектив повинен працювати в умовах стабільності його складу, функцій і задач, що ним вирішуються. Це не виключає динаміки у розвитку колективу. Важливо, щоб зміна змісту і складу задач була обумовлена об'єктивно необхідними потребами і відбувалася на науковій основі.

Цілеспрямована творчість полягає у досягненні двох взаємозалежних цілей: забезпечення творчого підходу при проектуванні і впровадженні передових прийомів праці і максимальне використання творчого потенціалу управлінських працівників у їхній повсякденній діяльності.

Кожен з розглянутих принципів має самостійне значення. Разом з тим вони доповнюють один одного, розкриваючи різні засоби загального підходу до організації управлінської праці.

2.3 Напрямки наукової організації праці

Наукова організація праці апарату управління здійснюється за наступними основними напрямками (рис.2.2).

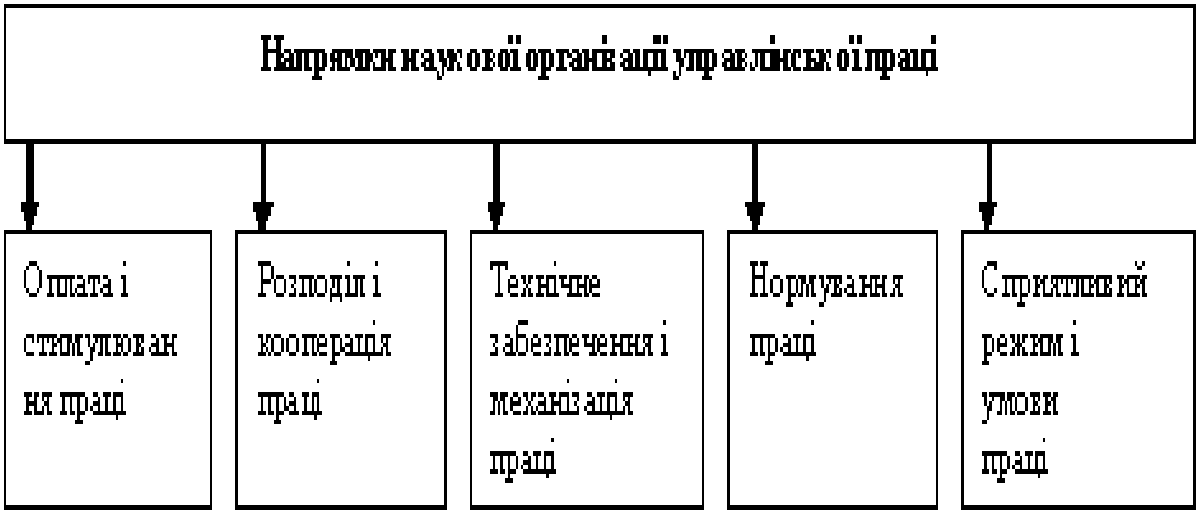

Рис. 2.2 - Основні напрямки наукової організації управлінської праці

Перший напрямок наукової організації управлінської праці - оплата і стимулювання праці Перехід від адміністративно-командних методів управління до ринкової економіки, побудованої на розмаїтті форм власності, передбачає необхідність переосмислення сутності і змісту оплати праці.

В основі механізму розподілу по праці лежать наступні критерії:

- визначення оптимального співвідношення централізованого регулювання заробітної плати з правами організацій в області оплати праці;
- визначення рівня мінімальної зарплатні;
- розробка методики колективно-договірного регулювання розподілу по праці.

Основний зміст роботи в області матеріальної винагороди робітників організації полягає в тому, щоб визначити міру праці і розмір її оплати. Розробка оптимальних співвідношень в оплаті праці різної складності є найбільш важливим моментом у системі диференціації заробітної платні. Такий підхід забезпечує відповідність розмірів в оплаті праці з її якісними показниками.

Рівень оплати праці в організації повинен бути таким, щоб її працівники не заздрили робітникам конкуруючих фірм. Інакше може виникнути таке явище, як "міграція робочої сили", що негативно вплине на організацію.

Система оплати і стимулювання праці повинна відповідати наступним вимогам (рис.2.3).

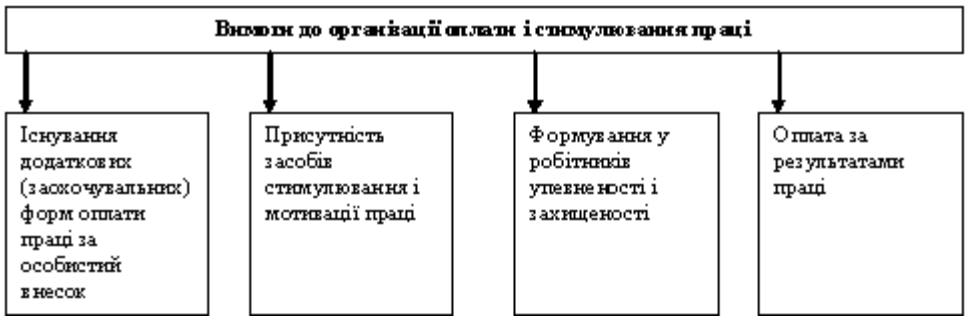

Рис. 2.3 - Вимоги до організації оплати і стимулювання праці

Оплата за результатами праці. Оплата по праці (формула "кожному - по праці") має двояке тлумачення. Під працею можна розуміти або її результат, або витрати (кількість праці). Принцип "по витратах праці" гарантував індивідуальну зарплатню, але не регулював її. Регулювання оплати праці повинно відбуватися з урахуванням витрат і результатів праці. Таким чином, платити потрібно не по праці, а по ЇЇ результатах.

Упевненість і захищеність працівників. Заробітна платня повинна формувати у робітників почуття упевненості у майбутньому і захищеності від змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі організації. Завдання

полягає в тому, щоб робітники максимум уваги зосереджували на рішенні головних задач організації. їх не повинні відволікати грошові проблеми, пов'язані з матеріальним забезпеченням себе і своєї родини. Цю задачу повинна вирішувати гарантована частина заробітної платні.

Стимулюючий і мотивуючий аспект зарплатні. Система оплати праці повинна включати діючі засоби стимулювання і мотивації. Працівникам слід надавати можливість одержувати більше, ніж просто фіксовану заробітну платню. У зв'язку з цим застосовуються додаткові виплати, прямо пов'язані з досягненнями робітників.

Додаткові (заохочувальні) форми оплати праці за особистий внесок. На додаток до основної заробітної платні організація встановлює різного роду пільги для кращих працівників. Це виступає свого роду оцінкою і визнанням організацією особливо якісної роботи робітника або досягнення ним важливих для організації результатів. Додаткові форми оплати праці включають знижки на купівлю товарів підприємства; субсидії на харчування; оплату витрат на освіту; медичне обслуговування; страхування життя і т.п. Принципи оплати і стимулювання праці:

- універсальність (система оплати праці повинна однаково добре функціонувати в різних організаційних структурах);
- простота;
- колективна відповідальність за виконання встановлених показників;
- справедливість при розподілі колективного заробітку (розмір зарплатні будь-якого члена колективу залежить тільки від особистого внеску і ніяких меж не має);
- самостійність трудового колективу не тільки у виборі стилю і методів роботи, але й у визначенні величини заробітної платні у залежності від кінцевих результатів його роботи.

Другий напрямок наукової організації управлінської праці - розподіл і кооперація праці.

Третій напрямок наукової організації управлінської праці - технічне забезпечення і механізація праці.

Так, необхідність широкого використання засобів оргтехніки виникає у зв’язку з переходом до ринкових відносин, зростанням виробництва і зміною номенклатури товарів, а також збільшенням обсягів інформації, що вимагає швидкої її обробки. Традиційні прийоми збору, обробки і передачі інформації стають малоефективними, а це вимагає пошуку і упровадження високопродуктивних систем механізації та автоматизації управлінської праці.

Упровадження навіть найпростіших засобів техніки управління скорочує затрачуваний на обробку документів час приблизно на 20 %, а системне їхнє застосування збільшує продуктивність управлінської праці в 3 рази.

Крім того, широке використання різних технічних засобів дозволяє здійснити перехід на якісно новий рівень управління, сприяє ефективному рішенню багатьох управлінських задач, забезпечує обробку інформації в мінімально короткий термін.

Однак варто мати на увазі, що застосування технічних засобів управління повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, з урахуванням глибокого аналізу техніко-економічних показників керованої системи. Це пов’язано з тим, що засоби оргтехніки не є самі по собі універсальним засобом підвищення продуктивності праці працівників адміністративно-управлінського персоналу. Разом з тим вони можуть надати дієву допомогу в зниженні витрат часу на виконання технічних операцій по обробці інформації і тим самим збільшити ресурси часу на творчі процеси, зробити управлінську працю більш інтенсивною і результативною.

Виділяють два основних напрямки механізації й автоматизації управлінської праці:

- реалізується шляхом упровадження сучасних електронно-обчислювальних систем, розробки економіко-математичних методів і моделей і використання на їхній основі АСУ;
- реалізується за допомогою застосування організаційної техніки і розроблених на її основі організаційних проектів та систем комплексної механізації та автоматизації управлінської праці.

У залежності від використання тих або інших засобів організаційної техніки можна виділити три основних напрямки механізації та автоматизації управлінської праці:

- механізація окремих операцій;
- механізація груп операцій і процедур управління;
- створення систем комплексної механізації та автоматизації процесів реалізації усіх функцій управління. Організаційною технікою, або технікою управління прийнято

називати сукупність засобів, що використовуються для раціональної організації та автоматизації управлінських робіт з метою підвищення оперативності, ефективності і культури управління.

Механізації, в першу чергу, підлягають бухгалтерський і первинний облік, оперативне керівництво, планові розрахунки, діловодство, облік кадрів, загальне керівництво, господарсько-технічне обслуговування.

Ступінь механізації управлінської праці внаслідок її кооперації є різною. Так, на етапі збору і передачі інформації праця працівників системи управління за своїм змістом є переважно технічною, допоміжною. Вона характеризується повторюваністю і масовістю операцій, що дозволяє ефективно використовувати засоби оргтехніки. На етапі аналізу та обробки інформації переважають логічні операції.

У залежності від характеру роботи з інформацією засоби оргтехніки можна об’єднати в наступні основні групи:

- засоби виготовлення документів;(Складання документів - один з найбільш масових процесів в апараті управління. Дослідження показують, що витрати на створення документів ручним засобом багаторазово перевищують витрати із застосуванням комплексу технічних засобів.)
- засоби копіювання і множення документів;(Сучасна копіювально-множна техніка представлена великою кількістю різноманітних пристроїв. У практиці склалося кілька методів копіювання - світлокопіювання, фотокопіювання, термокопіювання, електрографічне копіювання та ін. Найбільш прогресивними методами є електрографія і мікрофільмування. Ефективність

мікрофільмування полягає у підвищенні оперативності пошуку інформації, що зберігається, економії (до 90-95 %) площі архівних приміщень. Найбільш часто використовуються ксерокси різних модифікацій.)

- засоби обробки інформації;(Машини й устаткування цієї групи засобів механізують роботи, пов'язані з прийомом і обробкою документів. Вони можуть використовуватися окремо, а також поєднуватися у комплекси. Сюди належать пристрої для розкриті я і заклеювання конвертів, фальцювальні машини і пристрої, адресувальні і штемпелювальні засоби, засоби скріплення і склеювання документів та ін. В умовах АСУ засоби обробки інформації забезпечують управління ходом рішення задач по заданих алгоритмах і здійснюють обмін інформацією з пристроями введення-висновку, із зовнішніми запам'ятовуючими пристроями, з лініями зв'язку. Сюди входять також обчислювальні машини, комплекси і процесори з оперативною пам'яттю різних типів ЕОМ.)
- засоби збереження, групування і пошуку документації; (Практика управління вимагає організації централізованого збереження інформації. Для цієї мети використовується спеціальне устаткування для збереження документів (блоки підвісного збереження, спеціальні шафи, секційні і рухливі стелажі), різного роду комп'ютерні системи.)
- засоби передачі інформації;(Ці засоби повинні забезпечувати передачу інформації, можливість функціонування інших систем управління організацією. Вони належать до основних систем технічної бази управління, що включають системи професійного радіозв'язку (радіостанції, радіотелефони) і радіотелефонні системи; директорські комп'ютери; автоматичні номеронабирачі; автовідповідачі і різного роду селекторні пристрої.)
- засоби обчислювальної техніки.(Цю групу засобів складають лічильно-клавішні механічні й електронні машини. Використовуються комп'ютерні лічильно-вирішальні системи.

Четвертий напрямок наукової організації управлінської праці - нормування праці.

П’ятий напрямок наукової організації управлінської праці - сприятливий режим і умови праці.

Так, продуктивність управлінської праці знаходиться у прямій залежності від стану робочих місць і умов, в яких працює менеджер. Значення розглянутої проблеми підсилюється у зв’язку з появою нових організацій ринкового типу, коли відбуваються суттєві якісні зміни в системі управління економічними і соціальними процесами. Раціональна організація робочого місця менеджера забезпечує створення в управлінській діяльності максимальних зручностей і сприятливих умов праці, підвищує змістовність роботи. В даний час розроблено більш 5 тис. типових проектів організації робочих місць для різних категорій адміністративно-управлінського персоналу. У їхній основі лежать принципи, представлені на рис.2.4.

Окрім цих принципів при організації робочих місць, апарату управління необхідно дотримувати ряд економічних, ергономічних і естетичних вимог (рис.2.5).

Рис. 2.4 — Принципи раціональної організації управлінської праці

Рис. 2.5 — Вимоги до організації робочого місця менеджера

Матеріальна і моральна зацікавленість. Менеджер повинен сформувати систему мотивів, що спонукують робітників систематично поліпшувати режим і

умови їхньої праці. Зручність меблів. Задача полягає в тому, щоб обрати габарити і форму меблів з обліком антропометричних даних особистості.

Наявність засобів оргтехніки. Робоче місце повинно бути обладнане відповідною оргтехнікою, а отже, створена технологія ефективного її використання. Сприятливі санітарно-гігієнічні і естетичні умови праці. У приміщенні повинні бути оптимальними температурний режим, освітлення, вологість повітря, колір стін, меблів і т.п.

Раціональний режим праці і відпочинку. Ненормований робочий день менеджера робить необхідним встановлення йому гнучкого графіка виходу на роботу з урахуванням стомлюваності людини.

На основі детальних спостережень було встановлено чергування періодів вищої працездатності і стомлення управлінських працівників протягом робочого дня (рис.2.6).

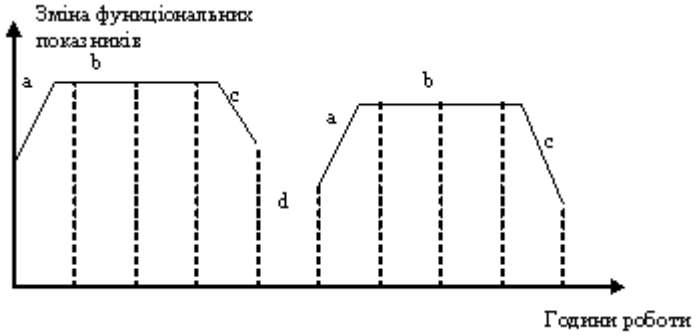

Рис. 2.6 — Графік зміни працездатності людини протягом робочого дня

Як видно з рис.2.6, працездатність людини змінюється протягом робочого дня і може бути поділена на три фази. Тривалість першої фази (фаза впрацьовування (a) у залежності від виду праці коливається від декількох хвилин до 1 год. У завершенні цієї фази організм працівника переходить у так званий “стійкий стан” (b), що характеризується найвищою для даного індивіда ефективністю і стійкістю. Тривалість цієї фази залежить від інтенсивності праці, умов зовнішнього середовища і суб’єктивного відношення людини до своєї роботи.

Як правило, через 3-4 години працездатність починає знижуватися, увага розсіюється, рухи сповільнюються, зростає кількість помилок (період c). Звичайно до цього періоду пристосовують обідню перерву (d). Після обідньої перерви організм знову проходить через фазу впрацьовування.

Найбільш відповідальним моментом у роботі з раціоналізації управлінської праці є планування заходів щодо створення сприятливих умов пращ керівників і фахівців організації. Вони можуть розроблятися на різних рівнях управління (нижчому, середньому і вищому). На основі вивчення різних аспектів трудового процесу складається комплексний план раціональної організації праці (табл.2.1).

У цьому плані відображають заходи відповідно до основних напрямків раціональної організації праці.

На першому етапі готується об’єкт планування й обсяг робіт, мета проведених заходів. На другому, найбільш трудомісткому етапі вивчається досягнутий рівень організації управлінської праці, і розкриваються резерви підвищення його продуктивності. Для цього використовуються фотографія, хронометраж, моментові спостереження, а при необхідності і кінозйомка.

Фотографія робочого дня керівника полягає у спостереженні і вимірах усіх без винятку витрат часу протягом повного робочого дня або його певної частини. Основне призначення цього процесу полягає у виявленні втрат робочого часу і причин, що їх породжують. За допомогою хронометражу вивчають витрати робочого часу на виконання повторюваних трудових операцій.

Моментові спостереження застосовуються для вивчення праці фахівців, зайнятих виконанням практично однакової роботи.

При кінозйомці процес праці фіксується на відеоплівці. В результаті перегляду можна побачити “вузькі” місця організації праці.

На заключному, третьому етапі встановлюються конкретні виконавці намічених заходів і здійснюються контрольні функції за виконанням запланованих заходів.

Таблиця 2.1 Комплексний план раціональної організації праці менеджера

	Мета прове-дених заходів	Пере дба-чувані заходи	Засоби і місце їхнього впрова-дження	Час прове-дення заходів	Матеріальні і трудові витрати	Пере дба-чуваний економічний і соціальний ефект, гри.	Термі ни прове-дення заходів	Відпо відальний за виконання	Прим ітка
1. Оплата і стимулювання праці									
2. Удосконалення форм розподілу і кооперації праці									
3. Нормування праці									
4. Використання засобів оргтехніки									
5. Організація робочих місць і умов праці									
6. Підбір і розставлення управлінських кадрів									

Резюме

Наукова організація праці передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці.

Впровадження наукової організації праці (НОП) спрямоване на рішення економічних, соціальних і психофізіологічних задач.

Практичне застосування методів НОП в торговельному підприємстві сприяє: зростанню товарообігу, зниженню витрат праці, витрат обігу, підвищенню продуктивності праці працівників, поліпшенню і оздоровленню умов праці, підвищенню змістовності і привабливості праці в торгівлі, скороченню витрат часу покупців на придбання товарів. В основі наукової організації управлінської праці полягають наступні принципи: комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність, цілеспрямована творчість.

Наукова організація праці апарату управління здійснюється за наступними основними напрямками: оплата і стимулювання праці, розподіл і кооперація праці, технічне забезпечення і механізація праці, нормування праці, сприятливий режим і умови праці. Найбільш відповідальним моментом у роботі з раціоналізації управлінської праці є планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації. Вони можуть розроблятися на різних рівнях управління (нижчому, середньому і вищому). На основі вивчення різних аспектів трудового процесу складається комплексний план раціональної організації праці. У плані відображають заходи відповідно до основних напрямків раціональної організації праці. На першому етапі готується об’єкт планування й обсяг робіт, мета проведених заходів. На другому етапі вивчається досягнутий рівень організації управлінської праці і розкринаютьсн резерви підвищення його продуктивності. На третьому етапі встановлюються конкретні виконавці

намічених заходів і здійснюються контрольні функції за виконанням запланованих заходів.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність наукової організації праці на сучасному етапі.
2. Охарактеризуйте завдання наукової організації праці,
3. Висвітліть основні принципи наукової організації праці.
4. Визначте і охарактеризуйте напрямки наукової організації праці.
5. Розкрийте зміст планування раціональної організації праці менеджера.