

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ НОРМАМИ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Майстро Руслана, Глізнуца Марина, Перерва Петро

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

У сучасних умовах призначення процесів управління нормуванням праці – активно впливати на потенційні можливості та результати діяльності підприємств щодо досягнення взаємозалежних економічних та соціальних цілей.

Проведені авторами дослідження дозволили розробити методичні положення щодо управління нормами праці на промисловому підприємстві [1-14].

Методичний підхід до аналізу стану нормування праці та управління ним в сучасних організаціях включає сім стадій.

*Стадія 1.* Аналіз документаційного забезпечення системи нормування праці.

На цьому етапі пропонується проаналізувати наявність положення про нормування праці або стандарту нормування праці, рік його затвердження, наявність інструкцій по роботі в період розробки норм праці, кодексу нормувальника, графіка перегляду норм, наявність та вік нормативів, що застосовуються. Необхідно виявити наявність різних нормативів на ті самі роботи, врахувати всі коефіцієнти, що застосовуються до нормативів, та їх обґрунтованість.

*Стадія 2.* Аналіз організації робіт із нормування праці.

У межах цього етапу пропонується спочатку визначити вид системи організації нормування праці для підприємства: централізована, децентралізована чи змішана. Для визначення ступеня централізації роботи з нормування праці можна розрахувати коефіцієнт централізації (*КЦ*) за наступною формулою [1, с. 106]:

$$КЦ = N_{pn} / N_{он},$$

де  $N_{pn}$  – кількість норм, розроблена загальнозаводськими службами;  
 $N_{он}$  - загальна кількість діючих для підприємства норм.

Далі на цьому етапі виявляємо участь у роботі з нормування праці технологічних та технічних служб підприємства. Вивчаємо раціональність існуючої системи поділу праці між службами, знаходимо дублювання функцій, а також виявляємо ділянки робіт, які не охоплені жодною зі служб підприємства, оцінюємо раціональність управління нормуванням праці на підприємстві. Крім того, дається

загальна оцінка методів нормування праці, що застосовуються в організації (технічно обґрунтовані, у тому числі аналітично-розрахункові, аналітично-дослідні, дослідно-статистичні); структура норм, %, встановлених у різний спосіб [2, 5, 8, 13]. Вважаємо за доцільне проаналізувати на цьому етапі також ефективність системи стимулювання та мотивації праці працівників на підприємстві, зайнятих нормуванням праці.

*Стадія 3.* Аналіз чисельності та складу працівників, які займаються нормуванням праці. На цьому етапі пропонуємо вивчити структуру нормувальників за показниками: освіта; у тому числі вища спеціальна освіта, стаж роботи за фахом; вік. Тривожним сигналом має бути скорочення кількості практиків та збільшення чисельності працівників із середньою професійною освітою. Пропонуємо на даному етапі оцінити також періодичність та форми підвищення кваліфікації працівників, які займаються нормуванням праці. Далі виявляється рівень завантаженості нормувальників [1, 3, 7], оскільки вони виконують не властиві їм функції на шкоду основній роботі (виписування нарядів, складання довідок). Завантаженість нормувальників визначається за кількістю робітників та обсягом нормованих робіт (кількістю запроваджених та переглянутих норм) у розрахунку на одного нормувальника. На цьому етапі можливе проведення фотографії робочого дня нормувальника, зокрема самофотографії [6, 9].

*Стадія 4.* Аналіз матеріального забезпечення системи нормування праці. На цьому етапі вважаємо за необхідне проаналізувати абсолютну та відносну (з розрахунку на одного нормувальника) кількість обладнання, що використовується для механізації та автоматизації нормувальних робіт: планшетів, комп'ютерів, спеціальних програм, відеокамер, виносних клавіатур тощо. З метою аналізу пропонуємо скласти таблицю вивчити забезпеченість матеріальними засобами у поступовій динаміці кілька років.

*Стадія 5.* Аналіз організації застосування та перегляду норм. Найважливішим завданням працівників з нормування праці для підприємства є підтримка прогресивності та забезпечення динамічності норм. Норми праці з часом старіють, перестають відповідати новим організаційно-технічним умовам, тому їх необхідно своєчасно переглядати. Аналіз ефективності перегляду норм має містити відповіді такі питання [62]: у які терміни розробляється план; хто брав участь у його розробці; чи коригується він відповідно до планів технічного переозброєння підприємства; чи визначено терміни застосування заходів, чи зроблено розрахунки з обґрунтування їх

ефективності. Для цієї мети складається таблиця, в якій показується планове та фактичне зниження трудомісткості та відсоток переглянутих норм з кожної причини (фактору) у цехах та підприємству в цілому. Далі аналізується виконання плану, т. е. встановлюється, які заходи, яких ділянках, за якими операціях виконані, які немає. Головним показником динамічності норм є обсяг перегляду норм, тому пропонуємо розрахувати частку переглянутих норм, %. У середньому виробни перебувають у виробництві 5–7 років, оскільки науково-технічний прогрес веде до безперервного оновлення номенклатури. За цей час витрати часу виготовлення виробів значно знижуються.

*Стадія 6.* Вибіркова перевірка якості чинних норм. Вибіркова перевірка дає змогу уточнити рівень напруженості чинних норм [1]. Даний показник визначається як відношення добутку суми фактичних витрат часу на аналізовані операції з хронометражу в хвилинах та коефіцієнта, що враховує нормативний час на обслуговування робочого місця, відпочинок та особисті потреби працівника, виконання підготовчо-заклучних робіт, до суми чинних норм часу на ці операції, хв.

Перевірка проводиться безпосередньо на робочому місці у такому порядку [1, 9, 11]:

- зіставляються існуючі та запроектовані організаційно-технічні умови виконання операції;
- зіставляються фактичний та запроектований зміст операції, аналізуються методи та прийоми її виконання та визначається раціональний варіант трудового процесу;
- проводяться хронометражні спостереження, встановлюється фактична тривалість операції та її елементів;
- зіставляється тривалість елементів операції за діючими нормами та за результатами вивчення витрат робочого часу;
- робляться висновки про напруженість чинної норми.

Така комплексна перевірка дозволяє оцінити якість діючих норм та розробити необхідні заходи щодо його підвищення.

*Стадія 7.* Оцінка якості нормування праці службовців.

Пропонуємо оцінку якості нормування праці службовців, зокрема самонормування, здійснювати шляхом соціологічного опитування. Наприклад, для оцінки ефективності використання робочого часу після проведеного навчання з тайм-менеджменту пропонуємо поставити таке запитання: «Чи застосовуєте Ви знання, отримані в курсі „Тайм-менеджмент“» у щоденній практичній роботі?

- а) повністю;

- б) частково;
- в) немає можливостей застосовувати;
- г) не розумію, як це можна використати».

В якості показників, що характеризують нормування праці службовців, пропонуємо застосовувати частку навчених та відсоток реалізації отриманих знань. Запропоновані підходи до оцінки системи нормування праці в організаціях відповідають ринковим відносинам, сприяють виявленню резервів зростання продуктивності праці, скорочення витрат на виробництво, що, своєю чергою, може позитивно вплинути на зростання конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Таким чином, із зміною виробничої ситуації на підприємствах нашої країни стають необхідними зміни в аналізі важливої системи, що характеризує використання людського потенціалу організації. Вважаємо, що запропоновані підходи вимагають дальньої розробки, доведення їх до готових методик, які зможуть використовувати фахівці без вищої спеціальної освіти, практики. Потрібно прописати ряд формул з розрахунку часток, навантаження тощо. Ряд етапів може бути представлений у вигляді таблиць, що полегшить проведення аналізу. Науковим результатом дослідження виступає сучасний управлінський підхід до проведення соціально-трудового моніторингу та аналізу трудових показників, що враховує сучасні реалії економіки, інтереси власників підприємств та розвиток статистичної бази різних організацій. Практична значимість запропонованих розробок у тому, що адаптовані до сучасним економічним умовам і можна застосовувати у управлінській діяльності підприємств та закупівельних організацій без додаткової підготовчої роботи. [12].

Світовий досвід показує, що застосування нормування праці постійно розширюється як у матеріальному виробництві, і у невиробничій сфері. Як правило, лише невеликі підприємства з чисельністю до 50 працівників не застосовують норми праці, обмежуючись дотриманням елементарних заходів щодо організації праці. Проте, у сучасному нормуванні спостерігається відмова від зайвого регламентування дрібних процесів.

Підкреслимо, що нормування праці в останній час об'єктивно стало одним із важливих елементів системи управління персоналом організації. Пов'язано це насамперед із необхідністю підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників, оптимізації їх чисельного та професійного складу та сучасного коригування вимог до персоналу виходячи з умов ринку.

1. Кулькова И.А. Современные подходы к анализу нормирования труда персонала // Актуальные вопросы теории и практики современного менеджмента. Екатеринбург : УГЭУ, 2017. с.100-109.
2. Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учеб. пособие. Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.
3. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.
4. Kocziszky G., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veress Somosi.– Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
5. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
6. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник. Харків: «Основа», 1993. 288с.
7. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
8. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
9. Tkachova, N.P, Pererva P.G., Kobieliava, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.
10. Kosenko O.P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. №1, ч.2. С.140-145.
11. Kobieliava T.O. Pererva P.G., Tkachev M.M., Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
12. Pererva P.G., Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss.1. P.24-38.
13. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Вып. 2. Маркетинг на промышленном предприятии. - М.: НПО «РИМ», 1991. - 80 с
14. Kobeleva T., Pererva P., Tovazhnyanskiy V., Gladenko I. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Miskolc: Miskolc University Press. 2010. Volume 7. №2. S.71-183.