

**Григорьева Наталья Николаевна**  
Иркутский государственный университет путей сообщения  
**Клептова Ксения Игоревна**  
Иркутский государственный университет путей сообщения

**Эффективное использование персонала: роль и организация труда в современных условиях**

**Аннотация.** В современных экономических условиях, когда проблема кадрового голода становится особенно актуальной, необходимо уделять как можно больше внимания организации труда на предприятии. Поскольку трудовые ресурсы обеспечивают устойчивость компании в условиях нехватки кадров, целью данной работы является – изучение методов эффективного использования человеческий ресурсов. К таким методам автор статьи относит: мотивацию, совершенствование условий труда и оптимизацию рабочих процессов. Автор так же выделяет основные принципы организации труда и подчёркивает ключевые факторы, влияющие на вовлеченность персонала в трудовую деятельность. Эффективное использование персонала, является основным инструментом для повышения производительности труда. Производительность труда в свою очередь является фактором выживания и конкурентоспособности компании. Поэтому, особое внимание в данной статье уделяется качеству управленческих решений руководителя, которые должны быть направлены на комфорт, вовлеченность и эффективность использования персонала. Таким образом, основная идея статьи заключается в том, что эффективное использование персонала напрямую зависит от хорошо организованной трудовой деятельности, которая является основным аспектом конкурентоспособности и устойчивости компании в современных экономических условиях.

**Ключевые слова:** организация труда, производительность, эффективность, мотивация, управление персоналом.

**Grigor'eva Natalia Nikolaevna**  
Irkutsk State Transport University  
**Kleptsova Ksenia Igorevna**  
Irkutsk State Transport University

**Effective Use of Personnel: The Role and Organization of Work in Modern Conditions**

**Abstract.** This article focuses on the importance of labor organization as a key factor in ensuring the sustainability of a company in the face of a "staffing shortage." The main objective of the study is to explore the effective utilization of human resources through the rationalization of work processes and the improvement of working conditions. The article demonstrates that the improvement of labor organization is not only a tool for increasing productivity, but also a crucial factor for the survival and competitiveness of a company in any industry. The author also explores the fundamental principles of labor organization and highlights the key factors that influence employee engagement, such as management structure, corporate culture, safety, workplace organization, and job distribution. Special attention is paid to the role of management decisions in creating a comfortable and efficient working environment. Thus, the main idea of the article is that the effective use of personnel directly depends on well-organized work activities, which are the main aspect of a company's competitiveness and sustainability in today's economic environment.

**Key words:** labor organization, productivity, efficiency, motivation, and personnel management.

В современных экономических условиях организация труда становится особенно важным инструментом менеджмента, поскольку от неё на прямую зависит эффективность деятельности предприятия. Раньше этим вопросам уделяли внимание в плановой экономике, но сейчас при рыночной системе фокус сместился на управления персоналом. Поэтому руководители стали упускать такие ключевые аспекты как: рациональное разделение труда, проектирование рабочих процессов, выбор лучших методов работы, условия труда и мотивация сотрудников. Чтобы организация оставалась конкурентоспособной, необходимо не только качественно удовлетворять запросы клиентов, но и грамотно использовать человеческие ресурсы. В период экономической нестабильности в стране, данная проблема становится особенно важной, поэтому совершенствование организации труда является необходимым условием для сохранения кадрового ресурса предприятия. Поскольку, выделение человеческого ресурса, как ключевого элемента в увеличении производительности и конкурентоспособности предприятия, целью данной работы является изучение методов, помогающих оптимизировать трудовой процесс.

Определение "организация труда" было заимствовано с французского языка в XIX веке. Особый вклад в понимание организации труда внёс Анри Файоль, который выделил организацию как одну из пяти ключевых функций менеджмента. В отличие от Ф.Тейлора он рассматривал данное понятие с точки зрения высшего руководства и управления всем предприятием как единым целым. Его идеи стали основой для формирования научного подхода к управлению рабочими процессами. Для Файоля организовать предприятие, значит снабдить его всем тем, что необходимо для его функционирования. Он считал, что организация труда, это не что иное, как организм предприятия. Поэтому его задача заключается в том, чтобы структура персонала соответствовала целям компании. Со временем организация труда эволюционировала, охватывая не только распределение задач, но и создание эффективной взаимосвязи между работниками и ресурсами.

Вопросы организации труда персонала изучали как зарубежные, так и отечественные авторы. К зарубежным относятся: Ф.У.Тейлор, Г.Эмерсон, Супруги Ф. и Л. Гилбрет, А. Файоль и др. К отечественным А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.В.Ребрикова и др. Все они трактовали понятие организации труда, как систему методов и принципов, эффективного использования трудовых ресурсов что положительно влияет на производительность предприятия. Например, Гастев А.К. рассматривал организацию труда как систему методов и приёмов, направленных на экономию времени и повышение производительности через научный анализ трудовых процессов [2]. Он заложил основы научной организации труда (НОТ) в СССР, сформировал новый взгляд на труд как на управляемый, формируемый и воспроизводимый процесс. Так же Гастев А.К. предлагал создать метод анализа, который можно использовать для рационализации как «физического», так и «умственного» труда. Эмерсон же трактовал понятие организации труда как систему принципов, которые обеспечивают эффективность работы предприятия [10]. Учёный раскрыл суть этих принципов в своем труде: «Двенадцать принципов производительности». Его главной идеей стало то, что истинная производительность труда абсолютно всегда даёт максимальный результат, при минимальных усилиях. Напряжённая работа предполагает приложение максимальных усилий, а производительная минимальных. Эмерсон Г. обосновал необходимость системного подхода к организации работы предприятия, предложил конкретные методы достижения эффективности.

Зарождение науки об организации труда произошло в конце XIX века в эпоху быстрого развития крупного машинного производства. Именно в это период началось постепенное применение научно-обоснованных методов организации труда, которым положил начало американский учёный Ф.У. Тейлор [3]. Его методы прослеживаются в таких работах как: «Управление фабрикой» и «Основы научного управления

предприятием». Именно в этих трудах было положено начало научной организации и нормированию труда.

Мировую известность в первой четверти XX века получила система организации труда и производства, названная по имени её основателя - американского промышленника Генри Форда-старшего. Основными направлениями его деятельности являлись упорядочение производства, обеспечение высокой производительности труда рабочих, снижение издержек.

Следующим и особенно важным этапом в организации труда стали разработки в системе комплексной организации и оплаты труда, где отличительной чертой стало повышенное внимание к человеческому фактору производства.

В отличие с зарубежными странами, в России основы организации труда начали закладываться ещё до появления первых работ Тейлора. В начале XX века свой вклад в науку о труде внёс такой учёный как И.М. Сеченова. В своих трудах: «Физиологические критерии для установки длины рабочего дня» и «Очерк рабочих движений человека», раскрыл сущность развития эргономики и физиологии труда. В 20-х годах в России развернулось массовое движение по организации научных исследований, пропаганде и внедрению научной организации труда (НОТ), получившее название «Движение за НОТ» [3]. На предприятиях и в учреждениях создавались ячейки и кружки по изучению и внедрению принципов НОТ. В 1955 году был создан Научно-исследовательский институт труда, который проводил работы по совершенствованию трудовых процессов, организации материального стимулирования, нормированию труда рабочих и служащих.

В рамках системного подхода организация труда представляет собой систему взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующую определённый порядок трудового процесса. Также организация труда является не только системой, но и как функция, осуществляющая трудовой процесс и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства.

Составной частью организации производства является организация труда, поэтому между их элементами существует тесная связь. Организация труда на предприятии представляет собой, деятельность, охватывающую организационную структуру и организацию рабочих процессов, взаимодействие работников друг с другом и производственными средствами. Всё это основано на спланированном и последовательном трудовом процессе для достижения наилучших результатов. Кроме того, для любого предприятия организация труда является основным инструментом в систематизации и распределении обязанностей, нормирование времени, размещение рабочих мест и выбор технологий. Это позволяет улучшать условия труда, эффективнее использовать ресурсы, уменьшать простои и ошибки. Все эти критерии помогают повысить производительность труда и конкурентоспособность компании.

Сейчас, когда традиционное восприятие компании как технического механизма уступило место пониманию предприятия как сложной социотехнической системы, именно человек определяет успех производства. В таких условиях содержание трудовой организации стало наполняться новыми элементами, ориентированными на развитие и поддержку персонала.

Поскольку человек проводит на работе около трети своей сознательной жизни, то правильно выстроенная организация труда играет ключевую роль не только в личной удовлетворённости сотрудников, но и в эффективной деятельности всей компании. В условиях рыночной экономики выживание и рост предприятия напрямую зависят от эффективной деятельности сотрудников [4]. Изменения во внешней среде, поведении работников и стремление к повышению эффективности производства требуют каждый раз не только поддержания ранее созданной организации труда, но и ее непрерывного совершенствования. Изменения во внешней среде, поведении работников и стремление к повышению эффективности производства требуют каждый раз не только поддержания ранее созданной организации труда, но и ее непрерывного совершенствования.

Учитывая, что профессиональная деятельность занимает около трети сознательной жизни человека, правильная организация труда превращается в фундаментальное условие жизнеспособности компании в конкурентной среде. Динамика рыночных условий и эволюция ожиданий персонала диктуют необходимость не просто поддержания ранее созданной организации труда, но и непрерывной модернизации организационных форм. Мотивация сотрудников во многом связана с тем, насколько их удовлетворяют условия, в которых они работают [7]. В связи с этим стратегической задачей менеджмента становится поиск таких механизмов организации деятельности, которые смогли бы поспособствовать повышению мотивации, а не стать фактором её снижения.

Для того что бы более детально рассмотреть взаимосвязь между мотивацией персонала и организацией труда необходимо провести исследование влияния каждого организационного фактора на вовлеченность персонала. Совершенно целесообразно классифицировать элементы организации труда по источнику их формирования. К первой категории относятся инструменты прямого управленческого воздействия: делегирование ответственности и распределение должностных полномочий. Вторая категория объединяет многофакторные параметры, такие как: обеспечение безопасности, организация рабочего пространства, а также сложившаяся корпоративная культура и иерархическая структура предприятия.

Для начала рассмотрим составляющие, отнесенные ко второй группе. Безусловно, структура организации способна формировать мотивацию сотрудников. Например, при избыточном количестве уровней управления руководство отдаляется от коллектива. Это часто ведет к пассивности работников, так руководители в силу своей занятости не могут контролировать каждого исполнителя. В то же время доступность руководства повышает персональную ответственность и желание проявить себя. Можно сказать, что организационная структура воздействует на мотивы людей опосредованно, через свои результаты.

Схожие тенденции прослеживаются и в области организационной культуры. Важно отметить, что фундамент этических норм, ценностных ориентиров и поведенческих паттернов формируются на этапе зарождения организации. Следовательно, руководители, участвующие в управлении с момента основания, обладают наиболее существенными рычагами воздействия на развития организационной среды. При этом совпадение личных ценностей сотрудника с корпоративными выступает мощным стимулом: уровень вовлеченности и продуктивности такого персонала значительно превышает показатели работников, испытывающих ценностный диссонанс с организацией.

Очевидна связь двух функций при обеспечении безопасных условий труда и организации рабочего места. Здесь организационная функция выступает инструментом удовлетворения фундаментальных уровней пирамиды потребностей – физиологического комфорта и безопасности. Несоответствие условий труда нормам провоцирует дискомфорт сотрудника, что детерминирует снижение его продуктивности. Аналогичная ситуация произойдет и в случае возникновения небезопасных условий труда.

Таким образом, основной задачей работодателя является, не просто установить нормы и правила, а создать условия, при которых сотрудники будут их эффективно соблюдать, обеспечив их для этого всеми необходимыми ресурсами. Когда работники видят, что руководство действительно заботится об их безопасности, комфорте и поддержке, они начинают ощущать свою принадлежность к организации [4].

Теперь разберём ключевые элементы организации труда из первой группы. Для начала рассмотрим процесс распределения обязанностей и полномочий между сотрудниками [1]. Эффективность управленческого процесса во многом определяется способностью менеджера соотносить стратегические цели организации с индивидуальным потенциалом персонала. Обладая полнотой информации о текущих задачах, руководитель должен грамотно распределять нагрузку, балансируя объем и сложность функций для каждого исполнителя. В условиях, когда должностные инструкции смежных профессий не

позволяют четко разграничить полномочия, возрастает риск дублирования функций или возникновения «белых пятен» в рабочих процессах. Предотвращение этих рисков требует экспертного подхода к делегированию, при котором задачи закрепляются за наиболее компетентными сотрудниками.

Практика показывает прямую зависимость уровня вовлеченности от прозрачности постановки задач. Персональная ответственность за конкретный результат выступает мощным инструментом трудовой активности. Напротив, функциональная неопределенность и отсутствие адресности в распределении обязанностей нивелируют мотивационный потенциал работника, приводя к фактическому игнорированию должностных функций.

Одной из главных задач современного производства является сокращение времени выполнения производственных операций. От этого напрямую зависит, насколько эффективно и прибыльно будет работать предприятие. Достичь этого можно за счёт внедрения современных принципов и методов организации производства. К главным принципам организации труда на предприятии относят: конкретность, динамичность, оптимальность, эффективность и комплексность [6]. Принцип динамичности обусловлен непрерывным научно-техническим прогрессом. Появление инновационных технологий требует оперативного обновления трудовых процессов организации производства, для чего необходимы новые формы и методы труда. Принцип оптимальности [6] ориентирует на выбор таких управленческих решений, которые гарантируют наиболее рациональное использование ресурсов (как материальных, так и человеческих) в рамках поставленных задач. Принцип эффективности заключается в стремлении к максимальным результатам при минимизации трудозатрат, сохранении нормальных условий труда и рациональном распределении времени. Принцип комплексности отражает неразрывную связь между организацией производства и трудовой деятельностью. Системный подход на каждом участке обеспечивает синергетический эффект для всей компании. В современных условиях прогресс предприятия зависит от интеграции технологических новшеств, систем управления и кадровой политики. Эффективный труд стимулирует развитие производства, и наоборот.

Для внедрения данных принципов используются две основные методики: научная и эмпирическая, которые чаще всего применяются комплексно. Эмпирический метод реализуется через практические эксперименты под строгим контролем, внедрение проверенных практик других компаний или на основе управленческих решений. Если говорить о научном методе, то он основан на анализе экономических факторов, изучении структуры рабочего времени и подтверждении эффективности предлагаемых изменений с помощью точных расчетов. Исходя из этого, хозяйствующий субъект может самостоятельно выбирать подходящий способ организации работы, ориентируясь не только на особенности производственной среды и тип решаемых задач, но и на специфику выполняемых операций.

Таким образом, процесс организации работы персонала на предприятии является основополагающим элементом, и напрямую связан с определением его общей эффективности и конкурентоспособности. Несмотря на то, что теоретические основы НОТ были заложены еще в конце XIX – начале XX веков, идеи рационализации трудовых процессов, экономии времени и достижения максимальных результатов с минимальными усилиями остаются актуальными и сегодня. В современных рыночных условиях наблюдается следующее: при переходе к управлению персоналом основные аспекты организации труда (проектирование процессов, нормирование, оптимизация условий, методов труда и т.д.) отходят на второй план. Однако сталкиваясь с экономическим кризисом именно совершенствование организации труда становится основным толчком рационального использования человеческих ресурсов. Следовательно, для того, чтобы обеспечить устойчивое развитие организации необходимо в первую очередь изучить принципы и методы научной организации и научиться их применять в оптимизации

трудовых процессов. Это позволит не только усовершенствовать и повысить производительность компании, но и создать основную базу к мотивации персонала, которая будет готова отвечать на новые вызовы современной экономики.

#### Список источников

1. Бегеева Ю.Н. Человеческий ресурс – как основополагающий элемент кадрового потенциала ОАО «РЖД» / Ю.Н. Бегеева – Текст: электронный // Научные теории и разработки в условиях глобальных перемен: пределы и возможности. Материалы XI Международной научно-практической конференции. Рязань, 2023. – С. 273-276.
2. Гастев А.К. Нормирование и организация труда: (Общее введение в проблему) / А. Гастев. - [Москва]: Книгоизд-во ВЦСПС, 1929 (Л.: [тип. Л.С.П.О.]). - 117 с
3. Григорьева Н.Н., Карбушева Д.В. История возникновения и развития нормирования и организации труда / Н.Н. Григорьева, Д.В. Карбушева –Текст: электронный // Молодая наука Сибири. – 2024. – №1(23). – С. 274-282.
4. Григорьева Н.Н., Сидоренко К.И. Факторы трудовой мотивации персонала на железнодорожном транспорте / Н.Н. Григорьева, К.И. Сидоренко – Текст: электронный // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики. – 2025. – №11. – С. 203-208.
5. Ермолаева С.Г. Рынок труда: учебное пособие / С.Г. Ермолаева. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 108 с.
6. Основы организации труда [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А. А. Гершанок; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Электрон. дан. – Пермь, 2019. – 7,7 Мб; 227 с.
7. Социально-экономические механизмы на транспорте: к 50-летию Иркутского государственного университета путей сообщения, 90-летию Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» (ЦЗТ) и 120-летию Дорпрофжел: монография / [Е. Л. Андреева, Н. А. Анисимова, Н.А. Афанасьева [и др.]] – Красноярск: Красноярский институт железнодорожного транспорта, 2025. – 236 с.
8. Теоретико-методологические аспекты научной организации труда на железнодорожном транспорте в условиях цифровизации: монография // кол. авторов; под науч. ред. О.И. Крушинской. - Москва: РУСАЙНС, 2026. - 158 с.
9. Шмелева Н.И. Основные направления организации труда на предприятии / Н.И. Шмелева – Текст: электронный //Наука.Образование.Инновации. – Анапа, 2021. – №1. – С. 60 – 63.
10. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности: [пер. с англ.] / Г. Эмерсон. – 2-е изд. – Москва: Экономика

#### Сведения об авторах

**Григорьева Наталья Николаевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление на железнодорожном транспорте», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск..

**Клепцова Ксения Игоревна**, магистрант Иркутского государственного университета путей сообщения, г. Иркутск

#### Information about the author

**Grigor'eva Natalya Nikolaevna**, h.D. in economic Sciences, associate Professor of the Department of Economics and management of railway transport, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia.

**Kleptsova Ksenia Igorevna** master's degree, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia.