

РОЛЬ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

На початку розбудови ринкової економіки в Україні в сільськогосподарських підприємствах значно скоротилися роботи по нормуванню праці. А посада нормувальника праці була ліквідована зі штатних розписів підприємств. Однак, сьогодні, в умовах обмеженості та високої ціни на ресурси, аграрні товаровиробники поступово починають усвідомлювати необхідність використання нормування праці та її організації на наукових засадах. Оскільки нормування праці та планування діяльності є умовою раціонального використання ресурсів. Відповідно сьогодні зростає попит на здійснення робіт з нормування праці. Деякі власники сільськогосподарських підприємств готові платити за послуги з нормування праці, залучаючи фахівців на умовах аутсорсингу. Представлені в статті результати отримані на основі дослідження умов праці та її організації та здійснення нормування праці на конкретних сільськогосподарських підприємствах. Результати показали, що після впровадження розроблених норм праці, чисельності працівників, організаційних структур та розцінок на оплату праці зменшилися витрати на оплату праці та матеріальні витрати, а також збільшилася продуктивність праці на досліджуваних підприємствах.

Ключові слова: праця, трудовий потенціал, управління трудовим потенціалом підприємства, нормування праці, організація праці, норми обслуговування, оптимальна чисельність працівників.

Kovalova Olha, *Sumy National Agrarian University* THE ROLE OF WORK STANDARDIZING IN THE LABOR POTENTIAL MANAGEMENT SYSTEM

At the beginning of market economy development, work on labor standardizing in agricultural enterprises in Ukraine was significantly reduced. And the position of work study man was eliminated from the regular lists of enterprises. However, today, in the conditions of limited and expensive resources, agricultural producers are gradually becoming aware of the need to use the standardizing of labor and its organization on a scientific basis, since the work standardizing and planning activities is a condition for rational use of resources. Accordingly, there is a growing demand for work standardizing today. Some farm owners are willing to pay for labor standardization services by outsourcing professionals.

The results presented in the article are obtained on the basis of the study of working conditions and its organization and implementation of work standardizing at specific agricultural enterprises of Sumy region. Studies have shown that in all enterprises there are no specialists-regulators; outdated labor standards are used; persistent conflicts between workers and employers over conditions and pay; constant violation of labor discipline by employees; large losses of working time due to the fault of the employee, irrational organization of work and distribution of responsibilities; duplication of functions not only by employees but also by structural departments of the enterprise; lack of control over the execution of tasks.

On the basis of the analysis of the organization of work and observations for the surveyed enterprises, the following measures have been developed for the work standardization: substantiated standards of service and norms of the number of employees; job responsibilities for all categories of employees; substantiated project organizational structures for each enterprise, taking into account measures to optimize the number of staff; reserves were found to save costs, which became the basis for the increase in chargeable man-hour rate.

The results show that after the implementation of the developed labor standards, the number of employees, organizational structures, job responsibilities and wage rates reduced the time lost from 28% to 13% and increased the coordination of the work of livestock farms. Therefore, labor rationing has become the basis for increasing the efficiency of labor potential.

Keywords: work, labor potential, labor potential management of the enterprise, work standardization, organization of labor, norms of service, optimal number of employees.

JEL classification: M12, M5.

Постановка проблеми. Важливу роль в управлінні трудовим потенціалом відіграє нормування праці, яке дає можливість визначити норми праці та на їх підставі – оптимальну чисельність працівників, що, в свою чергу, впливає на витрати. Отже, нормування праці є ключовим елементом менеджменту і набуває особливої актуальності в ринкових умовах господарювання.

Однак, незважаючи на визначну роль нормування праці в управлінні трудовим потенціалом, значна частина керівників підприємств і органи управління економікою стали взагалі відкидати доцільність нормування праці в умовах ринку і зменшують значущість організації праці і заробітної плати [7], тим паче що сьогодні завдання організації та нормування праці покладено безпосередньо на самі підприємства. Але, поряд з названими керівниками існують також і інші менеджери, що намагаються організовувати виробництво за стандартами розвинених країн. Вони намагаються відродити роботу по нормуванню праці в своїх підприємствах з метою оптимізації чисельності персоналу та оптимізації витрат, оскільки розуміють, що від цього залежить успіх у конкурентній боротьбі.

Враховуючи велику роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом доцільно вивчити світовий та вітчизняний досвід

нормування праці та виявити проблеми, що виникають сьогодні в процесі нормування праці та організації виробництва на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним підґрунтям даної статті стали праці вітчизняних вчених: Вітвіцького В.В. [1], Грішнєвої О.А. [4], Крайнього В.О. [7], Чумаченко О.В. [13], Уманської В.Г. [12], Серединської В.М. [10], Вудвуд В.В. [2], Позднякової С.В. [10], Зливка В.М. [5], Скриль В.В. [11], Нечипорук А.А. [9] та інших.

В переважній більшості праць увага приділяється висвітленню сутності та визначенню завдань нормування праці, вивченню досвіду нормування праці та розробці заходів з удосконалення системи нормування праці. Велика кількість публікацій з цього питання свідчить, що теоретичний аспект нормування праці добре напрацьований.

В роботі Зливка В.М. зазначено, що існуючі норми є застарілими, не відповідають сучасним реаліям, і наведені результати впровадження нових норм продуктивності в рослинництві [6]. В роботі Нечипорука А.А. проаналізовано організацію нормування праці в рослинництві [9].

Однак, все ж таки бракує публікацій, що носять практичний характер і стосуються аналізу існуючих проблем нормування та організації праці на сучасних підприємствах.

Метою статті є визначенні ролі нормування праці в системі управління трудовим потенціалом; вивчення закордонного та вітчизняного досвіду нормування праці; визначення проблем нормування праці, що існують на галузевому рівні та рівні окремих підприємств; аналіз процесів нормування та організації праці на прикладі сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Розвиток виробництва не може бути ефективним без науково-обґрунтованих систем організації і нормування праці, планування і управління організацією праці, застосування прогресивних норм і нормативів для організації праці на робочих місцях.

Сьогодні по відношенню до нормування існують дві досить певні позиції. З одного боку, розповсюдженими є уявлення про те, що норми,

тарифи, оклади, доплати і т.п. – є атрибутами бюрократичної системи, які повинні зникнути разом з нею. З іншого боку, значна частина фахівців впевнена, що без нормування праці та елементів тарифної системи неможливо забезпечити ефективне управління суспільним виробництвом та розподіл матеріальних благ.

Проаналізувавши досвід нормування праці в закордонних країнах [6, с. 105], ми виявили, що в країнах з розвиненою ринковою економікою створена методологічна і матеріально-технічна база, що дозволяє здійснювати нормування праці практично всіх категорій працівників.

В Україні наукова організація та нормування праці станом до початку незалежності було багато напрацьовано з нормування праці. Однак на початку періоду розбудови ринкових відносин нормування праці, як і загалом планування на підприємстві, було ліквідоване, як пережиток планової економіки. Відповідно існувала явна недооцінка ролі наукової організації праці, що пояснюється наявністю дешевих і доступних ресурсів, що залишилися у спадок від Радянського Союзу. Однак, сьогодні, коли ринкова економіка запрацювала повною мірою і підприємці відчули обмеженість ресурсів та їх високу ціну, потреба в плануванні та нормуванні праці знову стала актуальною.

Відмітимо, що сьогодні значно змінилася технологія та технічні засоби у сільському господарстві, а нових норм виробітку на них не розроблено. Посади нормувальника відсутні. Використання застарілих норм призвело до завищених витрат на паливо і нераціональне використання техніки та робочої сили. Також відсутність тісного зв'язку між нормуванням праці і її оплатою призвело до неефективної системи соціального партнерства, в результаті чого на підприємствах часто виникають конфлікти між працівниками та роботодавцями.

Але сьогодні з'являється все більше керівників, які добре усвідомлюють значення нормування праці та його вплив на витрати виробництва. Свідченням цьому є готовність таких менеджерів платити за послуги

нормування праці. Нами було проведене дослідження процесів нормування та організації праці в галузі скотарства на прикладі сільськогосподарських підприємств Сумської області.

Проведені дослідження процесів нормування та організації праці в скотарстві дали можливість сформулювати наступні висновки:

1. В кожному з досліджених підприємств відсутні працівники-нормувальники. Нормативи праці визначаються по застарілих довідниках. Хронометражі зрідка проводяться, але їх мета переважно – у виявленні перевитрат пального. Хронометражі проводять економісти або обліковці.
2. Внаслідок дефіциту робочої сили (насамперед молодих людей) на селі виникає проблема із наймом працівників. Працівники добре освідомлені про це і, зачасту шантажують роботодавців, погрожуючи тим, що не вийдуть на роботу, і, вимагаючи, збільшення заробітної плати. В результаті виникають конфлікти, що негативно відбивається на робочому процесі.
3. Внаслідок того, що останніми роками сільські мешканці звикли жити за рахунок домашнього господарства та поїздки на заробітки, працівники, працюючи по-старому, перестали дорожити робочим місцем, вважаючи роботу на фермі непрестижною та малодоходною.
4. Небажання працівників змінювати своє відношення до роботи, а також бажання залишити все в старому порядку, коли можна було щось вкрати, є причиною того, що раціоналізація трудового процесу на підприємствах часто зустрічає опір з боку працівників.
5. Порушення розпорядку робочого дня, коли працівники на годину-півтори запізнюються на роботу або раніше залишають роботу, було виявлено майже у всіх досліджуваних підприємствах. Це свідчить про відсутність чіткої системи організації праці на підприємствах.
6. На кожному з досліджених підприємств були виявлені працівники, що працюють з низьким темпом, допускаючи велику кількість перерв у роботі, в результаті чого має місце велика питома вага простоїв з вини виконавця, підтвердженням чому є проведені хронографічні спостереження. Так, в

середньому по підприємствах на простої з вини виконавця припадає до 28% часу, а загалом витрати часу на простої та виконання чужих обов'язків складають 47%.

7. На всіх досліджених підприємствах були відсутні якісні посадові інструкції, зачасту вони «скачані» з мережі Internet, без врахування особливостей самого підприємства. В посадових обов'язках відсутній чіткий перелік обов'язків працівників у відповідності до професії чи посади, обов'язки дуже часто дублюються. Так, нами було виявлено, що в посадових інструкціях завідувача відділу технічного обслуговування тваринництва та завідувача відділу механізації тваринництва з 15 обов'язків співпадають 14.

8. На одному з підприємств існують два сектори, функції яких майже повністю дублюються: сектор ремонту та прибирання території та сектор технічного обслуговування. В результаті працівники мають двох безпосередніх керівників, функції яких дублюються. В результаті завдання носять несистемний характер та можуть суперечити одне одному.

9. Не прописані чітко обов'язки допоміжних працівників, що зайняті на загальногосподарських роботах. В результаті чого інтенсивність праці цих працівників дуже низька, зафіксована велика кількість випадків (на всіх підприємствах), коли дані працівники взагалі не були нічим зайняті, витрачаючи робочий час на бесіди з колегами або перекури.

10. В деяких підрозділах були відсутні плани роботи на день, в результаті чого на початку робочої зміни витрачалось багато часу на з'ясування та розподіл завдань між працівниками, між якими іноді виникали суперечки з приводу розподілу завдань.

11. Відсутній контроль за виконанням завдань.

12. Зафіксовано відсутність єдиного місця зберігання інструменту, в результаті чого має місце велика кількість безсистемних переходів від одного місця виконання роботи до іншого. Так, дослідження виявило випадок, коли на виконання підготовчо-заклучних робіт витрачено 55 хвилин, а по нормативу лише 20 хвилин.

13. На одному з підприємств встановлені норми обслуговування для операторів машинного доїння перевищували норми, рекомендовані для існуючої в тому підприємстві технології. В результаті чого між роботодавцем та операторами машинного доїння постійно виникали конфлікти.

14. Спостереження показали, що існують працівники, які працюють сумлінно, але через недобросовісність інших працівників також бувають простої в роботі відповідальних робітників.

15. В одному з підприємств розцінка за молоко знаходилася на значно нижчому рівні, ніж у сусідніх підприємствах. Причиною було скрутне фінансове становище підприємства, внаслідок чого було неможливо платити достойну заробітну плату. Низька розцінка була основою постійних конфліктів між працівниками та керівником, що негативно позначалося на продуктивності праці.

Таким чином, для удосконалення організації праці в молочному скотарстві в досліджуваних сільськогосподарських підприємствах здійснені наступні заходи:

1. Визначені раціональні норми обслуговування на підставі даних хронометражних спостережень.

2. На основі розрахованих норм та результатів хронометражних спостережень визначена оптимальна чисельність працівників по всіх категоріям працівників.

3. Розроблені посадові обов'язки для всіх категорій працівників з урахуванням особливостей організаційного та технологічного процесів конкретних підприємств.

4. Обґрунтовані проектні організаційні структури для кожного підприємства з урахуванням заходів по оптимізації чисельності персоналу на основі, що здійснені на основі нормування праці.

5. Для підприємства, в якому діяла низька розцінка за молоко, в результаті аналізу робочого процесу були виявлені резерви для економії витрат, що стало основою для збільшення розцінки.

Повторне спостереження за роботою працівників на досліджуваних скотарських підприємствах, що було проведене після впровадження вказаних заходів, показало, що внаслідок більш раціональної організації праці зменшилися втрати робочого часу з 28% до 13% і робота колективів стала більш злагодженою. Отже нормування праці стало причиною підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Висновки. Сьогодні відбуваються істотні зміни економічних умов, які створюють сприятливе середовище для відродження та розвитку системи нормування праці. Серед таких змін можна виділити наступні: формування конкурентного середовища в ряді галузей економіки, прихід західних виробників із іншою філософією бізнесу, значна зміна технологій та технічних засобів. Ці зміни підвищили зацікавленість з боку роботодавця до нормування праці, що на додаток обумовлено посиленням соціальної спрямованості сучасного управління підприємством, підвищенням юридичної грамотності працівників у відстоюванні своїх прав. Роботодавець і працівник зацікавлені в застосуванні обґрунтованих норм трудових витрат та раціональному використанні робочого часу як за тривалістю, так і за ступенем інтенсивності праці. У даних умовах зростає і вимога до точності, обґрунтованості, достовірності норм витрат праці.

Проведені дослідження особливостей нормування та організації праці на сільськогосподарських підприємствах свідчать про готовність керівників платити за послуги нормування праці та розробку заходів по удосконаленню системи організації праці.

Результатами заходів з нормування праці в декількох сільськогосподарських підприємствах Сумської області є розробка норм праці, норм чисельності персоналу, організаційних структур, посадових інструкцій та розцінок спричинило зменшення втрат праці та злагоджену роботу колективів на тваринницьких фермах. Отримані результати підтверджують важливість відродження нормування праці, яке є основою організації праці та складовою системи управління трудовим потенціалом.

Для подальшого удосконалення системи нормування праці доцільно відновити професію нормувальника. Для кожного підприємства доцільно розробити нові або переглянути діючі норми і нормативи праці, що будуть відповідати сучасним технологіям виробництва. Для розроблення нових нормативів слід розробити методику врахування темпу виконання роботи працівниками. Розроблені норми та нормативи затвердити у встановленому порядку, за погодженням з профспілкою та науково-дослідним центром, включити окремим розділом в колективному договорі та використовувати в практичній діяльності.

Список використаних джерел:

1. Вітвіцький В.В. Управління галузевими системами економічних норм і нормативів в АПК. К. : ТОВ "ТАТ", 2001. 568 с
2. Вудвуд В.В. Нормування праці на підприємствах як елемент підвищення продуктивності. *Інноваційна економіка*. 2013. №4. С.60-63. URL : [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/%D0%86nnovastijna-ekonomika/IE-4\(42\)-2013/InnEco_4-42-2013_60-63.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/%D0%86nnovastijna-ekonomika/IE-4(42)-2013/InnEco_4-42-2013_60-63.pdf) (дата звернення 16.03.2020р.)
3. Гайдай І. Ю. Роль нормування праці в плануванні трудової діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 19-22. URL : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_1/pdf/019-022.pdf (Дата звернення 18.03.2020р.)
4. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К. : Знання, 2004. 535с.
5. Зливка В.М. Роль нормування праці в забезпеченні раціонального та ефективного застосування всіх видів ресурсів. *Економіка АПК*. 2009. №4. С.22-25.
6. Ковальова О. М. Проблеми системи нормування праці та перспективи її розвитку. *Україна – територія можливостей для розвитку підприємництва* : Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної

інтернет-конференції «Економічні перспективи підприємництва в Україні», м. Ірпінь, 26–27 жовтня 2017 р. Ч. 1. С.104-107.

7. Крайній В.О. Вдосконалення системи нормування праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/17.pdf> (дата звернення 18.03.2020р.)

8. Кучеренко С. Ю. Леваєва Л. Ю. Особливості організації та нормування праці в Україні. *Економічний вісник університету*. 2019. Випуск № 40. С. 96-101.

9. Нечипорук А.А. Формування системи норм і нормативів праці у рослинництві: автореф. ... канд. екон. наук. : 08.00.04. Житомир, 2009. 21 с.

10. Серединська В. М., Загородна О.М., Спільник І.В. Аналіз системи нормування праці на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2015 рік. Том 19. № 2. С.136-147.

11. Скриль В. В., Галайда Т. О. Удосконалення системи нормування праці на промислових підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч.3. С.181-184.

12. Уманська В. Г., Школьна Д. Р. Особливості організації, контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С.935-939. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/161.pdf (дата звернення 18.03.2020р.)

13. Чумаченко О. В., Шульгіна Т.С. Особливості нормування управлінської праці. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №1(23). С.186-190. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24039/33-Chumachenko.pdf?sequence=1> (дата звернення 18.03.2020р.)

References:

1. Vitvitskyi V.V. (2001) Upravlinnia haluzevymy systemamy ekonomichnykh norm i normatyviv v APK [Management of sectoral systems of economic norms and standards in agroindustrial complex]. Kyiv : LTD "TAT". (in Ukrainian)

2. Vudvud V.V. (2013) Normuvannia pratsi na pidpryiemstvakh yak element pidvyshchennia produktyvnosti [Rationing of work at enterprises as an element of productivity increase]. *Innovatsiina ekonomika*. vol. 4, pp.60-63. Available at: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/%D0%86nnovastijna-ekonomika/IE-4\(42\)-2013/InnEco_4-42-2013_60-63.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/%D0%86nnovastijna-ekonomika/IE-4(42)-2013/InnEco_4-42-2013_60-63.pdf) (accessed 16.03.2020p.)
3. Haidai I. Yu. (2009) Rol normuvannia pratsi v planuvanni trudovoi diialnosti pidpryiemstv [The role of labor normalization in the planning of the employment of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of Khmelnytsky National University]. vol. 4. no. 1. pp.. 19-22. Available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_1/pdf/019-022.pdf (accessed 18.03.2020p.)
4. Hrishnova O. A. (2004) *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations]. Kyiv : Znannia. (in Ukrainian)
5. Zlyvka V.M. (2009) Rol normuvannia pratsi v zabezpechenni ratsionalnoho ta efektyvnoho zastosuvannia vsikh vydiv resursiv [The role of labor normalization in ensuring the rational and effective use of all types of resources]. *Ekonomika APK*. no. 4, pp.22-25.
6. Kovalova O. M. (2017) Problemy systemy normuvannia pratsi ta perspektyvy yii rozvytku [Problems of the system of labor normalization and prospects for its development]. Proceedings of the *Ukraine – terytoriia mozhlyvostei dlia rozvytku pidpryiemnytstva : Zbirnyk materialiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii «Ekonomichni perspektyvy pidpryiemnytstva v Ukraini»*. (Ukraine, Irpin, October 26–27, 2017) Irpin: Ekonomichni perspektyvy pidpryiemnytstva v Ukraini, pp.104-107.
7. Krainii V.O. (2014) Vdoskonalennia systemy normuvannia pratsi v suchasnykh umovakh [Improvement of the system of labor normalization in modern conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national problems of economy] (electronic journal), Available at: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/17.pdf> (accessed 18.03.2020p.)

8. Kucherenko S. Yu. Levaieva L. Yu. (2019) Osoblyvosti orhanizatsii ta normuvannia pratsi v Ukraini [Features of organization and normalization of labor in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*. no. 40. pp. 96-101.
9. Nechyporuk A.A. (2009) *Formuvannia systemy norm i normatyviv pratsi u roslynnytstvi* [Formation of a system of norms and norms of labor in plant growing] (PhD Thesis), Zhytomyr: Zhytomyrskyi natsionalnyi ahroekologichnyi universytet.
10. Seredynska V. M., Zahorodna O.M., Spilnyk I.V. (2015) Analiz systemy normuvannia pratsi na pidpryiemstvi [Seredinskaya VM, Zagorodna OM, Spilnyk IV Analysis of the system of labor standardization at the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*. vol 19. no 2. pp.136-147.
11. Skryl V. V., Halaida T. O.(2014) Udoskonalennia systemy normuvannia pratsi na promyslovykh pidpryiemstvakh [Improvement of the system of labor standardization at industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu* vol. 7. no.3. pp.181-184.
12. Umanska V. H., Shkolna D. R. (2017) Osoblyvosti orhanizatsii, kontroliu ta normuvannia pratsi v umovakh rynkovoï ekonomiky [Features of organization, control and normalization of labor in the conditions of market economy]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and societ]. no. 9, pp. 935-939. Available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/161.pdf (accessed 18.03.2020p.)
13. Chumachenko O. V., Shulhina T.S. (2011) Osoblyvosti normuvannia upravlinskoi pratsi [Features of normalization of managerial wor]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu* [Economic Bulletin of Donbass]. no.1(23). pp.186-190. Available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24039/33-Chumachenko.pdf?sequence=1> (accessed 18.03.2020p.)