

**АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НОРМУВАННІ ПРАЦІ**

*Стаття присвячена теоретичним підходам в організації та нормуванні праці, починаючи від їх зародження в дослідженнях Ф. Тейлора та його послідовників і закінчуючи розглядом сучасних ситуативних та екологічних напрямів.*

*Ключові слова: наукове управління, наукова організація праці, принципи управління, нормування праці.*

ROMANETS T.V.

Branch "Starokostiantynivsky factory of reinforced concrete sleepers" JSC "Ukrzaliznytsia"

**ANALYSIS OF THEORETICAL APPROACHES  
OF ORGANIZATION AND LABOUR RATIONING**

*The purpose of the paper is to identify and analyze various theoretical approaches to the organization and labour rationing. In today's economic conditions, there is a significant need to improve the organization of work. That is why we need to get acquainted with the various theories and schools of labour organization, which proved to be effective. The founder of the research was Frederick Taylor with his experiments and principles of organization of work. His theory has received many followers, including Gilberts and Ford. Further development of this problem has been found in the studies of Henri Fayol and Max Weber with the definition of hierarchical structures of the organization. With the popularization of psychology and sociology, an important contribution was made by Elton Mayo, who argued that the collective's influence on the productivity of the individual worker was significantly higher than the change in the working conditions or orders of the leader. Douglas Mc Gregor with the X-Y theory was the continuation of the last direction. From the beginning of the 60s of the last century to the present day, theories of open and closed systems, as well as the theory of a situational approach to the organization of work, are the most prominent. In modern conditions there is a problem of lack of attention to the organization and standardization of labour.*

*Keywords: scientific management, scientific organization of labour, principles of management, standardization of labour.*

**Постановка проблеми.** В сучасних економічних умовах існує суттєва потреба в поліпшенні організації праці. Це забезпечить стабільне підвищення продуктивності праці, і, як наслідок, насичення ринку якісними товарами власного виробництва. Безперечно, зростання пропозиції призведе до зниження ціни, що зробить продукцію більш конкурентоздатною та доступною широкому колу споживачів. Тобто науковий підхід до організації та нормування праці на підприємствах може сприяти поліпшенню економічної ситуації в усій країні.

З іншого боку, запровадження новітніх методів організації та нормування праці в трудових колективах стане фундаментом до покращення умов праці, зменшення навантаження, появи більш кваліфікованих кадрів, підвищення рівня оплати праці та загального зростання рівня життя кожного індивіда.

Однак, перед прийняттям практичних рішень, варто ознайомитись з різноманітними теоріями та школами організації праці, які показали себе як результативні.

**Аналіз останніх публікацій.** За останні роки знову зріс інтерес до наукової організації праці, проте її практичне втілення постійно наштовхується на різноманітні перешкоди. Теоретичними аспектами цього питання займалися такі вчені, як Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М., Резанова Н.О., Монастирський Г.Л., Хомяков В.І, Кузьмін О.Є., Осовська Г.В.

**Мета статті** полягає у визначенні та аналізі різноманітних теоретичних підходів до організації та нормування праці.

**Виклад основного матеріалу.** Під час організації та нормування праці на сучасних підприємствах дуже важливо підійти до цього питання з наукової точки зору. Перш за все, необхідно ознайомитися з думками класиків менеджменту та обрати найбільш прийнятний теоретичний напрямок. Хто ж були ці видатні науковці, та які теорії вони пропонували? Чи актуальні вони і сьогодні? Перш за все, слід згадати школу наукового управління (1885–1920) [1, с.22] та її творця – Фредеріка Тейлора – американського інженера, якого вважають «батьком наукового менеджменту». Завдяки його практичному досвіду роботи у металургійній компанії «Мідвейл стил компанії» та Вифліємській сталевій компанії [2] світ отримав кілька фундаментальних праць, які лягли в основу революційного на той час вчення про наукову організацію праці. Найвідомішою з них є книга «Принципи наукового менеджменту», видана у 1911 році.

Тейлор був практиком, і свою теорію він побудував, спостерігаючи за роботою підлеглих та досліджуючи мотиви їх поведінки під час виконання певних завдань. Інженер зумів досконало вивчити рухи робітників та прибрати зайві, що не стосувалися безпосередніх функцій виконавців роботи.

Маючи за підґрунтя експериментальні дослідження, що дозволили збільшити продуктивність праці у 4 рази при збільшенні заробітної плати в 1,6 разу, Ф. Тейлор сформулював чотири основні принципи організації праці [2]:

- до обов'язків адміністрації входить розробка наукового підґрунтя, здатного замінити старі традиційні і грубо практичні методи, для кожної окремої дії в усіх різновидах праці, що використовуються на підприємстві;

- адміністрація, керуючись встановленими науковими критеріями, проводить ретельний відбір робітників, а потім тренує, навчає та розвиває кожного окремого робітника, в той час, як в минулому робітник сам обирав собі професію і сам тренувався в ній, як умів;

- адміністрація якісно співпрацює з робітниками для досягнення відповідності всіх окремих ланок виробництва науковим принципам, що були нею розроблені раніше;

- встановлюється майже рівномірний розподіл праці та відповідальності між адміністрацією підприємства та робітниками. Адміністрація працює над усіма ланками, для яких вона є більш пристосованою, ніж робітники, в той час як в минулому майже вся праця і відповідальність покладалися на робітників.

Саме ці твердження школи наукового управління, які сьогодні здаються очевидними, дали поштовх послідовникам Тейлора до подальших досліджень.

Так, Ліліан і Френк Гілберти, вдосконалили процес організації праці у будівельній компанії, скориставшись методами мікрохронометражу та хронометражу. Френком Гілбертом були описані 17 найпростіших рухів, які виконуються робітником. Система цих рухів у певній послідовності отримала назву трібліги (анаграма прізвища вченого) [3]. Окрім того, такий метод дослідження дозволив Гілбертам спроектувати зручні робочі місця для робітників. Саме це запобігало здійсненню робітником непродуктивних рухів та сприяло зменшенню його втомлюваності.

Ще одним послідовником тейлоризму був геній автомобілебудування – Генрі Форд. Щоправда, його науковий підхід до організації праці полягав у заміні ручної праці машинною. Це давало змогу значно скоротити час на виготовлення продукції. Деякі дослідники виділяють досягнення Форда в окрему школу – «школу фордизму» [1, с.23]. Також, Г.Форд наполягав на чіткому розподілі праці. І ще одним досягненням промислового магната вважається підвищення темпу праці за рахунок розміщення обладнання в послідовності виробництва та регламентованого темпу праці. Фактично, Форд став автором автомобілебудівного конвеєра, забезпечивши цим доступність автомобілів для широкого кола споживачів через їх здешевлення. Загалом, система управління Форда отримала назву «терору машин».

З дослідженнями Тейлора у часовому проміжку співпали і дослідження французького інженера гірничої промисловості – Анрі Файоля. Проте його погляди щодо організації праці належать до класичної або адміністративної школи управління. Основна їх відмінність від вчення школи наукового управління полягає в головній ролі адміністративного персоналу. Файоль зумів виділити п'ять функцій менеджменту, які і сьогодні активно використовуються під час управління підприємствами: планування, організація, розпорядження, координація, контроль.

Файоль надавав великого значення організаційній структурі з чітким розподілом повноважень, підпорядкованості та системи передавання інформації [4]. На його думку, система відповідальності і керованості різних ланок має формуватись ієрархічно. Однак, слід уникати формалізму організаційної структури. Таке застереження Файоль проілюстрував за допомогою зображення рівнів ієрархії управління та взаємозв'язку між ними, яке зображено на рис. 1.

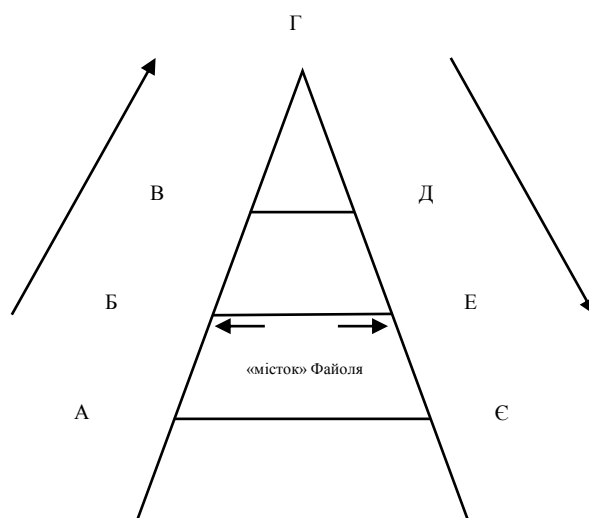


Рис. 1. Рівні ієрархії управління [4]

Згідно з цим рисунком, інформація від індивіда Б до індивіда Е, що знаходяться на одному ієрархічному рівні, але в різних підрозділах передається через ступені ієрархії, спочатку вгору, а потім вниз. Але повсякчас виникають ситуації, що потребують негайного вирішення питання. В цьому випадку доцільніше здійснити прямий двобічний контакт між індивідами Б та Е. Такий принцип комунікації отримав назву «місток Файоля» [4].

Файоль запропонував 14 принципів управління [5, с. 75-76]:

- Розподіл праці. Через скорочення цілей, яким приділяється увага, підвищується кількість і якість праці.

- Повноваження і відповідальність. Відповідальність є наслідком права давати накази.

- Дисципліна. Передбачає виконання домовленостей між працівником і роботодавцем та можливість застосування санкцій при їх недотриманні.

- Єдиновладдя. Накази робітникам віддає лише один безпосередній керівник.

- Єдність напрямку. Кожна група, що має спільну мету, має бути об'єднана одним планом та мати одного керівника.

- Підлеглість особистих інтересів загальним. Інтереси компанії вищі за інтереси одного працівника.

- Винагорода персоналу. Забезпечення вірності працівників здійснюється справедливою заробітною платою.

- Централізація. Потрібне раціональне співвідношення між централізацією й децентралізацією.

- Ланцюг командування.

- Порядок. Все має своє місце.

- Справедливість. Поєднання доброти і правосуддя.

- Стабільність робочого місця для персоналу. Прагнення до зниження плинності кадрів.

- Ініціатива. Розробка певного плану з його подальшим успішним втіленням.

- Корпоративний дух.

Подібних думок притримувався і автор бюрократичної моделі управління М. Вебер. Він теж вважав, що організація повинна мати чітку структуру та ієрархію. В даній моделі управління існували чіткі правила поведінки в будь-якій ситуації. На думку вченого, це повинно позбавити організацію впливу одного індивіда, оскільки поведінка будь-якої особи є непередбачувана і може призвести до негативних наслідків для всього підприємства [4].

З розвитком та популяризацією таких наук, як психологія та соціологія, більша увага стала приділятися індивідуальним особливостям поведінки кожного працівника. Це дало поштовх для створення нової школи організації праці – «Школи людських відносин». Її засновником став американський психолог та соціолог Елтон Мейо [3].

На початку своєї кар'єри Мейо був прихильником поглядів Тейлора та, навіть, намагався проводити власні експерименти щодо раціоналізації робочих рухів. Однак, працюючи у Хоторні в компанії «Western Elektrik» з групою піддослідних працівників, він дійшов висновку, що жодне покращення умов праці не може забезпечити стабільного приросту продуктивності праці [5, с. 77]. На таку думку Мейо наштовхнув той факт, що при поверненні до роботи у попередньому колективі, його піддослідні поверталися до попереднього рівня продуктивності. Отже, робітники краще працювали, коли відчували до себе підвищену увагу. Це дозволило досліднику стверджувати, що продуктивність праці залежить від соціальних і психологічних факторів. Тобто атмосфера трудового колективу займає чи не найважливіше місце серед чинників впливу на швидкість та якість роботи.

Послідовниками "Школи людських відносин" можна вважати поведінкові науки. Тут значний внесок в розвиток теорії організації здійснили такі вчені, як Дуглас Мак-Грегор, Фредерік Герцберг, Крис Арджирис, Ренсі Лайкерг. Розвиток поведінкових наук припав на початок 50-х років XX століття [6, с. 46]. Найбільш відомою теорією школи є теорія Х - Y, висунута Дугласом Мак-Грегором. Сутність цього вчення у боротьбі переконань роботодавця та робітника:

- роботодавець вважає, що робітник від природи не має бажання працювати, а домогтися від нього гарної роботи можна тільки примусом;

- робітник за нормальних умов не прагне уникнути роботи та схильний думати, що його самоорганізація та винахідницькі здібності допоможуть досягти поставлених цілей.

При досягненні рівноваги між сторонами Х та Y, можна побудувати ідеальну організацію з найвищою продуктивністю праці.

Стрімкий розвиток ринкових відносин та диверсифікація виробництва вимагали зміненого підходу до організації. Цікавими розробками 60-х років минулого століття були дослідження Альфреда Чандлера, Дж. Томпсона, П. Лоренса та Дж. Лорша. Вони поділяли всі організації на відкриті та закриті системи [4]. На думку вказаних вчених, закриті організації при досягненні результату опираються на внутрішні чинники. В той же час, відкриті організації здатні змінювати свою структуру та стратегію, відчуваючи вплив зовнішнього середовища.

В сучасній теорії організації превалюють ситуативний та природний підходи [4]. Ситуативний підхід зазвичай використовується, коли компанія має постійно пристосовуватися до нових економічних умов і неможливо виробити єдиний шлях, що гарантовано призведе до успіху. Прихильники природного підходу вважають, що серед організацій діє природний відбір та виживуть найсильніші, які здатні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Однак, в спробах пристосуватись до сучасних ринкових умов, більшість підприємств взагалі не приділяють уваги організації та нормуванню праці. Відділи, що займаються цими питаннями або відсутні, або в них працюють люди, які лише частково знайомі з проблемою.

**Висновки.** Теоретичні підходи до наукової організації праці почали розвиватися на початку ХХ століття. Основоположником досліджень вважають Фредеріка Тейлора з його експериментами і принципами організації праці. Його теорія отримала багато послідовників, включаючи Гілберта та Форда. Подальшого розвитку дана проблема набула в дослідженнях Анрі Файоля та Макса Вебера з визначенням ієрархічних структур організації. З популяризацією психології та соціології важливий внесок був здійснений Елтоном Мейо, котрий доводив, що вплив колективу на продуктивність праці окремого робітника значно вищий, ніж зміна умов праці чи накази керівника. Продовжувачем останнього напрямку став Дуглас Мак-Грегор із теорією Х - Y. Від початку 60-х років минулого століття і до нашого часу найвизначнішими є теорії відкритих і закритих систем, а також теорія ситуативного підходу до організації праці. В сучасних умовах є проблема відсутності уваги до організації та нормування праці на промислових підприємствах. Подальші дослідження слід зосередити на удосконаленні організації та нормуванні праці персоналу промислових підприємств, що дозволить виготовляти конкурентоздатну продукцію.

#### Література

1. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с. – (Альма-матер).
2. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; [пер. с англ. А. И. Зак]. – М. : Контроллинг. – 1991. – Вып. 1. – 104 с.
3. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / [В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов, Н. О. Резанова та ін.] ; під ред. В. Г. Воронкової. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с. : іл.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
5. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства / В. І. Хомяков. – 2-е вид., перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2009. – 434 с.
6. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 556 с.

#### References

1. Kuzmin O. Ye. Osnovy menedzhmentu : pidruchnyk / O. Ye. Kuzmin, O. H. Melnyk. – K. : «Akademvydav», 2003. – 416 s. – (Alma-mater).
2. Teilor F. U. Pryntsypy nauchnoho menedzhmenta / F. U. Teilor ; [per. s anhl. A. Y. Zak]. – M. : Kontrolynh. – 1991. – Vyp. 1. – 104 s.
3. Upravlinnia liudskymy resursamy : filosofski zasady : navch. posibnyk dlia stud. vyshchykh navch. zakladiv / [V. H. Voronkova, A. H. Belichenko, O. M. Popov, N. O. Riezanova ta in.]; pid red. V. H. Voronkovoї. – K. : Profesional, 2006. – 576 s. : il.
4. Monastyrskiy H. L. Teoriia orhanizatsii : navch. posib. / H. L. Monastyrskiy. – K. : Znannia, 2008. – 319 s.
5. Khomiakov V. I. Menedzhment pidpriemstva / V. I. Khomiakov. – 2-e vyd., pererob. i dop. – Kyiv : Kondor, 2009. – 434 s.
6. Osovskaya H. V. Osnovy menedzhmentu : navch. posibnyk dlia studentiv vyshchykh navch. zakladiv / H. V. Osovskaya. – K. : Kondor, 2003. – 556 s.

Рецензія/Peer review : 15.03.2018  
Надрукована/Printed : 11.04.2018  
Прорецензовано редакційною колегією