МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Н. Г. Швець**

# Раціоналізація трудової діяльності



МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

**Н. Г. Швець**

# РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Навчальний посібник*

Київ 2004

ББК 65.24я73
Ш35

Рецензенти: *О. А. Білятинський*, д-р техн. наук, проф.
*О. П. Мельник*, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 2 від 25.02.03)*

**Швець Н. Г.**
Ш35 Раціоналізація трудової діяльності: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2004. — 94 с.: іл. — Бібліогр.: с. 88–92.

ISBN 966-608-427-9

У навчальному посібнику висвітлено питання раціоналізації трудової діяльності людини як складової менеджменту персоналу.

Розглянуто комплекс підходів до раціоналізації праці, зокрема правові, ергономічні, управлінські (поведінкові) аспекти цієї проблеми.

Для студентів, викладачів, аспірантів та управлінців-практиків.

**ББК 65.24я73**

© Н. Г. Швець, 2004
© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2004

ISBN 966-608-427-9

# *ВСТУП*

У пропонованому навчальному посібнику коротко викладено основні теоретичні, методологічні і практичні положення курсу “Раціоналізація трудових процесів”. Для поглибленого вивчення теоретичного матеріалу слід опрацювати джерела, наведені у списку використаної та рекомендованої літератури.

Основна мета курсу “Раціоналізація трудових процесів” — висвітлити теоретичні та методологічні основи раціоналізації як трудового процесу в галузі технічних засобів, так і організаційної системи в цілому, тобто раціоналізації будь-якої сфери діяльності людини.

Навчальний посібник містить загальні поняття про трудову діяльність і технології її вивчення, а також окремі проблеми цієї багатоаспектної дисципліни, зокрема ергономічні, економічні, правові.

Для перевірки засвоєного матеріалу наприкінці кожного розділу подано контрольні питання.

Вивчення курсу ґрунтується на знанні таких дисциплін, як “Організація та охорона праці”, “Психологія праці”, “Психофізіологія праці”, “Трудове право”, “Методи прийняття управлінських рішень”, “Управління персоналом”. Формуванню практичних навичок у галузі раціоналізації трудових процесів сприятимуть подані наприкінці цього навчального посібника вправи для практичних занять.

Пропонований матеріал спрямований на виявлення та розвиток індивідуальних наукових здібностей студентів і може бути основою для виконання студентських наукових досліджень.

У посібнику використано матеріали з інтернет-сайтів, тому на деякі з них немає посилань.

*Розділ 1*

# МІСЦЕ І РОЛЬ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

В умовах ринкової конкуренції ефективність діяльності є вирішальною передумовою не лише розвитку, а й виживання підприємства. Істотно зростає значення всіх факторів, які впливають на результативність виробництва. Одним з найсуттєвіших факторів ефективності є науково обґрунтована організація праці. У цьому зв'язку організація праці вже понад 100 років є предметом дослідження науки і практики. Теорія організації та раціоналізації праці у своєму розвитку пройшла шлях від тейлоризму до сучасних концепцій "збагачення змісту праці", "гуманізації праці", "наукової організації праці" тощо. Водночас конкретне соціально-економічне завдання оптимізації організації праці є предметом щоденної практичної діяльності керівників і спеціалістів підприємств і організацій усіх форм власності та сфер діяльності.

Як зауважив **А. А. Богданов,** у боротьбі зі стихіями завдання людства — влада над природою [16].

Якби люди організовували світ для себе тільки тими силами та засобами, якими володіють від природи, вони б не мали переваги над іншими живими істотами, що також борються за виживання серед інших представників світу природи. У процесі своєї діяльності людство користується знаряддями, які бере з тієї самої зовнішньої природи. Це — основа перемог, що давало і дає йому зростаючу перевагу над сильнішими у навколишньому житті, що відрізняє його від інших. Але ще складніше для людства — організовувати себе, свої зусилля, свою активність як особистості та в колективі.

Минуле, змальоване істориками, постає світом, заселеним лише імператорами, вождями, полководцями або героями — тими, хто залишив по собі найбільше спогадів завдяки вчинкам, вдачі та характеру. Але нас цікавить також їхнє оточення — як і де вони жили, як одягалися, чим озброювались. Згідно з дослідженнями професора **А. М. Небренчина,** економічні розрахунки свідчать, що у X–XII ст. через несприятливі погодні умови, навалу татаро-монгольських завойовників населенню для відтворення економіки та землеробства необхідно було виробити багато зерна [54]. Вихід полягав у пошуках нових технологій виготовлення плу-

гів, лопат, ломів та озброєння, відновлення землеробства. Завдяки цьому вдалося врятувати людство від знищення. У XX ст. уявлення про раціоналізацію та її спонукальні мотиви кардинально змінилися.

Раціоналізація як наука виникла на початку XX ст. Її розвиток започаткували відомі вітчизняні вчені. **А. А. Богданов** — високоерудована людина, лікар, філософ, економіст — у своїй теорії організації обґрунтував системний підхід до пізнання різних явищ [16]. **О. А. Єрманський** у 1925 р. розробив принципи відбору продуктивних сил [36]. Питання раціоналізації трудових процесів досліджували **В. Г. Афанасьєв, О. С. Анісімов, Г. С. Альтшуллер, Г. М. Добров** та ін.

Справедливим є твердження, згідно з яким раціональне використання людини неможливе без знання її психології, матеріалів — без знання теорії матеріалів, машин — без знання механіки тощо.

У цьому зв'язку динаміка змінення потреб у знаннях для раціоналізації трудових процесів наведена на рис. 1.

Розглядаючи цей процес стосовно нашої країни у XX ст., можна умовно вирізнити три етапи.

**Перший етап** (приблизно до 1965 р., коли ще не здійснювалася робота з наукової організації праці). На першому етапі процес раціоналізації та винахідництва відбувався виключно у сфері технічних засобів праці; раціоналізації підлягала стара техніка, для чого потрібні були знання технічних дисциплін, технологій, а економіка праці та її засоби використовувались виключно для розрахунків доцільності залучення нових технологій.

**Другий етап** пов'язаний із розвитком роботи з наукової організації праці та менеджменту, коли у сферу раціоналізації включають умови праці як фактори виробничого процесу та виробничого середовища, що впливають на працівника підприємства. На цьому етапі необхідним стає розвиток наук про фізіологію та психологію діяльності людини.

Об'єктами вивчення фізіології праці та суміжних із нею наук, таких як ергономіка, біомеханіка, охорона праці, оргпроектування та ін., є фізіологічні зміни в організмі людини-працівника, її здоров'я, працездатність, раціональна організація робочих місць, їх обладнання, режим праці та відпочинку, умови виробничого середовища, важкість праці, естетичні умови та ін. Завдання, що при цьому виконуються, пов'язані з основними напрямами економічних перетворень у країні. Наприклад, обслуговування нового обладнання на сучасних виробництвах (атомних електростанціях, електронних підприємствах, роботизованих виробничих лініях, пультах управління, лазерних і плазмових установках тощо) потребує

не тільки високої кваліфікації персоналу, а й дотримання відповідних гігієнічних і фізіологічних вимог до умов праці.

**Третій етап**, що розпочався приблизно з 1990 р., тобто з початком процесів перебудови економіки, привернув увагу до кадрового менеджменту, або менеджменту людських ресурсів, де люди розглядались як найважливіша складова виробничих процесів. Виникла необхідність раціоналізації організаційної системи, для чого потрібні були спеціальні знання.

Розділ психології, який вивчає психічну діяльність та особистість людини у процесі праці, розробляє практичні рекомендації з питань професійного відбору, організації трудових колективів, називається *психологією праці* [27; 39].

Взаємозв'язок організації праці та раціоналізації трудової діяльності визначається численними зв'язками (фізичними, економічними, психо-




*Рис. 1.* **Динаміка змінення потреб у знаннях для раціоналізації трудових процесів**

логічними, правовими), що існують в організаційних системах, та взаємовідносинами, що потребують раціоналізації. Питання організації праці

вивчають багато дисциплін, зокрема безпека життєдіяльності, організація праці, економетрія, менеджмент, економіка праці, нормування праці, прийняття управлінських рішень, трудове право, психологія праці, психофізіологія праці, соціологія праці, організація інформаційної діяльності у сфері управління, теорія і практика самоменеджменту. Це багатоаспектна проблема.

Термін "***організація***" має кілька значень.

1. ***Внутрішня впорядкованість, узгодженість взаємодії відносно окремих частин цілого.*** У цьому розумінні організація праці на підприємстві — це система виробничих взаємозв'язків працівників із засобами виробництва та між собою, що утворює певний порядок здійснення трудового процесу. Суттєвою ознакою організації праці є порядок трудового процесу.
2. ***Сукупність процесів чи дій, що утворюють і вдосконалюють зв'язки між частинами цілого.*** Логічніше було б вживати в цьому розумінні слово "організовування", але воно не належить до поширених в українській мові. Тобто це дія, функція управління.
3. ***Об'єднання людей, які реалізують певну програму або діють на основі встановлених правил чи процедур.*** У цьому значенні в економічній літературі це слово найчастіше вживається як синонім слів "господарюючий суб'єкт", "підприємство".

Отже, організація праці повинна розглядатися, по-перше, як стан системи, що складається з конкретних взаємопов'язаних елементів і відповідає цілям виробництва, по-друге, як систематична діяльність людей з впровадження нововведень в існуючу організацію праці для приведення її у відповідність із досягнутим рівнем розвитку науки, техніки і технології.

Праця людей у процесі виробництва організується під впливом розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. Тому раціоналізація праці завжди розглядається з двох боків: *природно-технічного* і *соціально-економічного*. Ці аспекти тісно пов'язані між собою, постійно взаємодіють і визначають зміст організації праці.

Виходячи з особливостей вирішуваних завдань зміст організації праці становить:

- поділ і кооперування праці, що передбачає науково обґрунтований розподіл працівників за систематизованими трудовими функціями, машинами, механізмами, робочими місцями, а також відповідне групування і комбінування працівників у виробничому колективі;
- нормування праці, що передбачає ретельний розрахунок норм витрат праці на виробництво продукції і послуг, як основу для ор-

ганізації праці та визначення ефективності виробництва;

- організація і обслуговування робочих місць, що включає їх раціональне планування і оснащення за фізіологічними даними та естетичними уподобаннями людини, ефективну систему обслуговування робочих місць, атестацію та раціоналізацію робочих місць;
- організація добору персоналу та його розвиток, що включає планування в потребі робочої сили, профорієнтацію та профвідбір при найманні персоналу, розробку концепції розвитку персоналу та її реалізацію;
- поліпшення умов праці, що передбачає усунення шкідливих умов виробництва, надлишкових фізичних, психологічних та емоційних навантажень, естетику виробництва, формування системи охорони і безпеки праці;
- ефективне використання робочого часу, оптимізація режиму праці і відпочинку;
- раціоналізація трудових процесів, впровадження оптимальних прийомів і методів праці на різних рівнях організаційної системи;
- планування і облік праці;
- мотивація праці;
- зміцнення дисципліни праці.

На різних підприємствах процес організації та раціоналізації праці має різноманітні форми. До основних факторів, що зумовлюють цю різноманітність, належать:

- науково-технічний прогрес, систематичне вдосконалення техніки і технології;
- система організації праці на виробництві;
- психофізіологічні фактори і особливості екологічного середовища;
- фактори, пов'язані із характером завдань, що розв'язуються у різних ланках системи управління виробництвом.

Організація та раціоналізація трудової діяльності має змінний характер. З розвитком матеріально-технічної бази виробництва і підвищенням культурно-технічного рівня працівників відбуваються зміни і в раціоналізації праці. Механізація, застосування нових видів праці змінюють якісний зміст трудових процесів і відповідно потребу в кількості працівників, їх професійному та кваліфікаційному складі. Це спричинює зміни у раціоналізації та організації праці.

Раціоналізація праці також тісно пов'язана з організацією виробництва. Як складова організації виробництва, **раціоналізація праці включає проведення заходів, спрямованих на раціональне використання робочої сили**.

При проектуванні (плануванні) трудових процесів типовою є ситуація альтернативного вибору між різними формами раціоналізації та організації праці, прийомами та методами виконання робіт. У такому разі, приймаючи рішення, слід керуватися економічними, соціальними і психолого-фізіологічними критеріями. Економічна доцільність певного варіанта організації чи раціоналізації праці залежить від того, якою мірою забезпечується підвищення ефективності виробництва, зростання продуктивності праці, ефективна зайнятість персоналу, рівномірна напруженість праці, найкраще використання обладнання та інших матеріальних ресурсів. З позиції соціального критерію оцінюється привабливість для працівника форми організації праці, а саме міра її змістовності, різноманітності, відповідальності, умов для розвитку тощо. Поєднання трудових функцій має бути оптимальним відносно фізичних і нервових навантажень, не повинно призводити до негативних наслідків, враховуючи також фізіологічні та психологічні критерії.

Раціональність тісно пов'язана з **ефективністю**, але в умовах ринку це не одне й те саме. Насамперед тому, що ці поняття мають різні значення і одиниці вимірювання. Наприклад, раціоналізувати — означає зменшити витрати часу праці на одиницю продукції (вимірюється у годинах). А досягти ефективності — це насамперед забезпечити конкурентоспроможність продукції за рахунок ціни або якості. Частіше ці поняття зовсім не співпадають, хоча інколи можуть розглядатися як споріднені.

Для будь-якої праці необхідність постійного вдосконалення трудових процесів пов'язана з вимогами зовнішнього середовища. Ці вимоги постійно змінюються, тобто цей процес безперервний.

На рис. 2 наведено процес безперервного вдосконалення трудової діяльності на підприємстві. Цикл безперервного поліпшення починається з появи нових вимог споживачів. Далі потрібно проаналізувати організаційну структуру трудової діяльності і порівняти її з вимогами споживача для виявлення проблеми, проаналізувати (вибрати) оптимальні варіанти дій, прийняти рішення, оформити відповідні документи, організувати роботу управлінської команди з виконання прийнятого рішення.

Потреба в раціоналізації праці може виникнути лише за умови, якщо заохочується більш активна життєва позиція працівника. Він сам стає реалізатором цілей, що поставив перед собою, діючи в інтересах виробництва. Для цього існує такий напрям діяльності, як самоменеджмент.

**Самоменеджмент** є послідовним і цілеспрямованим методом використання ефективних технологій розвитку власного творчого потенціалу, зокрема інтелектуальних здібностей. Існують різні концепції самоменед-

жменту як саморозвитку творчої особистості, системи тренінгів, тестів і роботи над собою кожного, хто займається раціоналізацією своєї трудової діяльності [42; 83].

Мотивація творчої активності може розглядатися у трьох аспектах.

1. Пізнавальна мотивація:
   а) внутрішня цікавість, інтерес;
   б) практична корисність знань, навичок.
2. Мотивація досягнення особистості:
   а) прояв творчих сил та здібностей;
   б) авторитет, престиж, честолюбство.
3. Мотивація обов'язків:
   а) почуття відповідальності, совість;
   б) орієнтація на заохочення чи покарання з боку інших.

Отже, раціоналізація трудової діяльності є складовою заходів з організації праці. Розвиток її проходив від раціоналізації засобів праці до раціоналізації організаційних систем. Постійне вдосконалення трудової діяльності є вимогою зовнішнього середовища. Це — безперервний процес. Потреба в раціоналізації є також елементом активної життєвої позиції працівників, мотивованих у відповідний спосіб.

### *Контрольні питання*

1. Місце раціоналізації трудових процесів в основних напрямах організації праці.
2. Які вчені працювали в галузі організації праці та раціоналізації трудових процесів?
3. Як розвивалась система знань про організацію праці та раціоналізацію трудових процесів?
4. Що є предметом вивчення фізіології праці?
5. Що вивчає психологія праці?
6. Як відбувається безперервне вдосконалення трудових процесів на підприємстві?
7. У чому полягає відмінність між ефективністю та раціональністю?
8. У чому виявляється мотивація діяльності раціоналізатора як особистості?