

## ЗАВДАННЯ І НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

## TASKS AND DIRECTIONS OF IMPROVING WORK ORGANIZATION AT ENTERPRISES OF THE HOTEL INDUSTRY

**Петлін І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та харчових технологій,  
Львівський національний університет імені Івана Франка

**Petlin Iryna**

Ivan Franko National University of Lviv

У науковій публікації досліджено сутність поняття «організація праці» та підходи до його трактування. Обґрунтовано необхідність побудови ефективної системи організації праці на усіх рівнях управління (макро-, мезо-, мікро) як передумови подолання кризових явищ та деструктивних процесів в економіці. Окреслено завдання організації праці на макро-, мезо-, мікрорівнях. Обґрунтовано напрями вдосконалення праці на підприємствах готельної індустрії, які зводяться до раціональний розподіл виконуваних робіт для забезпечення ефективного їх виконання; впровадження передових прийомів і методів праці; професійна підготовка і підвищення кваліфікації кадрів; нормування і стимулювання праці; поліпшення умов праці; створення сприятливого психологічного клімату у колективі; раціоналізація режиму праці та відпочинку тощо. Запропоновано механізм управління ефективністю праці, який включає необхідні заходи на мікро, мезо- та макрорівнях з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** організація праці, елементи організації праці, завдання організації праці, удосконалення організації праці, механізм підвищення ефективності праці.

The scientific publication examines the essence of the concept of "labor organization" and approaches to its interpretation. The need to build an effective labor organization system at all levels of management (macro-, meso-, micro) as a prerequisite for overcoming crisis phenomena and destructive processes in the economy has been substantiated. The tasks of labor organization at the macro-, meso-, and micro levels have been outlined. The tasks of macro-level labor organization are prevention of economic and social losses, ensuring the most complete use of labor resources of society, redistribution of labor resources between industries and regions of the country. At the meso level, the main tasks of labor organization are to ensure the maximum beneficial effect of human labor activity, taking into account specific working conditions. At the micro level, the main tasks of labor organization are to establish optimal criteria for the division and cooperation of labor; implementation of methods of overcoming monotony and increasing the meaningfulness of work; introduction of effective forms and methods of material and non-material stimulation; creation of decent working conditions to preserve human health and working capacity. The areas of improvement of work at the enterprises of the hotel industry have been substantiated, which boil down to the rational distribution of the performed work to ensure their effective performance; introduction of advanced techniques and work methods; professional training and advanced training of personnel; labor regulation and stimulation; improvement of working conditions; creation of a favorable psychological climate in the team; rationalization of the regime of work and rest, etc. A labor efficiency management mechanism has been proposed, which includes the necessary measures at the micro, meso, and macro levels, taking into account the influence of environmental factors. The goal of improving the organization of work at the macro level is to increase the efficiency of staff work in accordance with the principles of implementation of the state regulatory policy, taking into account the maximum possible positive results, which are aimed at ensuring a balance of the interests of business entities, citizens and authorities at the national level. At the meso level, the goal of improving the organization of personnel work is to increase the efficiency of personnel work in accordance with the principles of implementing regulatory policy in the field of industry production, the functioning of innovative scientific and industrial clusters, taking into account the maximum possible positive results, which are aimed at ensuring a balance of interests of business entities, citizens and authorities at the local level. At the micro level, the goal of improving the organization of personnel work is to increase the efficiency of the personnel of production enterprises in the conditions of innovative transformations of the economy with an emphasis on the use of a self-regulated compensation mechanism for rewarding the general innovative contribution of em-

*ployees to the activity processes, their orientation towards maximizing added value, increasing the market value of the workforce due to improvement of professional and personal competencies, management of efficiency by goals based on a balanced system of indicators, integration of compensation payment processes with other processes of human capital management.*

**Key words:** labor organization, elements of labor organization, task of labor organization, improvement of labor organization, mechanism of increasing labor efficiency.

**Постановка проблеми.** В умовах кризових явищ та деструктивних процесів в економіці знижується ефективність функціонування суб'єктів господарювання та ефективність праці персоналу. Це є вагомою причиною зниження конкурентоспроможності та інноваційної активності вітчизняних підприємств готельної індустрії. Тому вкрай актуальним на сьогоднішній день є удосконалення організації праці на цих підприємствах для забезпечення раціонального використання наявних ресурсів, зміцнення трудової дисципліни, активізації творчої активності персоналу, підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення ефективної роботи підприємств.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням організації праці присвячено багато досліджень як вітчизняних учених, так і закордонних зокрема. Цим питанням присвячені роботи: Білоконенко В. І., Богині Д. П., Грішнєвої О. А., Колота А. М., Фільштейн Л. М., А. Маршала, Г. Форда, Ф. Гілберта, Ф. Тейлора та ін. та ін. Результати досліджень, щодо питань удосконалення організації праці на основі мотивації працівників відображені у наукових роботах таких дослідників, як Данюк В. М., Дядечко Л. П., Кочеткова А. І., Онищенко О. М., Різник В. В., Дж. Адаір, Дж. С. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Дж. Кайро, Е. Лок, Е. Лоулер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Л. Портер, Дж. Б. Уотсон та інших.

**Мета статті.** Метою статті є наукове обґрунтування необхідності, завдань та напрямів удосконалення організації праці на підприємствах готельної індустрії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливим напрямом забезпечення соціальної направленості ринкової економіки є побудова ефективної системи організації праці на усіх рівнях управління (макро-, мезо-, мікро). Належним чином організована праця є запорукою підвищення її продуктивності, оптимізації витрат виробництва при збереженні якості роботи, підвищення кваліфікації працівників та зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Організація праці (робочого місця, режиму робочого часу, безпеки тощо) та умов розвитку персоналу потребують суттєвого покращення, враховуючи новітні тренди на ринку праці – неперервний розвиток, мобільність, гнучкість, дистанційність, інноваційність, технологічність, глобальність. Керівництву підприємств необхідно формувати такі сучасні корпоративні

умови, які б посилювали відповідальність та усвідомлення можливостей кожним працівником свого кар'єрного зростання. Сам працівник є головним розпорядником власної стратегії кар'єрного просування.

На сьогодні існує чимало визначень організації праці (табл. 1).

Аналіз визначень поняття «організація праці» наведених у табл. 1 дозволяє виділити три підходи до його трактування:

1. Система заходів, що забезпечує раціональне використання персоналу, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових процесів.

2. Спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва.

3. Систематична діяльність людей що до впровадження нововведень в існуючу організацію праці.

На рис. 1 відображено фактори впливу на організацію праці на підприємстві.

В залежності від дії зазначених чинників організація праці змінюється та удосконалюється.

Систему організації праці можна розглядати на макро-, мезо-, мікрорівнях.

Завдання організації праці на цих трьох рівнях відображено на рис. 2.

Тобто головними завданнями організації праці на макрорівні є запобігання економічних і соціальних втрат, забезпечення найбільш повного використання трудових ресурсів суспільства, перерозподіл трудових ресурсів між галузями та регіонами країни.

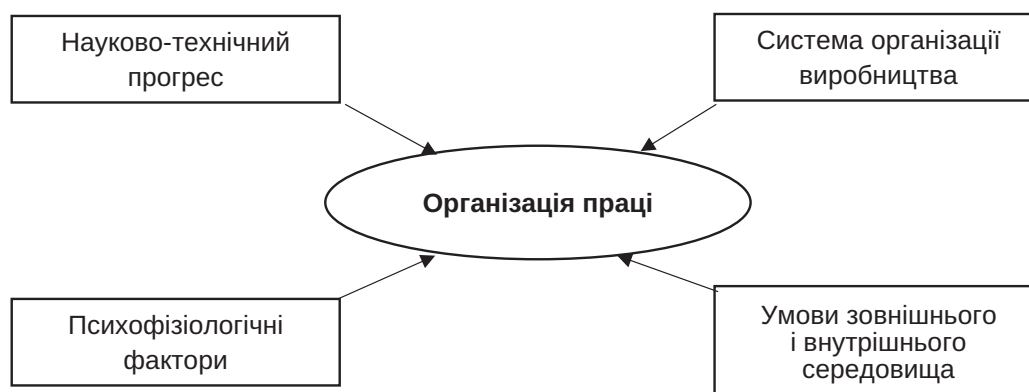
На мезорівні основні завдання організації праці полягають в забезпеченні максимально корисного ефекту від трудової діяльності людини з урахуванням конкретних умов праці.

На мікрорівні основними завданнями організації праці є встановлення оптимальних критеріїв поділу і кооперування праці; впровадження методів подолання монотонності і підвищення змістовності праці; впровадження ефективних форм і методів матеріального і нематеріального стимулювання; створення гідних умов праці для збереження здоров'я і працездатності людини.

Для вирішення завдань організації праці в масштабах національного господарства на макроекономічному рівні застосовуються прямі і непрямі регулятори, що враховують міру розвитку ринкових відносин. У межах підприємства головне значення для організації праці мають питання правильного розподілу працівників у виробництві на основі раціонального поділу

**Сутність поняття «організація праці»**

Автор	Сутність визначення
Білоконенко В. І. [1]	Організація праці – це система заходів, що забезпечує раціональне використання робочих кадрів, яка включає відповідне розміщення людей у процесі виробництва, поділ на ланки, методи виконання робіт, нормування й стимулювання праці, організацію робочих місць, їх обслуговування й необхідні умови праці
Ваганова І. М. [2]	Організація праці – система заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових процесів шляхом їх впорядкування
Виноградський М. Д. Шканова О. М. [3]	Організація праці – приведення трудової діяльності людей у певну систему, що характеризується внутрішньою впорядкованістю, узгодженістю і спрямованістю взаємодії для реалізації спільної програми та цілі
Грیشнова О. А. [4, с. 336]	Організація праці повинна розглядатися з двох сторін: по-перше, як стан системи, що складається з конкретних взаємопов'язаних елементів і відповідає цілям виробництва; по-друге, як систематична діяльність людей що до впровадження нововведень в існуючу організацію праці для узгодження її з досягнутим рівнем розвитку науки, техніки і технології
Завіновська Г. Т. [5, с. 119]	Організація праці – це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів
Золотарева Т. Н. [6]	Організація праці – це впорядкована система взаємодії працівників із засобами виробництва та один з одним в єдиному виробничому процесі
Фільштейн Л. М. [7, с. 74]	Організація праці – це складний технічний, технологічний, організаційний, соціальний процес. Від нього залежить стан організації виробництва, його кінцеві результати, ефективність і задоволення працівників своєю працею



**Рис. 1. Фактори впливу на організацію праці на підприємстві**

Джерело: [6, с. 67]

праці і суміщення професій, спеціалізації і розширення зон обслуговування [2, с. 157–158].

Передумовою ефективного функціонування підприємств готельної індустрії є реалізація системного підходу до проблем проектування, своєчасного і якісного виконання усіх структурних елементів процесу організації праці.

Нами окреслено напрями вдосконалення праці на підприємствах готельної індустрії (рис. 3).

Для реалізації окреслених нами напрямів удосконалення організації праці на підприємстві варто створити центр з управління кадрами, в структуру якого включено відділ кадрів, бухгалтерія (нараховування та виплата заробітної плати), відділ

розвитку персоналу. Злагоджена робота кожного з підрозділів дозволить забезпечити ефективність процесу організації праці на підприємстві.

Головною місією центру управління кадрами є:

- підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- постійний моніторинг за станом організації праці на підприємстві;
- інформування керівників про поточний стан організації праці на підприємстві;
- вивчення та впровадження передового досвіду організації праці;
- розробка заходів щодо підвищення рівня організації праці та забезпечення їх реалізації.

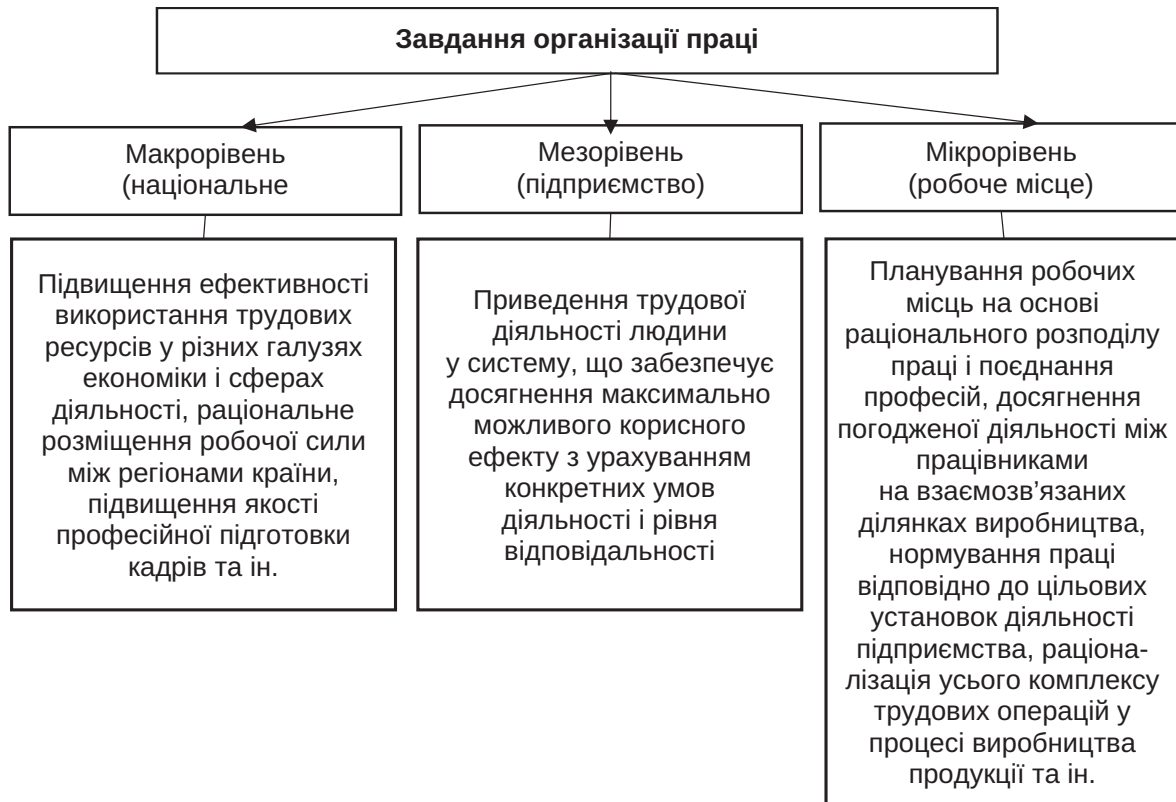


Рис. 2. Завдання організації праці

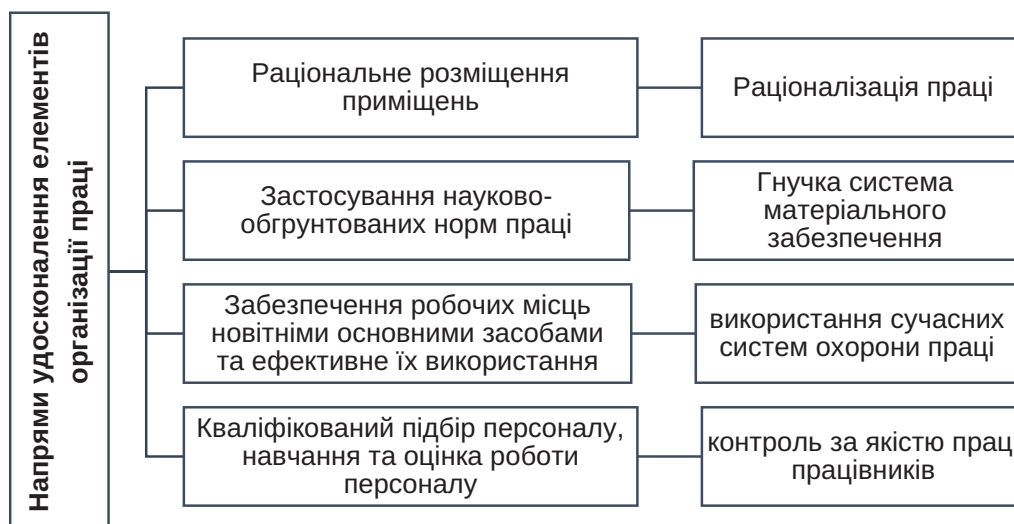


Рис. 3. Напрями удосконалення елементів організації праці

Отже, основними напрямками удосконалення організації праці на підприємствах готельної індустрії є:

- раціональний розподіл виконуваних робіт для забезпечення ефективного їх виконання;
- впровадження передових прийомів і методів праці;
- професійна підготовка і підвищення кваліфікації кадрів;

- нормування і стимулювання праці;
- поліпшення умов праці;
- створення сприятливого психологічного клімату у колективі;
- раціоналізація режиму праці та відпочинку тощо.

Враховуючи запропоновані нами напрями удосконалення організації праці вважаємо за необхідне запропонувати механізм управління

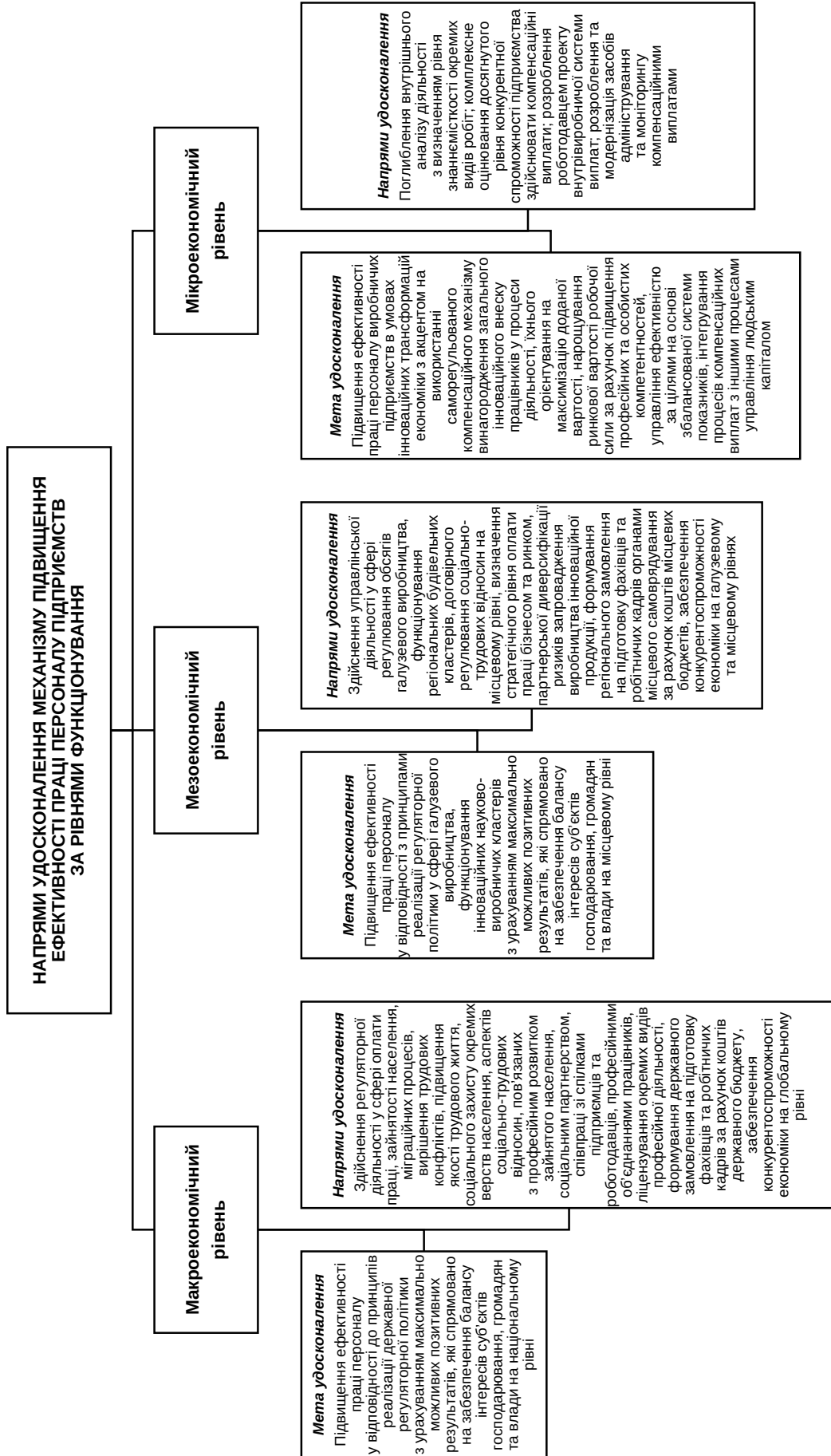


Рис. 4. Напрями удосконалення механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств готельної індустрії



ефективністю праці, який включає вжиття необхідних заходів на мікро, мезо- та макрорівнях та врахування впливу факторів зовнішнього середовища (рис. 4).

До напрямів удосконалення механізму підвищення ефективності праці на макрорівні належать:

- вдосконалення нормативно-правової бази з питань регулювання ринку праці та соціально-трудова відносин;
- гармонізація вітчизняних законодавчо-нормативних актів з міжнародними вимогами і стандартами;
- забезпечення належних умов праці;
- вивчення та впровадження світового досвіду підвищення ефективності праці персоналу;
- забезпечення взаємовигідної взаємодії уряду, бізнесу, науки й освіти та громадянського суспільства;
- створення умов для трансферу освітньо-професійних знань в системі «освіта – наука – виробництво»;
- використання роботодавцями прогресивної системи компенсаційних виплат;
- забезпечення надійної системи соціального захисту працівників;
- підвищення рівня якості трудового життя працівників.

Мезоскладова механізму підвищення ефективності праці персоналу полягає у здійсненні регулятивного впливу зі сторони органів місцевого самоврядування, стейкхолдерів стосовно підвищення ефективності праці в межах регіону.

На цьому рівні основними напрямками вдосконалення механізму підвищення ефективності праці виступають:

- формування стратегій і програм розвитку галузей та регіонів;
- активізація взаємодії на регіональному рівні органів державної влади й місцевого самоврядування, бізнес-структур, освітніх і наукових установ, громадських об'єднань з питань формування прогресивної структури компенсаційних виплат працівникам;
- реалізація шляхів підвищення ефективності праці в закладах сфери гостинності;
- створення сприятливих умов щодо впровадження інноваційних технологій закладами гостинності;

– моніторинг впливу механізму підвищення ефективності праці в галузі/регіоні.

Мікроекономічна складова передбачає ужиття таких заходів щодо підвищення ефективності праці:

- диференціація системи оплати праці залежно від продуктивності праці працівника, кваліфікації та внеску в загальний результат підприємства;
  - широке використання сучасних методик визначення показників реальної внеску персоналу у результати кінцевої діяльності підприємства;
  - забезпечення використання інноваційних знань та новітніх технологій;
  - впровадження методів інтелектуалізації діяльності персоналу;
  - розробка системи стимулів, спрямованих на підвищення ефективності праці персоналу підприємств готельної індустрії;
  - поєднання матеріальних та нематеріальних форм стимулювання трудової діяльності;
  - підвищення зацікавленості персоналу у продуктивній праці;
  - забезпечення професійного розвитку персоналу підприємств;
  - формування сприятливого психологічного клімату в колективі;
  - впровадження системи гнучких індивідуальних пільг;
  - диверсифікація системи соціальних благ (оплата навчання, проїзду, харчування, лікування, оздоровлення, страхування, пільгове кредитування, надання додаткових відпусток тощо).
- Висновки.** Аргументовано, що основними напрямками удосконалення організації праці на підприємствах готельної індустрії є: раціональний розподіл виконуваних робіт для забезпечення ефективного їх виконання; впровадження передових прийомів і методів праці; професійна підготовка і підвищення кваліфікації кадрів; нормування і стимулювання праці; поліпшення умов праці; створення сприятливого психологічного клімату у колективі; раціоналізація режиму праці та відпочинку тощо. Враховуючи запропоновані напрями удосконалення організації праці обґрунтовано механізм управління ефективністю праці, який включає реалізацію заходів на мікро, мезо- та макрорівнях з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища, що є необхідною умовою прогресу і розвитку виробництва.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білоконенко В. І. Організація праці : конспект лекцій. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. 136 с.
2. Ваганова І. М. Управлінські аспекти організації праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція.* 2021. № 49. С. 117–120.
3. Виноградський М. Д., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посібн. Київ : Кондор, 2002. 518 с.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : Знання. 2009. 390 с.
5. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : ХНЕУ, 2003. 300 с.
6. Золотарева Т. Н., Бритченко Г. І. Організація труда менеджера: Теорія, методика, практика : монографія. Донецьк : ДГУЕТ, 2003. 100 с.

7. Решміділова С. Л., Мул Н. А., Зелена М. І. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 3. С. 66–69.

#### REFERENCES:

1. Bilokonenko, V. I. (2004). *Orhanizatsiia pratsi* [Labour organization]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU.
2. Vahanova I. M. (2021). *Upravlinski aspekty orhanizatsii pratsi. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitar-noho universytetu. Ser.: Yurysprudentsiia*. № 49. P. 117–120.
3. Vynohradskiyi, M. D. & Shkanova, O. M. (2002). *Orhanizatsiia pratsi menedzhera* [Labour organization manager]. Kyiv: Kondor.
4. Hrishnova O. A. (2009). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [pidruchnyk]. Kyiv: Znannia.
5. Zavinovska, H. T. (2003). *Ekonomika pratsi* [Labor economics]. Kyiv: KNEU.
6. Zolotareva, T. N. & Britchenko G. I. (2003). *Organizatsiia truda menedzhera: Teoriia, metodika, praktika* [Labour organization manager: theory, methodology, practice]. Donetsk: DGUET.
7. Reshmidiлова, S. L., Mul, N. A., Zelena, M. I. (2009). *Orhanizatsiia pratsi na pidpriemstvi: osnovni zavdannia ta napriamy udoskonalennia* [The organization of labor in the enterprise: key challenges and areas for improvement]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. № 4 (3). P. 66–69.