

*Мудрий Дмитро Олександрович,  
студент 2-го курсу магістратури кафедри підприємництва, корпоративної та  
просторової економіки, освітня програма «Економіка підприємства»  
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ – АНАЛІЗ ДОСВІДУ НІМЕЧЧИНИ ТА КРАЇН СКАНДИНАВІЇ**

*Однією з особливостей сучасного виробництва у підприємствах ЄС вважається перехід до різноманітних форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування робочих місць, навчання персоналу). У статті розглядається досвід Німеччини та країн Скандинавії в розробці та застосуванні методик, які впливають на ефективність організації праці на підприємствах. До них віднесені методи стимулювання, системи оплати праці, удосконалення режимів праці та відпочинку, безпосередній вплив керівництва на ефективність працівників, охорони праці, що сприяє поліпшенню фізичного та психологічного станів працівників тощо. Розглянуто аспекти щодо ведення та організації праці країн Скандинавії та розглянуто методи, застосування яких на вітчизняних підприємствах зможуть посприяти розвитку української економіки.*

**Ключові слова:** організація праці, підприємство, зарубіжний досвід, Скандинавські країни, керівництво

**Постановка проблеми.** Проблема ефективної організації праці є однією з найбільш важливих сьогоднішнього. У випадках використання неефективних систем управління на вітчизняних та зарубіжних підприємствах, наслідками є значна плинність кадрів, низька продуктивність праці, негативний психологічний клімат в колективах. Відповідно результати такої роботи зовсім невтішні – неефективна робота багатьох підприємств, невчасне виконання плану випуску продукції, збитковість діяльності, а в деяких випадках і банкрутство. При розробці системи управління виробничо-господарською діяльністю доцільно використовувати досвід організації праці, нагромаджений як у нашій країні, так і за її межами. Розвиток світового ринку вимагає високої конкуренції серед сучасних підприємств. Збільшені очікування споживачів, розробка індивідуальних продуктів, а також розвиток технологій та інновацій вимагають швидких змін у робочому середовищі підприємств. Широко відомо, що ефективна організація праці є ключовим фактором оптимізації вимог до роботи та умов робочої сили. Більше того, створення належних умов праці підвищує її продуктивність та саму якість роботи. Для досягнення успіху на сучасному динамічно-мінливому ринку, використовуються різні стратегії управління та оптимізації ділового середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню зарубіжного досвіду у сфері організації праці присвячені роботи як вітчизняних науковців: Бондалер Я. Е.,

Ведерніков М.Д., Волгін Н.А., Івлєв А.О., Каліна А.В., Фільштейн Л.М., Шмідт В.Р. та інші. У їх наукових працях досить широко розкриті питання стимулювання праці, мотивації, оплати праці, організації навчання на виробництві, охорони праці на підприємствах. Водночас мало уваги приділяється таким питанням, як раціоналізація трудових процесів, удосконалення режимів праці та відпочинку, висвітлюється загальний стан вирішення деяких питань у закордонній практиці, але не виокремлюється той досвід, який можливо застосувати на українських підприємствах.

**Мета статті** – теоретичне обґрунтування та узагальнення зарубіжного досвіду організації праці та розробка рекомендацій щодо їх використання в практичній діяльності українськими підприємствами.

**Виклад основного матеріалу.** Однією з важливих особливостей сучасного виробництва у підприємствах ЄС вважається перехід до різноманітних форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування робочих місць, навчання персоналу). Докладніше хотілося б зупинитися на досвіді організації праці у Німеччині, а також провести короткий аналіз щодо організації праці у країнах Скандинавії.

Однією з методик підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин є залучення працівників до управління виробництвом. В країнах Європи, зокрема в Німеччині, широко використовується данна

методика, сутність якої полягає в спільній участі працівників на нарадах з вищим керівництвом, існування системи «робітник–директор» та створення виробничих рад. Таким чином відбувається рівноправна взаємодія та зворотній зв'язок між керівництвом та виробничим персоналом [1].

Як показують більшість досліджень, існує тісний взаємозв'язок між виробничою ефективністю та здоров'ям робітників. На багатьох підприємств Європейських країн, важлива роль надається покращенню та підтриманню фізичного та психічного здоров'я працівників. Варто відмітити, що методами покращення самопочуття є кімнати відпочинку, стрес контроль, рекомендації лікарів – дієтологів, боротьба з палінням та зловживання спиртними напоями. На деяких підприємствах Німеччини, дану методику поєднали з мотивацією працівників, а саме: будь-які негативні звички, такі як паління, зловживання спиртними напоями та навіть зайва вага, впливають на заробітну плату. Даний комплексний підхід має позитивний ефект, оскільки це сприяє значному підвищенню мотивації, покращенню самопочуття та підвищенню ефективності [1].

При порівнянні використання часу на вітчизняних та іноземних підприємств, варто відмітити використання деяких нововведень, а саме: рухомий графік робочого часу (Irregular Work Scheduling), трьох та чотирьохденний робочий тиждень (при збереженні 40 робочих годин), а також використання неповного робочого тижня.

Одне з поширених нововведень отримало назву “flexible working schedule” – можливість вибору виконавцями, на свій розсуд, часу початку й закінчення робочого дня. Сама організація та підготовка даного методу є нелегкою. Проте, при правильному та вдалому втіленні, воно сприяє суттєвій віддачі: покращується соціально-психологічний мікроклімат, зменшуються невиходи на роботу з поважних причин, знижуються витрати на оплату, підвищується задоволеність роботою та індивідуальна продуктивність праці. Про це свідчить досвід країн Європи. Варто зазначити, що у Німеччині цією системою охоплено близько 1 млн. працюючих [1].

Більше того зміни, які відбуваються в організації нормування праці в останні двадцять років в країнах з розвинутою ринковою економікою, обумовлені прагненням підприємств в

умовах загострення конкуренції підвищити ефективність використання трудового потенціалу робітників, урахувати усі можливості для підвищення прибутку. З одного боку, це можна досягти шляхом удосконалення організації нормування праці, а з іншого – підвищенням якості роботи спеціалістів з нормування праці, що базується на основі стимулювання їх творчої активності та організаторських здібностей.

Беручи до уваги вищевказане, слід враховувати той факт, що функціонування системи нормування на зарубіжних підприємствах передбачає обов'язкове планування підвищення кваліфікації і післядипломної спеціалістів з нормування праці, складання навчальних планів, проведення семінарів в рамках внутрі-організаційного навчання. Також, варто зазначити, що окрім вище названих заходів, оцінюються можливості підготовки фахівців з відривом від виробництва, планування чисельності фахівців для навчання, та їх фінансування [2].

Країни Скандинавії досить схожі між собою, оскільки розвиток відбувався за однаковим принципом та позиціонують себе як країни, де широко застосовуються ефективні методи організації праці.

Зокрема в Данії, де модель регулювання ринку праці базується на добровільній системі колективних договорів, роботодавці з представниками працівників визначають оплату робочого часу, умови та охорону праці. В той же час, слід зазначити, що немає практик поширювати колективні договори на цілі сектори виробництва [3].

Датський закон не визначає мінімальну заробітну плату та не регулює виплати за часом. Однак варто відмітити, що деякі сфери трудової діяльності регулюються законом про охорону праці. До таких відносяться основні права для найманих працівників, трудове законодавство, нормування робочого часу. Якщо переговори про колективні договори не вдаються, завданням уряду є знаходження компромісу у відповідності з законом [3].

Порівняно з іншими країнами ЄС, у Скандинавських країнах, практика управління персоналом із залученням працівників, розвитком їх самостійності та співпраці, мають позитивні результати у порівнянні з іншими країнами. Покращення продуктивності, краща якість виробництва, менший рівень плинності та менша

кількість прогулів може бути пов'язана з втіленням інновацій та вищим обміном знань.

Більш високий рівень організаційного соціального капіталу, довіра та співпраця між працівниками, позитивно впливають на продуктивність, створюючи меншу плинність кадрів, пролугів та кількість страйків. Покращення охорони праці з залученням керівництва, позитивний внутрішній клімат, зменшення кількості одноманітної роботи призводять до вищих фінансових показників [3].

Говорячи про Норвегію, Швецію та Фінляндію, можна сказати що, дані країни мають свій досвід в управлінні організацією праці на підприємствах. Наприклад, досвід Фінляндії зосереджує увагу на важливості неієрархічної практики, заснованої на діалозі та участі у лідерстві. Основна увага приділяється управлінню як діяльності, а не характеристикам окремих управлінців. Варто зазначити, що досвід на фінських підприємствах показує, що позитивне керівництво пов'язане не з особистими рисами, а скоріше з навичками, які можна розвинути.

У Норвегії, задля ефективної організації праці та досягнення економічних цілей підприємств, постійного розвитку якості роботи, необхідно зосереджувати увагу на керівниках вищої та середньої ланки. Менеджер повинен досконало знати аспекти діяльності підприємства при впровадженні змін. Під час процесу змін та адаптації організації праці, менеджер повинен підтримувати зміни, щоб досягти успіху [4].

Досвід шведських підприємств показує, що організація праці залежить від комунікативності керівництва, та є обов'язковою умовою для розвитку успішної організації праці компанії. При цьому, керівники повинні бути спрямовані на налагодження відносин із працівниками та на супровід своїх замісників та працівників. Також, керівники створювати можливості для навчання в організації, створювати чіткі досяжні цілі, аби зменшувати стрес співробітників [5].

**Висновки та пропозиції.** Отже, існують значні відмінності та різні нововведення підприємств зарубіжних країн в організації праці. В даній різноманітності виокремлюються схожі риси: колективізм, покращення умов праці для персоналу підприємств. Відбувається покращення умов праці для персоналу, насамперед, в покращенні фізичного та психічного здоров'я, використання гнучкого графіку роботи (флекс-тайм). Також чітко наводяться рекомендації щодо відкритого та постійного діалогу між керівництвом та працівниками, впровадження інноваційного підходу до нормування праці (рухомий графік робочого часу, використання неповного робочого тижня, тощо). Більш того, розвиток лідерських якостей керівництва є важливим аспектом щодо управління та організацією виробничих процесів компанії. Вітчизняні підприємства повинні перейняти дані методи організації праці та системно їх використовувати.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Бондалер, Я. Е. Зарубіжний досвід організації праці / Я. Е. Бондалер // Наука - виробництву, 2016 : зб. тез доп. наук. конф. студ. і магістрантів, 14 квіт. 2016 р. - Кіровоград, 2016. – С. 180–182.
2. Фильев В.И. Организация, нормирование и оплата труда. Опыт зарубежных стран: Великобритании, Германии, Италии, США, Франции, Японии и др. // Управление персоналом. – 1996. - № 9. – С. 68-75.
3. Thorvatn, H.Y.; Sorensen, O.H.; Talja, H. & Erikse, B. (2015). Good Nordic management practices. Print: Rosendahls-Schultz Grafisk. Denmark.
4. Ingvaldsen, J. A. (2013). Democratic lean?: Work systems in norwegian industry. (PhD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet). 2013:353, 1 b.
5. Eriksson, A., Jansson, B., Haglund, B. J., & Axelsson, R. (2008). Leadership, organization and health at work: a case study of a Swedish industrial company. *Health promotion international*, 23(2), 127–133. <https://doi.org/10.1093/heapro/dan015>

*Мудрый Дмитрий Александрович,*

**ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА НА ПРЕПРИЯТИИ – ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН**

*Одной из особенностей современного производства на предприятиях ЕС считается переход к различным формам организации труда, включая совместное выполнение отдельных задач (контроль качества, обслуживания рабочих мест, обучение персонала). В статье рассматривается опыт Германии и стран Скандинавии в разработке и применении методик, которые влияют на эффективность организации труда на предприятиях. К ним отнесены методы стимулирования, системы оплаты труда, совершенствование режимов труда и отдыха, непосредственное влияние руководства на эффективность работников, охраны труда, способствует улучшению физического и психологического состояний работников и тому подобное. Рассмотрены аспекты по ведению и организации труда стран Скандинавии и рассмотрены методы, применение которых на отечественных предприятиях смогут способствовать развитию украинской экономики.*

**Ключевые слова:** *организация труда, предприятие, зарубежный опыт, Скандинавские страны, руководство*

*Mudryi Dmytro Oleksandrovych,*

**THE ORGANIZATION OF WORK AT THE ENTERPRISE - THE EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES**

*One of the features of modern production in EU enterprises is the transition to various forms of work organization, including the joint implementation of individual tasks (quality control, workplace maintenance, staff training). The article examines the experience of Germany and the Scandinavian countries in the development and application of methods that affect the efficiency of work organization in enterprises. These include incentive methods, pay systems, improvement of work and rest, the direct impact of management on employee efficiency, occupational health, which improves the physical and psychological condition of employees and more. Aspects of conducting and organizing the work of the Scandinavian countries are considered and methods are reviewed, the application of which at the enterprises can contribute to the development of the Ukrainian economy.*

**Key words:** *work organization, enterprise, foreign experience, Scandinavian countries, management*