

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-100>

УДК 331.103

Бутенко Д.С.

Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

## ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ

**Анотація.** Досліджено теоретичні питання нормування праці робітників та виявлено основні причини необхідності впровадження нормування праці на сучасних підприємствах. Розглянуто зарубіжний досвід нормування праці та його нормативно-правове забезпечення в Україні. Наведено класифікація існуючих норм праці за різними ознаками. Проаналізовано методи встановлення витрат робочого часу, розкрито їх суть та мету використання. Приділено особову увагу методам прямого спостереження, розглянуто етапи їх реалізації.

**Ключові слова:** нормування праці, менеджмент персоналу, фотографія робочого часу, хронометраж, витрати робочого часу.

Butenko Daria

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## THEORY OF PERSONNEL MANAGEMENT ON THE PRINCIPLES OF NORMALIZATION OF WORK AND THE RESEARCH OF COST OF WORKING TIME

**Summary.** The theoretical issues of labor rationing of workers are investigated and the main reasons for the need to introduce labor rationing in modern enterprises are identified. Considered the international experience of labor valuation and its regulatory support in Ukraine. The classification of existing labor standards according to various criteria is given. Analyzed methods for determining the cost of working time, revealed their essence and purpose of use. Particular attention is paid to methods of direct observation, the stages of their implementation are considered.

**Keywords:** rationing of labor, personnel management, photograph of working time, timing, cost of working time.

**Постановка проблеми.** Останнім часом Україна зіткнулась з проблемою трудової міграції. Головною причиною якої є відсутність справедливої оплати праці. Для вирішення цієї проблеми менеджери повинні запровадити ефективну систему оплати праці, яка повинна бути науково обґрунтована та базуватися на нормуванні праці і дослідженні витрат робочого часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі дослідження нормування праці як інструменту менеджменту персоналу було присвячено багато праць вітчизняних та іноземних вчених. Так, наприклад, Пономаренко В.С., Назарова Г.В., Семенченко А.В. в своїй монографії приділяють увагу управлінню розвитком системи нормування праці та чинникам впливу на ефективність трудових процесів [9]. Балан О.Д. в свою чергу розглядає зарубіжний досвід впровадження систем нормування праці [1]. Пашуто В.П. в своїй роботі приділяє увагу процесу організації нормування праці та методам його здійснення [8]. Скриль В.В. розглядає існуючі резерви удосконалення процесу нормування праці на підприємствах [11]. Попадюк Т.С. акцентує увагу на необхідності регулювання робочого часу як засобу нематеріальної мотивації [10]. Літінська В.А., Ковальчук І.В., Мороз В.С. в своїх роботах аналізують існуючі методи встановлення витрат робочого часу та розглядають сутність значення.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість наукових праць проблемі досліджень, розробки, обґрунтування та впровадження норм і нормативів праці на вітчизняних підприємствах приділено не достатню увагу приділено

процесу обрання методу встановлення нормативів праці, сутності нормування праці з точки зору нормативно-правового забезпечення, класифікації існуючих норм праці.

Також не вирішені залишились питання, пов'язані з дослідженням витрат робочого часу та пошуком резервів підвищення ефективності роботи працівників на ґрунті скорочення витрат робочого часу.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є аналіз сутності поняття нормування праці та його значення для розвитку менеджменту персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Досвід розвинутих країн показує, що впровадження ефективної системи нормування праці надає можливість підприємствам підвищувати свою діяльність та забезпечувати сталий розвиток. Так, в США, Великобританії, Канаді, Швеції, Німеччині та інших країнах застосовується велика кількість різних систем нормування праці, які дозволяють проводити точну оцінку праці працівників, що в свою чергу сприяє удосконаленню систем оплати праці [1].

В Україні питання нормування праці приділено увагу в главі VI: нормування праці Кодексу законів про працю України. Згідно зі статтею 85, Кодексу законів про працю України, до норми праці відносять норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня техніки, технології, організації виробництва і праці [7]. Проте трактування поняття «нормування» або «система нормування праці» відсутнє, тому доцільно розкрити його суть.

У категоріально-термінологічному словнику з менеджменту [5] під нормуванням розуміють – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення недохідного часу на виготовлення одиниці продукції або виконання одиниці робіт. А метою нормування є: виявлення резервів використання робочого часу, сприйняття впровадження прогресивних норм та поліпшенні умов праці. Тому системою нормування праці можна вважати впровадження розроблених та обґрунтованих норм праці, які спрямовані на виявлення резервів використання робочого часу, удосконаленні систем оплати праці та поліпшенні умов праці.

Норма праці – це величина, що характеризує витрати та структуру робочого часу, та являє собою оптимальне значення (еталон) з яким порівнюють фактично виконану роботу.

Робочий час є загальною мірою кількості праці. У трудовому праві України робочим часом вважається період, протягом якого працівник повинен виконувати трудову функцію. Тобто під робочим часом розуміється тривалість участі лю-

дини в організованому трудовому процесі, протягом якого вона повинна виконувати свої виробничі або службові обов'язки [12].

Для більш повного розкриття змісту норм праці необхідно розглянути їх види. Класифікація існуючих норм праці за різними ознаками наведена в табл. 1.

Узагальнюючу класифікацію методів нормування витрат праці приведено в табл. 2.

Слід відзначити, що аналітичний метод є науково обґрунтованим та має два засоби реалізації. Перший, це аналітично-дослідницький – використовується у випадках, коли особового значення набуває точність норм. Наприклад, у масовому виробництві при виконанні ручних робіт. Тобто у тій сфері виробництва де час виконання кожного елементу операції є принципово значущим. Другий аналітично-розрахунковий являє собою процес встановлення норм з урахуванням аналізу структури трудового процесу вибору трудових нормативів, які відповідають певним організаційно-технічним умовам та встановлює тривалість виробництва кожного елементу операції.

Таблиця 1

## Класифікація існуючих норм праці

Ознака	Вид норм	Пояснення
За призначенням	Норма часу	Залежать від специфіки виробництва
	Норма виробітку	
	Норма обслуговування	
	Норма чисельності	
За видами витрат часу	Норма підготовчо-заклучного часу	Може змінюватися методика нормування
	Норма оперативного часу	
	Норма часу обслуговування робочого місця	
	Норма часу на відпочинок і особисті потреби	
За методом групування	Науково обґрунтовані	Науково обґрунтовані ґрунтуються на використанні всіх наявних параметрів виробництва, та спрямовані на підвищення продуктивності праці. Дослідно-статистичні ґрунтуються на особистому досвіді нормувальника.
	Дослідно-статистичні	
За ступенем деталізації	Деталізовані або диференціальні	Кожен вид має більш детальну класифікацію, а саме: деталізовані або диференціальні
	Укрупнені	
За ознакою сфери їх поширення	Місцеві	Класифікуються в залежності від рівня розробки
	Район	
	Галузеві	
	Міжгалузеві	

Джерело: розроблено автором за даними [8]

Таблиця 2

## Класифікація методів нормування витрат праці

Найменування методу	Назва засобу реалізації	Зміст
Аналітичні методи	Аналітично-дослідницький	Доцільно використовувати при встановленні витрат часу для кожного елементу операції та на операцію в цілому.
	Аналітично-розрахунковий	Надає можливість встановити витрати часу на операцію та окремі етапи її виконання шляхом науково обґрунтованих міжгалузевих нормативів.
Сумарні методи	Досвідний	Вимірює витрати часу на виконання операції або на виробництво одного виробу. Не оцінює витрати часу на окремі елементи.
	Статистичний	ґрунтується на даних, які було отримано раніше при виконанні аналогічної операції
	Порівняльний	Норму часу встановлюють на кожну операцію або один виріб. Проводять порівняльний аналіз з витратами часу на аналогічну операцію

Джерело: розроблено автором за даними [5; 8; 9]

При сумарному методі норма часу або норма виробітку встановлюється лише на виконання операції в цілому, або на один виріб без урахування витрат часу на окремі елементи. Сумарний метод можна реалізувати трьома засобами.

Перший – досвідний, є найбільш неточним та дуже суб'єктивним, бо формується, наприклад, на досвіді нормувальника, майстра або начальника виробничої ділянки.

Другий засіб реалізації сумарного методу – статистичний, який не враховує унікальні умови виробництва на певній ділянці, а формується на основі статистичних даних виконання норм на аналогічну операцію у минулому.

Третій засіб сумарного методу – порівняльний, також науково не обґрунтовано і являє собою процес порівняння норми часу поточної операції з операцією яка була виконана раніше.

В свою чергу, засоби нормування трудових витрат, поділяються на науково обґрунтовані норми та дослідно-статистичні.

Науково обґрунтовані норми праці дозволяють оцінити окремі види робочих процесів і операцій та витримувати необхідні кількісні та якісні пропорції між робочими місцями, цехами, виробництвами, що сприяє зростанню продуктивності праці [4].

Досвідно-статистичні норми – це такі, які розробляються на підставі досвіду та статистичних матеріалів даного підприємства. Вони є недостатньо обґрунтованими, не повністю враховують конкретний організаційно-технічний рівень виробництва, його резерви, рівень організації праці та її продуктивність. Вони мають тимчасовий характер і повинні бути замінені на постійні норми праці [11].

Дослідження трудових процесів працівників здійснюється за допомогою спостереження за послідовністю витрат часу на процес виробництва та роботу в цілому. Це один з головних етапів встановлення науково-обґрунтованих норм [9]. Для цього менеджеру необхідно обрати метод або методи встановлення витрат робочого часу. Процес обрання необхідного методу доволі складний, по перше, необхідно встановити мету проведення оцінки витрат робочого часу, по друге, прийняти об'єктивне рішення щодо процедури проведення, по третє, оцінити наявні ресурси, які будуть необхідні для реалізації обраного методу.

Методи встановлення витрат робочого часу мають на меті:

виявити структуру витрат робочого часу для ліквідації витрат часу;

оцінити методи та прийоми праці;

розрахувати норми та нормативи;

встановити причини недовиконання або значного перевиконання норм.

Слід зазначити, що при виборі методу витрат робочого часу необхідно детально проаналізувати трудовий процес, а саме: зміст трудового процесу, ступінь автоматизації труда, форму організації труда, тривалість циклу трудового процесу та ін. [9].

Існуючі методи встановлення витрат робочого можна поділити на дві групи: прямого спостереження та моментні спостережень, див. рис. 1.

Хронометраж – це спосіб вивчення витрат робочого часу на виконання всіх елементів опе-

рації, які повторюються протягом робочого дня. Дозволяє встановити точні витрати часу на виконання ручних та машинно-ручних елементів операції. Хронометраж передбачає внесення результатів в спеціальну таблицю – хронокарту. Його застосовують при дослідженні оптимального складу та структури операції для встановлення тривалості виконання і розробки нормативів.

Хронометраж може бути безперервним та вибірковим, рис. 2. Як правило хронометраж складається із чотирьох етапів [3]:

1. Підготовка до спостереження. Цей етап передбачає здійснення вибору об'єкту спостереження, аналіз кількості елементів в операції, встановлення фіксажних точок.

2. Спостереження. На цьому етапі здійснюється фіксація кожного елементу операції. За допомогою секундоміра точно встановлюється тривалість кожного руху, прийому або комплексу прийомів.

3. Аналіз хронокарти. На цьому етапі здійснюється обробка хронометражних спостережень.

4. Розробка рекомендацій. Проводять аналіз можливих резервів скорочення витрат робочого часу на здійснення конкретних операцій. Також проведений аналіз надає можливість виявити зайві рухи та дії, що в свою чергу приводить к втратам робочого часу. Роблять висновки щодо встановлення норм та нормативів.

Фотографія робочого дня – це спосіб прямого спостереження трудового процесу, здатного встановити втрати робочого часу, час обслуговування робочого місця та час необхідний на відпочинок та регламентовані перерви.

Метою фотографії робочого дня можуть бути [9]:

1. Аналіз фактичного балансу робочого часу протягом всієї зміни, встановлення витрат часу за категоріями: підготовче-заклучний час, основний, допоміжний, час на перерви та відпочинок.

2. Виявлення причин втрат робочого часу.

3. Створення оптимального балансу робочого часу шляхом ліквідації втрат робочого часу.

4. Обґрунтування необхідної кількості робочих для виконання певних робіт.

5. Встановлення ступеню завантаженості робітника протягом робочого дня.

6. Створення нормативного балансу робочого часу як основи для розрахунку науково обґрунтованих норм праці.

Якщо проведення фотографії робочого дня є неможливою, наприклад, за умов великої кількості об'єктів спостереження або нестачі коштів на залучення великої кількості спостерігачів, тоді доцільно проводити самофотографію робочого дня. Цей спосіб спостереження за змістом схожий на фотографію робочого дня за винятком того, що спостереження проводить сам робітник.

За допомогою самофотографії досягається одночасність і масовість спостереження, що забезпечує достовірність результатів [9].

Фотохронометраж застосовується в одиничному й дрібносерійному виробництві, що відрізняється непостійністю структури виробничого процесу й великою різноманітністю виконуваних робіт. Може бути індивідуальним і груповим. Останній застосовується під час вивчення виробничого процесу бригади для встановлення раціонального розподілу функцій між робітниками й оптимального її складу [2].

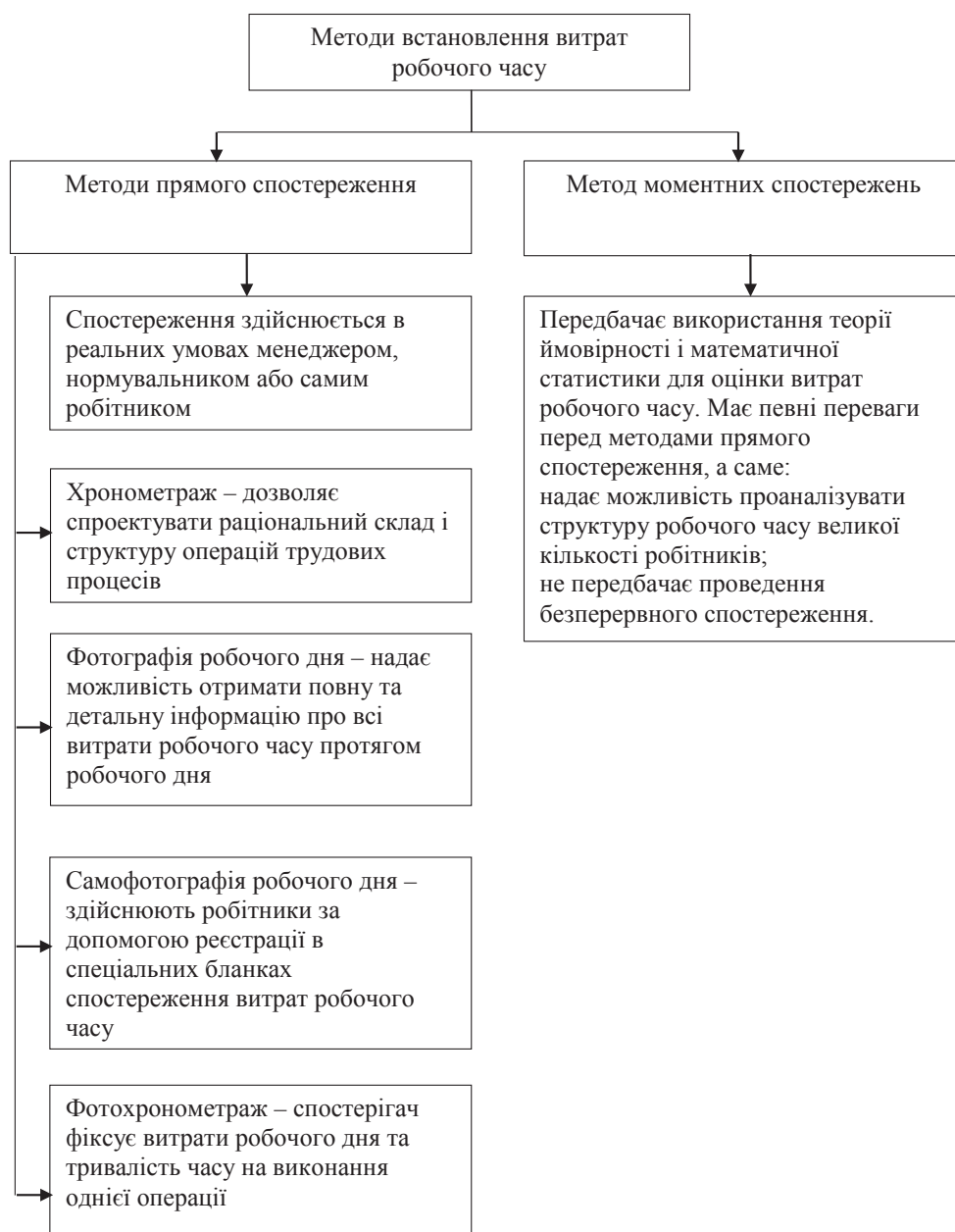


Рис. 1. Методи встановлення витрат робочого часу

Джерело: розроблено автором за даними [10]

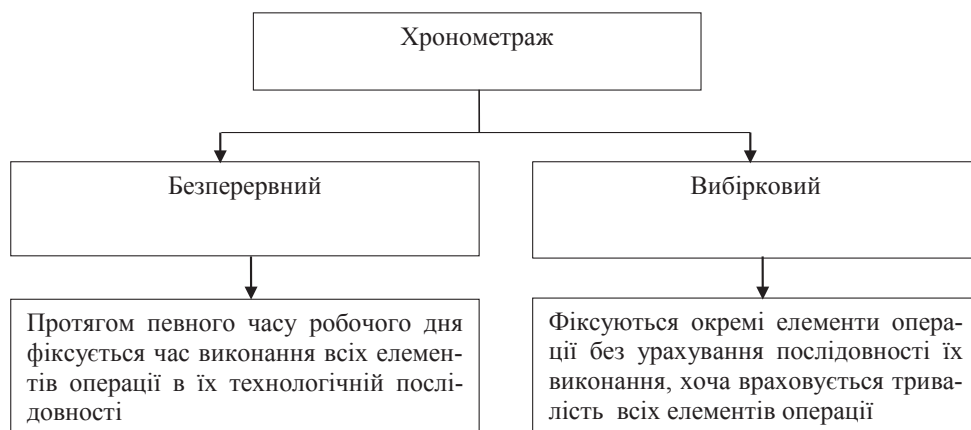


Рис. 2. Види хронометражу

Джерело: розроблено автором за даними [10]

Метод моментних (раптових) спостережень полягає у систематичній фіксації подій на різних робочих місцях з наступною математичною обробкою матеріалів спостережень [6].

Вивчення затрат робочого часу методом «моментних спостережень» складається із трьох етапів [6]:

- підготовка до спостереження;
- процес проведення спостережень;
- обробка спостережень, аналіз та висновок.

Отже, проведений аналіз існуючих методів встановлення витрат робочого показав, що менеджер при обранні методу спостереження повинен вірно обрати об'єкт спостереження, оцінити наявні ресурси необхідні для проведення спостереження та проаналізувати ступінь науково обґрунтування. Це все надасть можливість розробити обґрунтовані норми праці і в свою чергу

стане базою для розробки справедливої та ефективної системи оплати праці.

**Висновки і пропозиції.** Проведений аналіз існуючих точок зору, щодо сутності поняття нормування праці надав можливість встановити його економічне значення для розвитку мотивації персоналу. Встановлено, що норми можна класифікувати за різними ознаками, а саме за: призначенням, видами витрат часу, методом групування, ступенем деталізації, ознакою сфери їх поширення. Ефективних норм праці залежить від вибору методу за допомогою яких їх встановлено. Проведений аналіз свідчить що необхідно обрати аналітичні методи, бо вони є науково обґрунтованими та надають можливість об'єктивно оцінити роботу працівників, що в свою чергу є основою формування ефективної системи оплати праці.

### Список літератури:

1. Балан О.Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці / О.Д. Балан // Економіка АПК. – 2011. – № 17. – С. 20-25.
2. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навчальний посібник / І.В. Ковальчук. – К.: Знання, 2012. – 680 с.
3. Літинська В.А. Формування комплексу заходів скорочення витрат робочого часу в організації / В.А. Літинська, А.М. Колесник // Економіка і суспільство. – 2016. – № 6. – С. 167-172.
4. Машика Ю.В. Система норм та нормативів праці в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3611/1/СИСТЕМА%20НОРМ%20ТА%20НОРМАТИВІВ%20ПРАЦІ%20В%20УКРАЇНІ.pdf>.
5. Менеджмент: категоріально-термінол. слов. / Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк та ін. – К.: МАУП, 2007. – 744 с.
6. Мороз В.Є. Вивчення затрат часу методом «моментних спостережень» / В.Є. Мороз // Наукові праці КНТУ. – 2010. – № 17. – С. 172-177.
7. Офіційний сайт Верховної Ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
8. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. – М.: КНОРУС. – 2005. – 320 с.
9. Пономаренко В.С. Управление развитием нормирования труда : монография / В.С. Пономаренко, Г.В. Назарова, А.В. Семенченко. – Х.: изд. ХНЭУ, 2012. – 268 с.
10. Попадюк Т.С. Регулювання робочого часу працівників як спосіб нематеріальної мотивації / Т.С. Попадюк // Наукові праці МАУП. – 2012. – № 4(35). – С. 144-149.
11. Скриль В.В. Організація нормування праці на підприємстві та її удосконалення / В.В. Скриль, Т.О. Галайда, Л.О. Калінович // Економічний форум. – 2015. – № 3. – С. 438-443.
12. Фільштейн Л.М. Розробка пропозицій щодо ефективного використання робочого часу / Л.М. Фільштейн, Н.М. Чорна // Наукові записки. – 2012. – № 12. – С. 110-113.