

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

на здобуття освітнього ступеня **магістр**
зі спеціальності **076 Підприємництво та торгівля**
освітньо-професійної програми **Підприємництво та торгівля**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

(підпис)

Сергій ПОЛІЩУК

Виконав:	здобувач вищої освіти Сергій ПОЛІЩУК
Керівник:	доцент Марина МАРТИНЕНКО
Рецензент:	к.е.н., доцент Ірина МАКОВЕЦЬКА

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Освітньо-професійна програма Підприємництво та торгівля біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедрою підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності

_____ Оксана ЗГУРСЬКА
«___» _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

ПОЛІЩУКА Сергія Олександровича

1. Тема кваліфікаційної роботи: Шляхи вдосконалення нормування праці на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи: Марина Мартиненко, д.ф., доцентт кафедри ПТБД

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «..» _____ 2024 р. №

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «--» ч _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України; річні звіти та первинна документація ТОВ «КЗОТ»; результати опитування та власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Науково-практичні основи нормування праці

2. Розділ 2. Аналіз якості діяльності з нормування праці ТОВ «КЗОТ»

3. Розділ 3. Основні напрями підвищення якості нормування праці ТОВ «КЗОТ»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*

6. Дата видачі завдання «__» _____ 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.		Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу		Виконано
3	Підготовка другого розділу		Виконано
4	Підготовка третього розділу		Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій		Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел		Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат		Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі		Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником		Виконано
10	Зовнішнє рецензування		Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу		Виконано
12	Попередній захист		Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра		Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Сергій ПОЛІЩУК

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Марина МАРТИНЕНКО

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 106 сторінок, __ таблиці, __ рисунків, 73 використаних джерела.

Метою роботи є вивчення поняття «нормування праці», визначення його особливостей, шляхів вдосконалення в умовах сучасного виробництва, а також знаходження шляхів підвищення якості нормування праці ТОВ «КЗОТ».

Об'єктом дослідження є процес підвищення якості нормування ТОВ «КЗОТ»

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти системи нормування праці та підвищення нормування праці на ТОВ «КЗОТ».

Короткий зміст роботи:

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування підвищення якості нормування праці – визначено сутність поняття та роль нормування праці підприємства у виробничому процесі, концептуальні підходи до удосконалення нормування праці та етапи її покращення.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика ТОВ «КЗОТ», проаналізовано його кадровий склад та здійснено оцінку впливу наявного нормування праці на ефективність діяльності зазначеного підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями покращення якості нормування праці ТОВ «КЗОТ». Запропоновано провести покращення трудової дисципліни на підприємстві. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТОВ «КЗОТ»

КЛЮЧОВІ СЛОВА: нормування, нормування праці, продуктивність праці, хронометраж, підвищення продуктивності праці, робочий час, втрати робочого часу, ліквідація втрат робочого часу.

ABSTRACT

The text part of the qualification work for obtaining a bachelor's degree: 106 pages, ___tables, ___figures, 73 used sources.

The purpose of the work is to study the concept of "labor rationing", to determine its features, ways of improvement in the conditions of modern production, as well as to find ways to improve the quality of labor rationing of LLC "KZOT".

The object of the research is the process of improving the quality of rationing of "KZOT" LLC

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of the labor rationing system and increasing labor rationing at KZOT LLC.

Summary of the work:

In the first section of the work, the theoretical justification of improving the quality of labor regulation is carried out - the essence of the concept and the role of enterprise labor regulation in the production process, conceptual approaches to improving labor regulation and the stages of its improvement are defined.

In the second section of the qualification work, the organizational and economic characteristics of LLC "KZOT" were provided, its staff was analyzed, and the impact of the existing labor rationing on the efficiency of the specified enterprise was evaluated.

In the third section of the qualification work, directions for improving the quality of labor regulation of KZOT LLC are substantiated. It is proposed to improve labor discipline at the enterprise. The economic feasibility of the implementation of the measure with a positive impact on the indicators of the economic activity of KZOT LLC is substantiated

KEY WORDS: rationing, labor rationing, labor productivity, timekeeping, increasing labor productivity, working time, loss of working time, elimination of loss of working time.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувач Поліщук С.О. до захисту кваліфікаційної роботи
(прізвище та ініціали)
за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми Підприємництво та торгівля
(назва)

на тему: «Шляхи вдосконалення нормування праці на підприємстві».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ
(підпис)

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Світлана Петровська

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Поліщук С.О. виконав дослідження на високому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо вдосконалення нормування праці на підприємстві

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача Поліщука С.О. на позитивну оцінку та присвоїти їй кваліфікацію магістра з підприємництва та торгівлі.

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Марина МАРТИНЕНКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

«____» _____ 2025 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Поліщук С.О. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедру _____
(назва)

(підпис)

Оксана ЗГУРСЬКА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти Поліщука Сергія Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Шляхи вдосконалення нормування праці на підприємстві».

Актуальність. На сьогоднішній день проблеми використання робочої сили на підприємствах всіх галузей виробництва привертають все більше уваги науковців. Роль людської праці на кожній стадії виробничого процесу полягає в тому, що саме через людину, її здібності (моральні та фізичні) реалізуються абсолютно всі плани щодо подальшого розвитку виробництва та його суспільно-економічної ефективності. Нормування праці виступає важливим інструментом впливу на ступінь втрат робочої сили та нервової енергії. Обґрунтоване нормування праці дозволяє створити умови, за яких трудова діяльність людини, являючись найбільш продуктивною, збереже високу працездатність людини на протязі тривалого часу та швидке її відновлення. До того ж, нормування праці дозволяє визначити найбільш ефективну форму організації виробничого процесу, яка забезпечує оптимальне завантаження устаткування та робітника на протязі зміни, втрат часу на виготовлення продукції або виконання операції.

Позитивні сторони.

1. Здійснено теоретичне обґрунтування підвищення якості нормування праці – визначено сутність поняття та роль нормування праці підприємства у виробничому процесі, концептуальні підходи до удосконалення нормування праці та етапи її покращення
2. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходів позитивного впливу на показники економічної діяльності досліджуваного підприємства

Недоліки.

1. При написанні роботи було б доцільно визначити та обґрунтувати методичні основи нормування праці на підприємстві

Відзначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Висновок: *кваліфікаційна робота заслуговує на позитивну оцінку, а здобувач Поліщук С.О. заслуговує присвоєння кваліфікації: магістра з Підприємництва та торгівлі.*

Рецензент:
к.е.н., доцент

_____ Ірина МАКОВЕЦЬКА
підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1.	
1.1.	12
1.2.	15
1.3.	18
РОЗДІЛ 2.	
2.1.	35
2.2.	41
2.3.	58
РОЗДІЛ 3.	
3.1.	65
3.2.	70
3.3.	78
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	90

ВСТУП

Актуальність проблеми. На сьогоднішній день проблеми використання робочої сили на підприємствах всіх галузей виробництва привертають все більше уваги науковців. Роль людської праці на кожній стадії виробничого процесу полягає в тому, що саме через людину, її здібності (моральні та фізичні) реалізуються абсолютно всі плани щодо подальшого розвитку виробництва та його суспільно-економічної ефективності.

Одним із найважливіших показників, що характеризує участь людської праці у виробничому процесі, а також навантаження, що припадає на кожного робітника під час здійснення своїх обов'язків, являється норма праці.

Нормування праці виступає важливим інструментом впливу на ступінь втрат робочої сили та нервової енергії. Обґрунтоване нормування праці дозволяє створити умови, за яких трудова діяльність людини, являючись найбільш продуктивною, збереже високу працездатність людини на протязі тривалого часу та швидке її відновлення. До того ж, нормування праці дозволяє визначити найбільш ефективну форму організації виробничого процесу, яка забезпечує оптимальне завантаження устаткування та робітника на протязі зміни, втрат часу на виготовлення продукції або виконання операції.

Слід зазначити, що в міру переходу від одиничного до серійного та від серійного до масового виробництва все більше удосконалюється техніка, технологія та організація виробництва; спеціалізуються устаткування, пристрої, робочий інструмент, способи контролю та оснащення робочого місця, удосконалюються організація праці та виробничі навички робітників. Саме через це втрати праці на виконання окремих однакових елементів операції, а також на виконання однакових операцій і виготовлення виробів у цілому та відповідно

рівень продуктивності праці в умовах одиничного, серійного та масового виробництв будуть відрізнятися.

Нормування праці являється важливою складовою як технологічної та організаційної підготовки виробництва, так і оперативного управління ним. Саме через це досить актуальним є наукове вивчення процесу розробки та встановлення норм праці на всіх етапах здійснення виробничого процесу, їх впливу на прийняття управлінських рішень щодо поточного та перспективного розвитку підприємства на всіх рівнях керівних структур.

При виконанні даної роботи були поставлені *мета* та сформульовані *завдання*.

Метою роботи є вивчення поняття «нормування праці», визначення його особливостей, шляхів вдосконалення в умовах сучасного виробництва, а також знаходження шляхів підвищення якості нормування праці ТОВ «КЗОТ»

Об'єктом дослідження є процес підвищення якості нормування праці.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти системи нормування праці та підвищення нормування праці в ТОВ «КЗОТ»

Задля досягнення поставленої мети дипломної роботи було поставлено і вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність поняття «нормування праці»;
- визначити функції та задачі нормування праці;
- розглянути основні види норм праці та охарактеризувати їх;
- провести фінансово-економічну характеристику підприємства ТОВ «КЗОТ»
- проаналізувати особливості нормування праці ТОВ «КЗОТ»
- охарактеризувати основні шляхи вдосконалення нормування
- дослідити закордонний досвід нормування праці;

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення нормування праці на підприємстві, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Дипломний проект складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи - 106 сторінок, який містить __ таблиці, __ рисунки. Список використаних джерел складається з 73 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, завдання та функції нормування праці персоналу

Організація праці передбачає систему наукових та обґрунтованих заходів, спрямованих на підходи та зміст умов для оптимального функціонування робочої сили в процесі виробництва, які допомагають досягненню відповідних результатів усієї трудової діяльності та розвитку виробництва.

Організація праці персоналу передбачає основні, встановлені підприємством норми трудового процесу з врахуванням низки елементів, поданих у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Елементи трудового процесу

<i>№ п/п</i>	<i>Позначення</i>	<i>Обґрунтування</i>
1	Поділ та кооперація праці персоналу	визначення видів трудової діяльності та систему виробничих взаємозв'язків працівників
2	Прийнятні для організації прийоми та методи праці персоналу	забезпечується найвигідніше виконання різних операцій
3	Організація робочого місця	обладнання необхідними засобами виробництва та їх грамотне розміщення на виробничих площах
4	Організація обслуговування робочого місця	види обслуговування, форми та вибір виконавця
5	Нормування праці	Нормативна регламентація діяльності персоналу та адміністрації
6	Дисципліна праці	режим виробництва та особистий режим працівника

Нормування праці - процес вимірювання втрат праці на виготовлення одиниці виробу або виконання заданого обсягу роботи в певних організаційно-технічних умовах та елементу наукової організації праці. Міра праці, як абсолютна величина загального робочого часу, необхідного для виробництва одиниці певного виду продукції або виконання певного виду роботи на конкретному підприємстві, приймає певну форму, яка відображається у нормі

праці. Остання форма включає в себе структуру і обсяг суспільно необхідних втрат праці, з урахуванням конкретних умов виробництва на підприємстві, цеху, майданчику та робочому місці. Згідно з цим, трудові норми встановлюються з використанням методів нормування. Відповідно, нормування праці – це вид діяльності з управління виробництвом, мета якого полягає у визначенні необхідних втрат і результатів праці, а також необхідних співвідношень між чисельністю робітників різних груп і кількістю одиниць устаткування [42, 147].

Норма праці визначає величину та структуру втрат робочого часу, необхідних для виконання певного виду робіт, і є стандартом, з яким порівнюється фактичний час для встановлення їх раціональності.

Якщо на кожному робочому місці виражати міру та норми праці, з однієї сторони це буде являтися засобом отримання прибутку, а з іншої – сприяти вирішенню соціальних задач, забезпечуючи працюючим оптимальну інтенсивність праці та його змістовність.

Переважно сьогодні застосовують такі види нормування як:

- норми часу та його вироблення, а також норми обслуговування та чисельності в колективі чи на підприємстві, бувають норми керованості та норми поставленого завдання.

- норми виробітку часу визначають необхідні витрати часу одного працівника чи бригади виконання одиниці роботи. Норми виробітку часу завжди вимірюються в людино-хвилинах або людино-годинах.

- норма виробітку передбачає певну кількість продукції, яка виготовлена лише одним працівником, можливо бригадою за певний відрізок часу.

- норми виробітку вимірюються в натуральних одиницях і виражають необхідний результат діяльності працівників.

- норма обслуговування необхідні певної кількості верстатів, робочих місць і виробничих площ та інших виробничих об'єктів, закріплених обслуговування одним працівником чи бригадою.

- норма чисельності передбачає чисельність робочих, які необхідні для обслуговування одного чи кількох агрегатів підприємства.

- норма керованості підлеглими передбачає кількість співробітників, яка має бути обов'язково підпорядкована лише одному начальнику.

Нормоване завдання передбачає можливий вид або обсяг робіт, які мають бути виконані лише одним співробітником, можливо бригадою за певний відрізок часу.

Якщо проаналізувати виробничий процес видів та змісту робіт з нормування праці, що дає можливість поділити його на частини. А вибір прийняттого варіанту технологічного процесу в організації праці персоналу підприємства, застосування їх в роботі то можлива зміна з метою особливостей умов праці персоналу з урахуванням особливостей організації.

Нормування праці персоналу є невід'ємним та основним чинником у виробництві чи іншому виді економічної діяльності підприємства. Будь-яка нова зміна має вносити коригування у виробничий процес та стандарт з організації праці персоналу та, звичайно, супроводом змін норм в організації.

До розглянутих норм праці безпосередньо примикають і норми складності робіт, що виконуються, і визначають необхідну кваліфікацію виконавців. Оцінка складності робіт потребує глибокого розуміння особливостей технологічного процесу.

Виходячи з норми складності робіт і визначається необхідна норма для оплати в одиницю часу, інакше це тарифна ставка. У свою чергу, на основі тарифної ставки та норми трудомісткості операції встановлюється норма її тарифної зарплати.

На підставі розглянутого матеріалу можливе розуміння як вузького, так і глибшого тлумачення поняття норм праці.

- норми на витрати та результати праці персоналу у вигляді норм тривалості чи трудомісткості, чисельності, виробітку, нормування завдання;

- норми структури трудового процесу, які представлені нормами обслуговування та керованості;
- норми складності праці як розрядів робіт, категорій різної складності праці;
- норми оплати праці у вигляді тарифних ставок та окладів;
- норми санітарно-гігієнічних та естетичних умов праці у вигляді норм освітленості або шуму, можливо температур та інших параметрів навколишнього середовища, з урахуванням режиму праці та відпочинку; – соціальні та правові норми праці.

Таблиця 1.2

Види нормативних матеріалів

<i>№з/п</i>	<i>Назва виду</i>	<i>Розшифрування виду</i>
1	Нормативи	Можуть висловлювати нормативні залежності встановлення складових частин і норм часу, і навіть визначення чисельності персоналу
2	Єдині чи типові норми	Можуть бути в залежності безпосередньо між величиною норми, наприклад, часу, виробітку, обслуговування, керованості, а також впливати на неї

Головна відмінність між видами нормативами та єдиними чи типовими нормами часу для персоналу в організації полягає у необхідності послідовності запровадження різних чи суміщених елементів виробничого процесу.

Основними завданнями у сфері нормування праці персоналу є:

- організація та розробка, з поступовим, але своєчасним використанням норм праці персоналу;
- зміна прийнятих норм праці відповідно до впровадження нових заходів або нової технології, удосконалення організації виробництва та праці;
- розробка пропозицій та рекомендацій щодо скорочення витрат робочого часу на підприємстві та використання всіх можливих резервів ;
- координація та взаємодія діяльності всіх структурних підрозділів в організації для точного нормування праці.

Організація і управління нормуванням праці організації представлена на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Організація та управління нормуванням праці в організації

Сьогоднішні вимоги підприємств будуються на прикладі таких принципів, як:

- постійного впровадження методів нормування праці на якомога ширші сфери діяльності підприємства для забезпечення оптимізації трудових витрат на виробництво продукції, робіт, послуг, а також для вимірювання та оцінки трудового вкладу співробітників у виробничі результати;
- застосування однакових підходів до визначення норм праці на аналогічних робіт, що виконуються в рівних організаційно-технічних умовах;
- одержання наукової обґрунтованості норм враховуючи організаційні, технічні, економічні, соціальні особливості;
- використання нп практиці нормування основних досягнень науки;

– зміни існуючих норм праці персоналу підприємства за нової технології чи організації праці на виробництві, а також поліпшення умов роботи з урахуванням трудового законодавства.

В даний час в країні не існує будь - яких економічних проблем, які можуть привести до виникнення економічних наслідків. У зв'язку з цим підвищуються вимоги до нормування праці, які можна сформулювати таким чином:

- максимальне охоплення норм праці для всіх категорій працівників забезпечує об'єктивне вимірювання та оцінку їх трудових втрат;
- висока якість норм, яка встановлюється аналітичним методом нормування із застосуванням прогресивних нормативних матеріалів;
- комплексний підхід в обчисленні та встановленні втрат на оплату норми праці з урахуванням організаційних, технічних, економічних, психофізіологічних та соціальних факторів;
- забезпечення інтенсивності праці робітників з метою збереження їх довгострокової здатності до роботи і здоров'я.

У своїй основі процес встановлення норм включає:

- аналіз виробничого процесу та розділення його на частини;
- вибір оптимального варіанту технології та організації праці;
- проектування раціональних режимів роботи обладнання, прийомів, методів праці, системи обслуговування робочих місць, режимів праці та відпочинку;
- розрахунок норм у відповідності до особливостей технологічного та трудового процесів;
- запровадження та наступне коректування норм по мірі зміни організаційно-технічних умов виробництва.

Саме тому, нормування праці являється важливим елементом як технологічної та організаційної підготовки виробництва, так і оперативного управління ним.

Робота по нормуванню праці настільки тісно пов'язана з проектуванням технологічного процесу та організацією праці, що в багатьох випадках їх досить важко розділити. У той же час кожна зміна технології і організації виробництва має супроводжуватися переглядом існуючих норм і приведенням їх у відповідність з новими організаційними і технічними умовами виробництва [43].

Однією з найважливіших особливостей роботи з нормувань праці є її багатоаспектний характер, обумовлений об'єктивною необхідністю обліку в нормах сукупності технічних, економічних, психофізіологічних та соціальних факторів. Але вирішальна роль належить технічному обґрунтуванню, яке пов'язано з важливістю правильного встановлення режимів роботи обладнання та визначення тривалості технологічного впливу на предмет праці, цим змістом нормування праці не обмежується [44].

Економічне обґрунтування норм має принципове значення. Виходячи з економічних факторів, обирається найбільш ефективна форма організації виробничого процесу, яка забезпечує оптимізацію завантаження устаткування та робітників протягом зміни, часу, що витрачається на виготовлення або виконання робіт.

Функції нормування праці на підприємствах виконують спеціальні структурні відділи, у невеликих організаціях просто працівники, які становлять структуру даних підрозділів і яких покладено дані функції.

Зазвичай структурний підрозділ з нормування та організації праці персоналу підпорядковується безпосередньо директору чи його заступнику. У цехах, відокремлених підрозділах багатoproфільних підприємств можуть створюватися структурні підрозділи відділів чи окремо взятих одиниць, але з

включенням до штату. Нормування праці передбачає участь у роботі обов'язкове узгодження всіх дій наявних служб та виробничих цехів з урахуванням затверджених показників підвищення продуктивності, зниження трудових витрат, скорочення зайвої чисельності.

Ключові завдання нормування праці на сучасному підприємстві представлені на рисю 1.2.

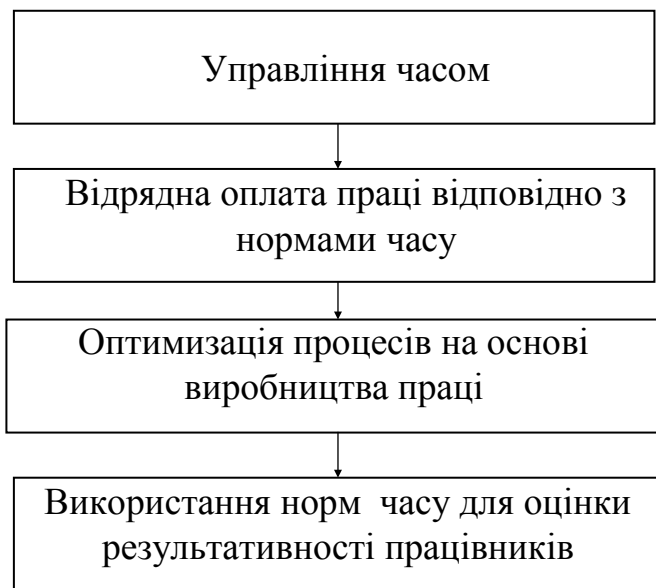


Рис.1.2. Основні завдання нормування праці в організації

Для вдосконалення нормування праці персоналу можна планувати різні заходи з урахуванням календарного плану та перегляду норм праці, які узгоджуються за участю профспілок з використанням планів впровадження нової техніки та технології, зміни організації виробництва та інших заходів щодо підвищення продуктивності праці. Для планових заходів інформується вся організація та її співробітники. Основним чи локальним нормативним актом, що регулює процес нормування, є колективний договір підприємства.

Як елемент ефективної побудови виробничих процесів і управління ними, норми праці виконують ряд важливих функцій. Перш за все, нормування, що враховують необхідні втрати для конкретної роботи у певних організаційно-технічних умовах, встановлюють міру праці у вигляді норм, що дозволяють визначити виконану долю кожного робітника в створенні кінцевого продукту.

Тим чином, норми праці є конкретною та безпосередньою характеристикою індивідуальної або колективної продуктивності праці [45, 134].

Переходячи до ринкової економіки ця функція виходить за рамки державного регулювання та становиться функцією підприємств. Використання прогресивних норм втрат на оплату праці кожного з них, незалежно від форми власності, стає однією з умов економічного добробуту та забезпечення конкурентоспроможності продукції. Існуючий тісний взаємозв'язок між ефективністю використання праці та загальними економічними результатами підприємств створює нагальну проблему встановлення норм праці, які відображають необхідні втрати в сучасних умовах. За допомоги цього ми маємо можливість досягти оптимальних питомих втрат праці на одиницю продукції, що сприяє відповідному зниженню втрат інших видів виробничих ресурсів.

Найважливішою функцією нормування є основа планування внутрішньогосподарського. За допомогою норм виконуються розрахунки виробничих програм цехів, ділень, планових завдань на окремі робочі місця, визначається кількість обладнання і планове використання виробничих потужностей підприємств, цехів та підприємства в цілому. Виходячи з цих норм, можна визначити планову трудомісткість виготовлення деталей та виробу в цілому, а на цій основі – необхідну чисельність робітників, вичислюються фонд заробітної плати, собівартість продукції, календарно-планові нормативи.

В умовах ринкової економіки ця функція також вирішує перспективні стратегічні завдання, такі як порівняльна оцінка витрат на оплату праці з витратами конкурентів, визначення можливостей їх скорочення, оцінка економічної ефективності організаційно-технічних заходів. Для реалізації цих напрямків нам потрібні прогресивні регуляторні та інформаційні бази.

Норми праці є основою раціональної організації праці та виробництва. В процесі розрахунку норм ми можемо знайти оптимальний варіант послідовності виконання роботи, планування робочого місця, системи його обслуговування. Тим самим оптимізується організація праці. При проектуванні даних ліній та секцій, виходячи з часу, необхідного для виконання певних операцій, розраховується необхідна кількість обладнання та робітників, оптимізується їх навантаження в часі, визначається тривалість виробничого циклу [45, 135-136].

Одним з критеріїв раціональності трудових процесів є їх складність, яка визначається на основі встановлених норм часу. Виконуючи функцію показників ефективності трудових процесів, технічно обґрунтовані норми втрат праці є стандартом, що дозволяє визначити і кількісно оцінити резерви продуктивності праці на робочому місці. Введення таких норм супроводжується порівнянням фактичних організаційних і технічних умов з наданими технічно обґрунтованими нормами, виявленням і усуненням відхилень [46, 180].

За допомогою норм праці визначають міру винагородження за роботу. При почасовій оплаті праці величина заробітної плати розраховується у відповідності до тарифної ставки та відпрацьованим часом. Необхідною умовою раціональної організації такої системи заробітної плати є наявність стандартів, що визначають потрібний результат праці робітника чи колективу, тобто оплачується на час, витрачений працівником на підприємстві, а виконана ним робота у необхідній кількості та відповідної якості.

Ще більша кореляція між нормою праці та заробітною платою працівника при виплаті заробітної плати за розвиток. Ставка, за якою виплачується заробітна плата за виконану роботу, визначається множенням тарифної ставки на категорію праці на норму часу.

Важливо розглянути поняття дисципліна, яка передбачає обов'язкове кожної організації та її працівника підпорядкування вже встановленим порядком і правил.

За способом підпорядкування дисципліна поділяється на примусову та добровільну.

Дисципліну можна класифікувати за чотирма видами соціальних норм, як показано на рис 1.3.



Рис.1.3. Класифікація дисципліни за видами соціальних норм

Для поділу видів соціальних норм їх класифікувати, наприклад, відносини щодо дотримання технологічних норм утворюють технологічну дисципліну, відносини щодо дотримання планових норм – планову дисципліну.

Дисципліна у створенні передбачає показник рівня її організації. Виробнича дисципліна передбачає суворе та точне виконання прийнятого порядку роботи кожним учасником процесу виробництва.

Можна виділити три види трудової дисципліни, подані у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Види трудової дисципліни

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування дисципліни</i>	<i>Зміст</i>
1.	Виконавча	Виконання кожним співробітником своїх обов'язків та доручень. Однак є недолік, наприклад, для державної служби, полягає в тому, що працівникові не надають права і, більше того, не хочуть, щоб він їх мав і виявляв якусь активність
2.	Активна	Використання прав під час виконання обов'язків і доручень. Цей вид дисципліни кращий, оскільки працівник виявляє у своїй поведінці активність і активно користується своїми правами
3.	Самодисципліна	Виконання працівником своїх обов'язків і доручень все відбувається на основі самоврядування

У сучасних економічних умовах за необхідності результативності діяльності на перше місце виступають показники виручки та прибутку підприємства. Для цього необхідно виробляти продукцію конкурентоспроможну для зростання попиту та економічних показників. У цьому необхідно враховувати умови і норми праці персоналу підприємства. У досягненні цієї мети важлива роль належить нормуванню праці, що є ефективним засобом об'єктивної оцінки вибору раціональних рішень в галузі, вдосконалення оперативно-виробничого планування, встановлення розмірів сплати праці персоналу від результатів роботи кожного працівника та підприємства в цілому.

Багато років нормування праці розглядалося як регулювання рівнів заробітної плати. Для цього існувала ціла система норм: дослідні, середньостатистичні, дослідно-статистичні та так звані хронометражні. Весь цей набір норм використовувався для механічного регулювання заробітної плати робітників-відрядників за умов, коли тарифні ставки оплати праці були відносно стабільними та тривалий період не змінювалися.

У разі переходу до нових економічних параметрів не зникла важливість планування та нарахування заробітної плати за допомогою нормування. В умовах ринку регулювання заробітної плати здійснюється через попит та пропозицію на робочу силу. З'явилися нові умови, що заважають впровадженню нормування праці на основі науковості як основи його економічної ефективності.

В умовах ринкової економіки нормування праці персоналу на підприємствах може допомогти і вирішити чотири завдання:

- створити наукову базу для планування та організації праці;
- допомагати виявляти і використовувати резерв зростання продуктивності праці та зниження собівартості продукції;
- створювати зростання рівня кваліфікації співробітників на основі наукового та виробничого досвіду;
- сприяти поліпшенню та зростанню оплати праці персоналу на підприємствах за рахунок морального стимулювання та правильного нормування.

Нормування праці виконує функцію раціоналізації виробництва та трудових процесів. Методи, що застосовуються при стандартизації на вивчення витрат робочого часу, дозволяють виявити наявні недоліки в організації виробництва та розробити заходи, які їх позбавляють. Спостерігаючи за виконанням роботи на певному робочому місці, виявляються недоліки застосовуваних методів і прийомів праці, здійснюється їх удосконалення.

Технічно обґрунтовані норми праці забезпечують нормальну трудомісткість, що дозволяє протягом тривалого часу підтримувати високу продуктивність праці, інтенсивність праці протягом робочої зміни, а також відтворення роботи [45, 136-137].

Таким чином, основними функціями регулювання праці є: встановлення трудових заходів у вигляді норм, що дозволяють визначити ступінь участі кожного працівника у створенні кінцевого продукту, основи внутрішньогосподарського планування та раціоналізації виробництва та трудових процесів.

1.2. Нормативна регламентація праці персоналу

Нормативна система організації персоналу представляє сукупність норм, прямо чи опосередковано регулюючих діяльність організації. Нормативна система організації містить у собі два типи норм. Перший тип регулює власне виробничий процес, а другий – організаційні процеси, створені задля відтворення самої організації як цілісної системи.

Поняття значення «регламент» передбачає низку правил, що визначають порядок діяльності підприємства, установи, і навіть порядок проведення засідань.

Розглянемо регламенти та класифікуємо їх залежно від елементів системи керування, представлених на рис. 1.4.

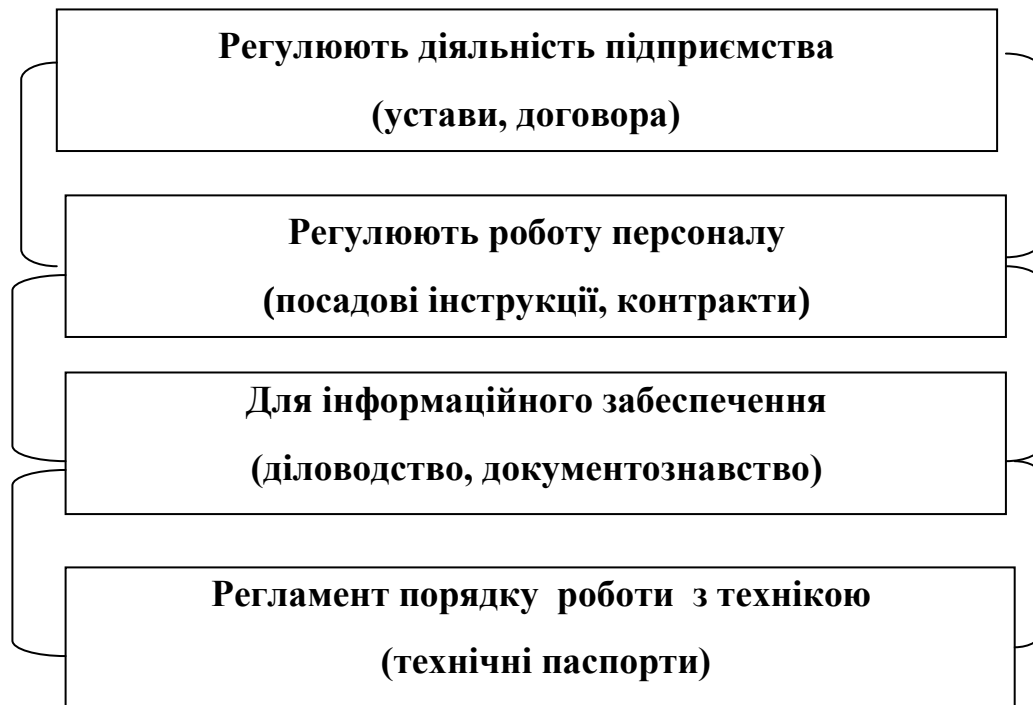


Рис. 1.4. Класифікація регламентів

В даний час для визначення кола питань щодо нормування в рамках законів країни гарантується застосування системи нормування на підприємствах, що визначається роботодавцем за участю пропозицій обраної профспілки або колективного договору.

Документ правил внутрішнього розпорядку є документом, який визначає порядок роботи на підприємстві, представлений на рис.1.5.

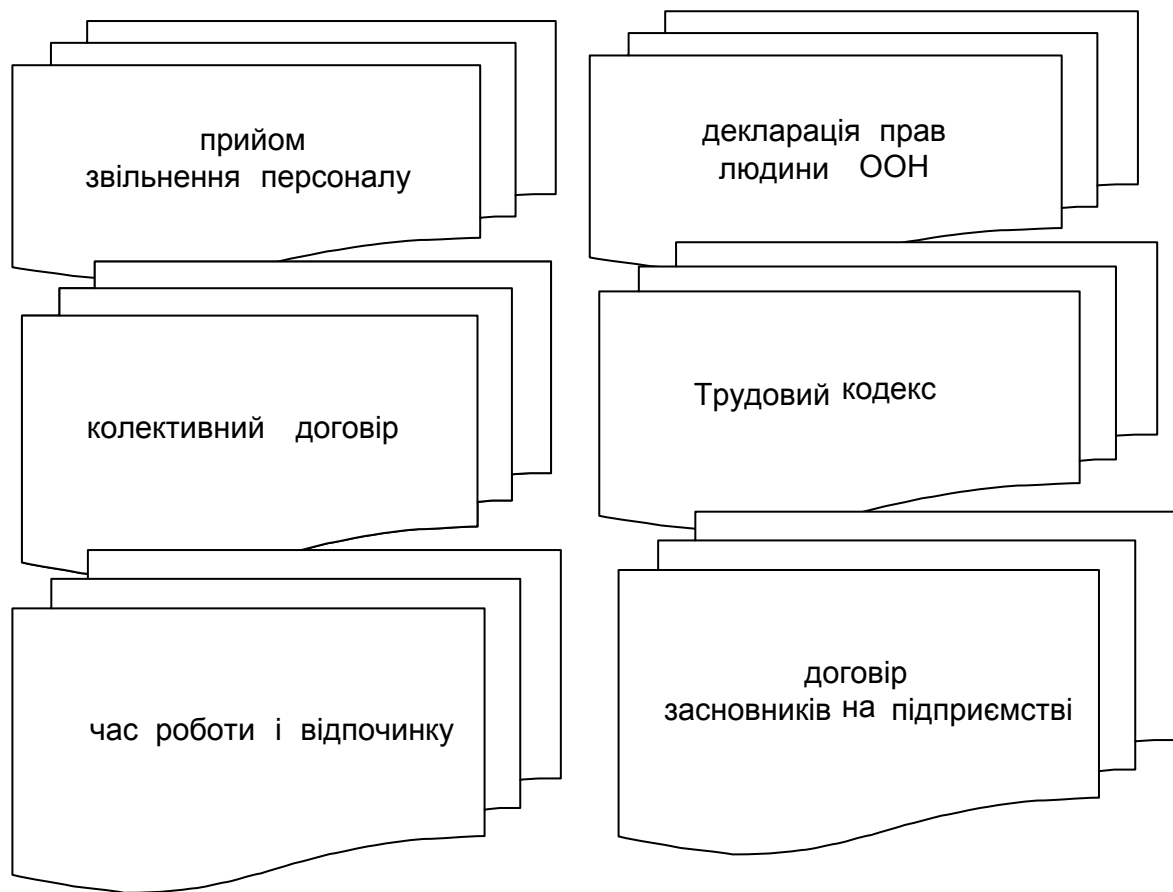


Рис. 1.5. Складові частини документу про внутрішній розпорядок

Правила широко використовуються в практичній діяльності підприємств, проте не завжди відображають зміни законодавства України та пов'язуються з іншими регламентами організації.

Положення про підрозділи створюються з метою визначення їх функцій та ефективної координації діяльності.

Положення про структурний підрозділ є основним нормативним документом, що регламентує призначення та місце підрозділу в організації, його структуру, основні функції та завдання управління, права, відповідальність та форми заохочення працівників підрозділу. Положення про підрозділ затверджується керівником організації із зазначенням дати та скріплюється печаткою.

У Положеннях структурних підрозділів підприємства зазначають п'ять розділів, які представлені рис. 1.6.

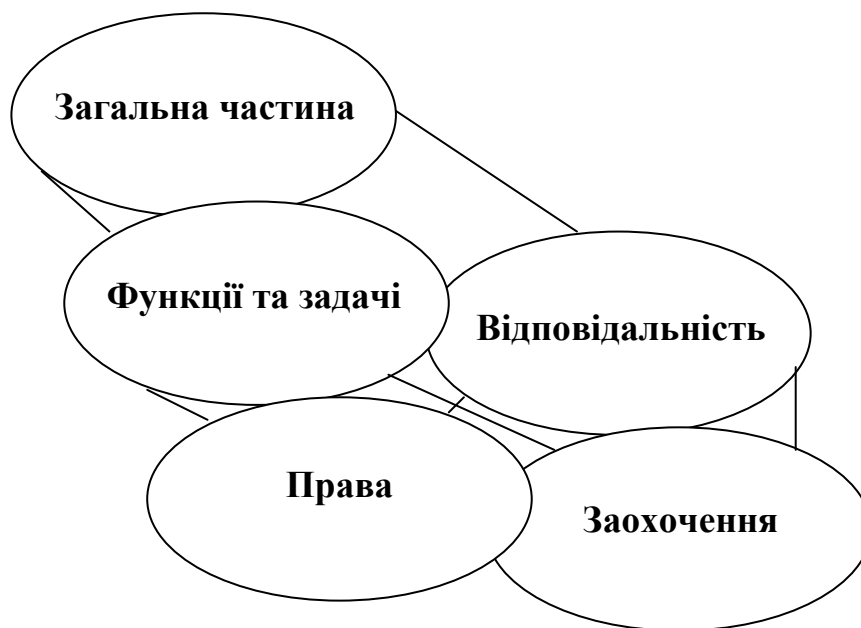


Рис. 1.6. Розділи Положення структурного підрозділу

Штатний розклад є документом, яким визначаються структура підприємства та чисельність посад по кожному найменуванню у конкретних підрозділах та цілої організації.

Порядок розташування структурних підрозділів та посад у них визначається керівником.

Загальна кількість посад за штатним розписом має відповідати розрахунковій чисельності за фондом заробітної плати, передбаченої у кошторисі.

У штатному розкладі проставляється підсумкова чисельність посад. Посади, якими передбачаються неповні штатні одиниці, зазначаються у відповідних розділах. За групою працівників, яким встановлено відрядну оплату праці, у штатному розкладі вказується загальна кількість працівників цієї групи.

Посадові інструкції є обов'язковим внутрішнім документом організації, який регламентує призначення та місце працівника займаної посади.

Посада передбачає службове місце, пов'язане з використанням певних службових обов'язків та певної відповідальності.

Посадова інструкція розробляється відповідно до завдань та функцій, які покладені на структурний підрозділ підприємства на основі штатного розкладу.

Посадова інструкція повинна складатися за кожною штатною посадою, носити знеособлений характер та оголошуватися співробітнику під підписку під час укладання контракту, у тому числі при переміщенні на іншу посаду, а також за тимчасового виконання обов'язків на посаді.

У посадовій інструкції вказують найменування підрозділу підприємства, конкретної посади, реквізити погодження та затвердження.

Посадова інструкція складається з основних розділів, поданих у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 Розділи посадової інструкції

1	Загальні положення	Розділи
2	Права та обов'язки	
3	Відповідальність	

Посадова інструкція зазвичай узгоджується з юридичним відділом у створенні.

Далі узгодження відбувається з іншими підрозділами організації та керівником організації.

Узгоджену та затверджену посадову інструкцію засвідчують печаткою організації та зберігають у відділі кадрів організації.

Висновок.

Нормативна система організації персоналу представляє сукупність норм, прямо чи опосередковано регулюючих діяльність організації. Нормативна система організації містить у собі два типи норм. Перший тип регулює власне виробничий процес, а другий – організаційні процеси, створені задля відтворення самої організації як цілісної системи.

1.3. Методи нормування праці персоналу та їх характеристика

Методи нормування праці припускають способи визначення часових параметрів, які характеризуються ступенем отримання заданого часу на основі дослідження умов виконання робочого процесу, параметрів та величин впливу, застосування специфічних інструментів.

Відповідно до європейської концепції менеджменту даних часу, розробленої в Німеччині інститутом REFA, розрізняють методи встановлення даних часу, представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Методи Інституту REFA

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування методу</i>
1	Хронометраж
2	Метод спостережень
3	Розрахунок часу
4	Метод порівняння та оцінки
5	Опитування та інтерв'ю
6	Самозапис
7	Система заданих значень часу
8	Метод планового часу

Використання тієї чи іншої методу обумовлює необхідну точність отримання даних, і навіть витрати на дослідження. При початковому виборі відповідного методу нормування праці слід з'ясувати: область виробничих завдань чи діяльності, котрим мають встановлюватися дані часу; перевірити застосовність щодо специфічних умов.

Вітчизняні вчені розрізняють два основні види методів нормування витрат робочого часу: сумарні та аналітичні.

Сумарні методи, що складає і включає: дослідний, дослідно-статистичний методи, а також порівняння, що передбачають встановлення норм часу на операцію повну, а не на її складові елементи.

Трудовий процес не потрібно аналізувати. Для визначення норми необхідно на даних оперативного та статистичного обліку фактичних витрат робочого часу та досвіду нормувальників.

З використанням цього методу норми праці встановлюються такими способами:

1) при досвідченому чи експертному коли норми визначаються на основі досвіду нормувальника та відсутні відомості про фактичні витрати на одну роботу;

2) за дослідно-статистичного методу норми встановлюються на основі статистичних даних, на основі первинної документації, за витратами праці;

3) при методі порівняння відбувається порівняння роботи з подібною роботою.

Сумарні методи не дають встановлювати правильні норми праці персоналу організації. Однак у запропонованих умовах ці методи можна використовувати. Якщо витрати на проведення робіт були розрахованими за нормами з урахуванням аналітичних методів, то дають гарний ефект. Аналітичні методи, у сукупності мають наявність дослідницького, розрахункового та математико-статистичного методів, які потрібно проаналізувати конкретний трудовий процес, поділ його на елементи, режими робіт обладнання та прийомів праці робітників, визначення норм щодо елементів трудового процесу з урахуванням специфіки конкретних робочих місць та виробничих підрозділів, встановлення норми операцію.

При дослідному методі норма праці визначається з урахуванням дослідження витрат робочого дня, необхідні виконання трудової операції, шляхом проведення хронометражних спостережень. Для дослідження витрат робочого часу необхідно:

- перед проведенням хронометражних спостережень усунути всі недоліки організації робочого місця;
- розділити норму під час трудової операції окремі елементи – прийоми та трудові рухи – та визначити фіксажні точки;
- встановити раціональний склад та послідовність виконання елементів трудової операції;
- визначити тривалість запланованих елементів операції за допомогою хронометражу;
- розрахувати норми праці на кожен елемент операції та на всю операцію загалом і провести експериментальну перевірку операції.

Ступінь поділу трудової операції залежить від ступеня точності норми, що встановлюється. У масових типах виробництв, де потрібна найбільша

точність у розрахунках норм, трудові операції поділяються на трудові дії та рухи.

При розрахунковому методі встановлюються трудові норми, які розраховуються та встановлюються на основі нормативів часу та нормативів режимів роботи обладнання. Для цього необхідно одну операцію розділити на кілька елементів, які можна назвати прийомами та трудовими рухами. Далі потрібно встановити необхідний зміст елементів операції та послідовність їх виконання. Норми часу на елементи операції чи всю операцію загалом визначаються з урахуванням нормативів часу чи розраховуються за нормативами режимів роботи устаткування. Розрахунок може проводитися за нормативами часу або за розрахунковими формулами, які можна розрахувати для окремо взятих елементів за певною операцією. Переваги даного методу в тому, що він дає можливість визначити норми із заданим ступенем точності, при цьому трудомісткість розрахунку значно нижча, тому що не потрібно проведення хронометражних спостережень.

Розрахунковий метод дає можливість розрахувати норми часу на початок виробництва у виробництво, і прийняти рішення про необхідність реалізації з урахуванням чисельності і структури персоналу організації.

Математико-статистичний метод передбачає виявлення різниці та відповідності за нормами часу та реального показника, що впливає на трудомісткість виконуваних робіт. Використання цього методу потребує наявності обчислювальної техніки, якої сьогодні достатньо в арсеналі кадрових служб.

Одна з методик із витрат робочого часу шляхом спостереження пропонує фотографію робочого дня.

Графік робочого дня фіксує та вивчає витрати робочого часу, всі його втрати, у той час як хронометраж фіксує та вивчає лише елементи, що становлять операцію.

Цілі графіку робочого дня представлені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Цілі та форми графіку робочого дня

<i>Ціль</i>	<i>Період</i>	<i>Форма</i>
виявлення всіх витрат часу працівника	робочий день	індивідуальна
витрат за категоріями робочого часу працівників	певний період часу	індивідуальна групова
причин втрат робочого часу	робочий день, місяць, рік	групова індивідуальна
складання балансу робочого часу	робочий день, місяць, рік	індивідуальна групова
визначення чисельності робітників	місяць, рік	бригадна
визначення числа одиниць обладнання	робочий день	бригадна

Підприємства використовують систему трудових норм, які відображають різні аспекти зайнятості. Найбільш широко застосовуються норми часу, виробництва, обслуговування, кількості, керованості, стандартизованих завдань [45, 137].

Норма часу ($H_{\text{ч}}$)-це величина втрат робочого часу на виконання одиниці роботи, яка встановлюється робітнику або групі робітників відповідної кваліфікації у визначених організаційно-технічних умовах

$$H_{\text{ч}} = \frac{H_{\text{вир}}}{480 - T_{\text{пз-зм}}} \quad (1.1)$$

Де $H_{\text{вир}}$ - норма виробітку (од.), $T_{\text{пз-зм}}$ - підготовчо-завершальний час за зміну (хв.)

Норму часу, яка встановлюється на операцію або одиницю виробу, називають нормою штучного часу, а при врахуванні підготовчо-завершального часу – нормою штучно-калькуляційного часу.

Норма виробітку ($H_{\text{вир}}$) – це встановлений обсяг роботи, який робітник або група робітників відповідної кваліфікації мають виконати за одиницю робочого часу у визначених організаційно-технічних умовах.

$$H_{\text{вир}} = \frac{T_{\text{зм}}}{H_{\text{ч}}}, \quad (1.2)$$

де $T_{\text{зм}}$ - тривалість робочої зміни (хв.), $H_{\text{ч}}$ - норма часу (хв./од.).

Таким чином, швидкість виробництва є величиною, обернено пропорційною нормі часу: коли швидкість часу зменшується на $x\%$, швидкість виробництва збільшується на $y\%$, коли швидкість виробництва збільшується на $y\%$, швидкість часу зменшується на $x\%$. Величина зміни виробітку та норми часу визначається за формулами:

$$y = \frac{100 \cdot x}{100 - x}$$

$$x = \frac{100 \cdot y}{100 + y}, \quad (1.3)$$

Де, x – величина зменшення норми часу (%), y – величина підвищення норми виробітку (%) [47, 150].

Норма виробництва встановлюється, як правило, при масовому або великомасштабному виробництві, де на кожному робочому місці циркулюють одна чи кілька операцій.

Норма обслуговування ($H_{\text{обсл}}$) – це кількість виробничих об'єктів (одиниць обладнання, робочих місць і т.д.), які робітник або група робітників відповідної кваліфікації зобов'язані обслужити на протязі одиниці робочого часу у визначених організаційно-технічних умовах.

$$H_{\text{обсл}} = \frac{T_{\text{зм}}}{H_{\text{ч}} \cdot n \cdot K}, \quad (1.4)$$

Де $T_{\text{зм}}$ тривалість робочої зміни (хв.), $H_{\text{ч}}$ норма часу (хв./од.), n – кількість одиниць роботи, K – коефіцієнт, що враховує виконання додаткових функцій, а також час на відпочинок і особисті потреби.

Отже, такі норми застосовуються для нормування праці основних робочих- багатOVERстатників, а також допоміжних робітників.

Норма чисельності ($N_{\text{чис}}$) визначає кількість робітників певного професійно-кваліфікаційного складу, потрібна для виконання конкретних виробничих функцій або обсягу робіт у визначених організаційно-технічних умовах.

$$N_{\text{чис}} = \frac{O}{N_{\text{обсл}}}, \quad (1.5)$$

Де O – загальна кількість одиниць устаткування (робітників), які підлягають обслуговуванню.

Норма керованості ($N_{\text{кер}}$) визначає кількість робітників, яке повинно бути безпосередньо підпорядковано одному керівнику.

За своїм змістом інша форма витрат близька до норми виробництва - нормове завдання. Це означає встановлений склад і обсяг робіт, які повинні бути виконані одним або групою працівників протягом певного періоду часу.

Залежно від методів обґрунтування та встановлення норм їх зазвичай поділяють на дослідно-статистичні та технічно обґрунтовані.

Наприклад, норми, які визначають на підставі дослідження нормульника або майстра, а також на основі аналогічних робіт, що встановлюються на експлуатацію в цілому, без вивчення і аналізу виробничих можливостей, техніко- економічних розрахунків, стосуються науково-статистичних.

Під технічно обґрунтованою нормою розуміється норма, встановлена інженерно-економічним розрахунком, заснована на проектуванні раціонального технологічного процесу та організації праці та забезпечення ефективного використання засобів виробництва та самої праці.

Технічно обґрунтований трудовий стандарт, який досягає часу, витрачається на конкретні види роботи в найкращих робочих місцях, є стандартами високої організації. З технічно обґрунтованими стандартами

робочий процес створюється і планується в сучасних з обладнанням і технологією. Однак, незважаючи на свою назву, такі стандарти виправдовуються не дуже технічно, а й економічно, психофізіологічно та соціально.

Також треба відмітити, що норми можуть виконувати свою організаційну та мобілізаційну роль лише тоді, коли вони з усіх сторін комплексно обґрунтовані та маючи на увазі дійсні можливості техніки, передовий досвід виробництва, психофізіологічні та соціальні фактори [47, 146].

Рівень достовірності норм багато в чому залежить від методів їх розрахунку. Метод, що дозволяє встановити технічно обґрунтовані стандарти, являє собою аналітичний підхід, заснований на вивченні і критичному аналізі конкретного трудового процесу, його поділі на елементи, вивченні обладнання, раціональної організації робочого місця, методів і прийомів, психофізіологічних факторів і умови роботи [47, 184]. На основі цього аналізу визначаються найбільш ефективні режими роботи обладнання та послідовність трудових операцій. Усуваються недоліки в організації робочого місця та умови праці. Встановлюються раціональні режими праці та відпочинку, а потім обчислюється необхідний час, витрачений на кожен елемент, проектуючи норми часу, витраченого на роботу в цілому. Такі стандарти є технічно обґрунтованими.

Щоб встановити норми аналітичним методом потрібно здійснити їх в наступному порядку:

- нормована праця розділяється на складові елементи;
- визначаються фактори, що впливають на час виконання кожного елемента. Такими факторами можуть бути вага деталі, довжина обробки, матеріали, інструменти тощо;

- аналізуються склад та послідовність виконання операцій за виділеними елементами. При цьому кожен з них оцінюється з точки зору його доцільності та раціональності виконання;

- виробничі можливості виконання кожного елемента операції вивчаються до мінімуму при мінімальних витратах за рахунок ефективного використання обладнання, приладів, інструментів та раціональної системи обслуговування;

- враховуються психофізіологічні особливості впливу операції на людину та фактори виробничого середовища (наприклад, вага вантажу, темп роботи, санітарно-гігієнічні норми);

- раціональний склад операції та послідовність виконання її елементів, який проектується з урахуванням оптимального поєднання факторів, впливаючи на їх тривалість;

- визначається тривалість виконання кожного розробленого елемента та роботи в цілому;

- розробляються організаційно-технічні заходи, що дозволяє нам запровадити запланований процес праці для операцій;

- запроваджується розрахована норма праці [47, 184].

Залежно від того, як буде здійснюватися нормування елементів роботи - за допомогою нормативів або шляхом безпосереднього спостереження з вимірюванням тривалості їх виконання - аналітичний метод поділяється на аналітично-розрахунковий та аналітично-дослідний.

В аналітико-розрахунковому методі робота ділиться на агреговані елементи, тривалість яких визначається з використанням централізовано розроблених нормативів або формул залежності часу від чинників, що впливають на їх тривалість. Таблиці нормативів побудовані таким чином, що, використовуючи їх, легко встановити тимчасові характеристики елемента з урахуванням конкретних факторів, що впливають на тривалість його реалізації.

Найповніша система нормативних матеріалів, розроблена для машинобудування. Для нормалізації основного часу використовується загальні стандарти машинобудування умов різання на металорізальних верстатах [48, 143]. Розроблені нормативи на всі елементи допоміжного часу, час на обслуговування робочих місць, підготовчий-заключний час, час відпочинку та особисті потреби. На їх основі розраховуються нормативи технологічних переходів і обробки поверхні деталей, окремих операцій і в цілому виготовлення деталей. Використовуючи ці нормативи, ми можемо розрахувати норму часу для бажаної операції. Розрахунок норми, наприклад, для операції обробки деталей виглядає наступним чином:

- операцію поділяють на технологічні переходи;
- відокремлені від переходів технологічний ряд допоміжних елементів, пов'язаних з переходом;
- аналізуються склад елементів операції, послідовність та ефективність їх використання, здійснюється раціоналізація операції;
- для кожного з елементів проекрованої операції встановлюються фактори, від яких залежить тривалість їх виконання;
- використовуючи нормативні таблиці для кожного елемента операції, вони знаходять необхідний час для їх завершення; в основний час режими різання вибираються відповідно до стандартів, а потім нормативний час обчислюється виходячи із нормувань;
- підсумовуючи тривалість кожного елемента операції, ми можемо визначити нормативний час її виконання [47, 158].

Аналіз, проектування складу та послідовності виконання елементів оперативної роботи при використанні нормування аналітично-дослідного методу здійснюється в результаті безпосереднього вивчення операції методом хронометражних спостережень, які виконуються в умовах попередньо забезпеченої раціональної організації праці та виробництва на робочому місці.

Час роботи машини розраховується виходячи з продуктивності обладнання в оптимальних режимах його роботи. Значення підготовчого і підсумкового часу, часу обслуговування робочого місця встановлюється виходячи з фактичного робочого часу. Вільний час і особисті потреби визначаються або розраховуються відповідно до правил у відсотках від часу роботи. Дані, отримані в цьому випадку, є основою для визначення часу, витраченого на операцію в цілому.

Нормування мікроелементів праці засноване на визнанні того факту, що всю різноманітність дій працівника під час трудового процесу можна звести до обмеженого кола елементарних, простих трудових рухів пальців, рук, тіла, ніг працівника, візуальні елементи. Ці первинні елементи трудової операції називають мікроелементами.

У порівнянні з аналітично-розрахунковим методом перевага цього методу полягає в тому, що при розрахунку норм часу, проектується найбільш ефективна послідовність та склад рухів, трудових прийомів, які виконуються робітником. Це особливо цінно при встановленні норм для нових технологічних операцій, які ще не введені в експлуатацію. Крім того, норми, розраховані відповідно до стандартів на поживні мікроелементи, які мають високий ступінь достовірності. Мікроелементне нормування праці найбільшу популярність отримало в США, Німеччині, Франції, Японії, Польщі та багатьох інших країнах. До того ж на практиці застосовуються різноманітні системи, основною з яких являється система МТМ (Methods – Time Measurement, «система вимірювання робочого часу із визначенням методів її виконання»).

У цій системі трудові рухи поділяються на 19 мікроелементів в: 8 варіантів рухів руками, 9 варіантів рухів тілом і ногами та 2 варіанти рухів очей. Для кожного мікроелемента розроблені норми його тривалості, які враховують тривалість руху при виконанні рухів, масу деталі, акуратність тощо.

Також широко використовується Work Factor («система, що враховує фактори складності роботи»). Вона відрізняється тим, що тут нормативи на мікроелементи встановлені окремо на основні та допоміжні переміщення в залежності від кількості факторів складності, які беруться до уваги. Основні рухи

- це ті, які вимагають мінімальних зусиль або точності. Решта руху допоміжні. Розмір допусків для додаткових рухів залежить від пройденої відстані, ступеня точності і опору руху.

Ще може застосовуватися система MTA (Motion – Time Analysis, «аналіз часу та рухів»), система MAPTS (Modular Arrangement of Predeterminant Time Standards, «Модульна система мікроелементних нормативів»). Особливістю останньої є використання укрупнених мікроелементів – модулів, які в змозі значно спростити використання системи [45, 188-189].

Всі ці системи нормування широко використовуються при проектуванні трудових процесів, аналізі та раціоналізації існуючих методів і прийомів, розробці стандартів допоміжного часу, встановлення норм праці, навчанні працівників правильним методам роботи.

У нашій країні ці системи рідко використовуються через низку недоліків, які полягають у наступному:

- відсутність психофізіологічного обґрунтування нормативних цінностей часу. Жодна з систем не враховує такий фактор, як втома. Рівень трудомісткості, притаманної різним системам, також суттєво відрізняється. Наприклад, швидкість ходи в НТМ дорівнює 5,3 км/год., а в Work Factor – 6,4 км/год.;
- при розробці таблиць не враховуються окремі фактори, вплив яких на час виконання мікроелементів відбувається в реальних виробничих умовах.

Вітчизняні вчені розробили «Базову систему стандартів мікроелементів часу» (БСМ), а потім удосконалили її версію БСМ-1. Остання ступінь опису

елементів праці являє собою систему першого рівня. Він реалізований на мінімально збільшеному рівні мікроелементів в трудовому процесі і включає в себе тільки єдині за змістом для всіх галузей мікроелементи. Основою для його розробки послужили експерименти, проведені на 23 підприємствах різних галузей. Були використані методи зйомки і хронометражу. Крім того, були проведені психофізіологічні дослідження, в ході яких вивчалася втомлюваність праці та темп роботи.

В результаті була створена система, яка складається з 41 елемента, об'єднаного в 20 груп, у тому числі 10 мікроелементів, які виконуються за допомогою рук, 5 мікроелементів - рухи тіла, 3 мікроелементи - рухи ногами та 2 мікроелементи - рухи очей. Система базується на нормальному темпі роботи, адекватної швидкості основного мікроелемента «Протягнути руку з малим ступенем контролю на відстань 40 см», яка дорівнює 93 см/с. Цей темп забезпечує високу продуктивність та не призводить до перевтомлюваності [45, 191].

Таким чином, підприємства використовують систему трудових норм, які відображають різні аспекти зайнятості. Найбільш широко застосовуються норми часу, виробництва, обслуговування, кількості, керованості, стандартизованих завдань.

Норма часу – це величина втрат робочого часу на виконання одиниці роботи, яка встановлюється робітнику або групі робітників відповідної кваліфікації у визначених організаційно-технічних умовах.

Норма виробітку – це встановлений обсяг роботи, який робітник або група робітників відповідної кваліфікації мають виконати за одиницю робочого часу у визначених організаційно-технічних умовах.

Норма обслуговування – це кількість виробничих об'єктів (одиниць обладнання, робочих місць і т.д.), які робітник або група робітників відповідної

кваліфікації зобов'язані обслужити на протязі одиниці робочого часу у визначених організаційно-технічних умовах.

Норма чисельності визначає кількість робітників певного професіонально- кваліфікаційного складу, потрібна для виконання конкретних виробничих функцій або обсягу робіт у визначених організаційно-технічних умовах.

Норма керованості визначає кількість робітників, яке повинно бути безпосередньо підпорядковано одному керівнику.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УМОВ І НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КОРОСТЕНСЬКИЙ ЗАВОД ТЕПЛОТЕХНІЧНОГО ОБЛАДНАННЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «КЗОТ»

ТОВ "Коростенський Завод Теплотехнічного Обладнання" зареєстровано за адресою: Житомирська обл., місто Коростень, вулиця В. Сосновського, будинок 21, квартира 6, 5 березня 2009 року.

Саме з цього часу компанія на ринку професійного теплотехнічного обладнання. Сьогодні окрім основного виду діяльності 25.21 Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення, підприємство займає гідні позиції в наступних сферах:

- 24.33 Холодне штампування та гнуття
- 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
- 33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів
- 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Завод підприємства розташований в с. Іскорость, що знаходиться в межах 5 км від міста Коростень Житомирської області.

Наявність тепла у будинку є необхідною умовою для комфортного життя. Власники квартир в новобудовах та приватних секторів переважно опалюють свої будинки за допомогою котлів, так як джерело тепла такого плану є

зручним у використанні, тому на сьогоднішній день котел є найбільш актуальним варіантом обігріву. В свою чергу швидке зростання вартості енергоносіїв спонукає побутових та промислових споживачів тепла шукати ефективні способи опалення приміщень та виробництва гарячої води. Застосування сучасного теплотехнічного обладнання дозволяє знижувати собівартість продукції для бізнесу, а приватним особам зменшувати платежі за комунальні витрати. І цілком заслужено підприємство стало провідним виробником систем теплопостачання на ринку України і зайняло свою нішу на ринку опалювального обладнання.

Котли підприємства користуються попитом та довірою з боку експлуатуючих підприємств, проектувальників систем теплопостачання, постачальників та монтажних організацій. У виробництві компанія використовує передові науково-дослідні розробки в галузі теплотехніки та вітчизняний досвід експлуатації котлів.

КЗпП котли проектується та виготовляються спеціально для кліматичних умов України, тому мають високу потужність та інтелектуальні системи управління для гнучкого регулювання протягом опалювального сезону. Конструкція та технічні параметри продукції ґрунтуються на максимальній ефективності та економічній витраті енергоресурсів, будівельних нормах та правилах, вимогах промислової безпеки та охорони праці, пожежної та гігієнічної безпеки.

В свою чергу завод для забезпечення максимального контролю виробництва на всіх етапах впровадив систему менеджменту якості ISO: 9001. У конструкції КЗпП котлів застосовуються безшовні цільнотягнуті труби та високоякісна листовая сталь, комплектуючі провідних європейських брендів, високотехнологічна автоматика. На всю номенклатуру продукції надається гарантія 2 роки.

Ґрунтуючись на потребах українських споживачів тепла, КЗпП проектує та виробляє надійне високоякісне теплотехнічне обладнання світового рівня.

Товариство є юридичною особою, має у власності відокремлене майно, може від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем у суді. ТОВ «КЗОТ» має юридичну назву, круглу печатку з повним найменуванням українською мовою та з вказаною юридичною адресою.

Організаційна структура управління ТОВ «КЗОТ» (рис.1.1) відноситься до лінійного типу. Це ієрархічна структура, що характеризується розділенням відповідальності між підрозділами та єдністю розпорядження. У цьому випадку управлінські ланки несуть відповідальність за результати всієї діяльності керованих об'єктів.

Структура управління підприємством – основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів тощо.

Очікуваних результатів виробництва досягають на основі розподілу праці. Тому завдання організації полягає в розподілі організаційної структури на підрозділи і здійсненні вертикальної та горизонтальної координації їх діяльності. Необхідно розмежовувати цільові комплекси, транспортну та комунікаційну мережі [13].

Вищим органом управління ТОВ «КЗОТ» є керівник (засновник¹) – Головійчук Олег Сергійович

У структурі управління ТОВ «КЗОТ» є посада заступника директора, (засновник 2) Каленський Анатолій Степанович, який відповідає за основне впровадження. Він організує основну діяльність, а також несе відповідальність за якість та своєчасність виконання робіт

Питаннями організації фінансової діяльності займається фінансовий директор Він здійснює керівництво матеріально-технічним постачанням, збутом продукції та обслуговуванням підприємства.



Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «КЗОТ»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Наступним важливим показником є наявність і використання трудових ресурсів на підприємстві, оскільки саме людина створює кінцевий продукт. Динаміку ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «КЗОТ» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка використання трудових ресурсів у ТОВ «КЗОТ»

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	204	205	205	100,49
Відпрацьовано всього люд.-год.	400239,84	406305,90	402201,80	100,49
у тому числі: 1 середньорічним працівником:	1961,96	1981,98	1961,96	100,00
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,98	0,99	1,00	102,04

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З даних табл. 2.2 видно, що ефективність використання трудових ресурсів в період з 2021 р. по 2023 р. покращилася, враховуючи те, що загальна кількість працівників збільшилася на 0,49 %. Аналогічна ситуація спостерігається й по кількості відпрацьованих люд.-год.: протягом 2021–2023рр. спостерігається збільшення на 0,49 %. Щодо кількості відпрацьованих люд.-год. 1 середньорічним працівником, то вони у 2021 та 2023 рр. складали 1961,96 люд.-год. на 1 середньорічного працівника, а у 2022 р. – 1981,98 люд.-год. на 1 середньорічного працівника.

Коефіцієнт використання трудових ресурсів підвищився з 0,98 у 2021 р. до 1,00 у 2023р., що ще раз підтверджує ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «КЗОТ».

При оцінці ефективності виробництва продукції важливу роль відіграє забезпеченість підприємства основними виробничими засобами та їх

використання. Основні виробничі засоби є частиною основних засобів, які беруть участь у процесі виробництва тривалий час, зберігаючи при цьому натуральну форму. Вартість основних виробничих засобів переноситься на вироблений продукт поступово, частинами, у міру їх використання. Поновлюються основні виробничі засоби через капітальні інвестиції. В табл. 2.2 наведена динаміка ефективності використання основних виробничих засобів у ТОВ «КЗОТ».

Таблиця 2.2.

**Динаміка ефективності використання основних
виробничих засобів у ТОВ «КЗОТ»**

Показник	Рік			2023 р. до 2021 р. %
	2021	2022	2023	
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн:	57802,0	64868,0	71283,0	123,3
на 1 середньорічного працівника	283,3	316,4	347,7	122,7
Норма прибутку, %	4,5	4,9	5,2	+0,7

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Згідно даних табл. 2.3, вартість основних виробничих засобів у ТОВ «КЗОТ» у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 23,3 %, а на 1 середньорічного працівника – на 22,7 %. Норма прибутку за аналізований період збільшилася на 0,7 відсоткових пункти. Отже, у 2023 р. підприємство стало дещо забезпеченіше основними виробничими засобами і почало отримувати більший прибуток в розрахунку на 1 грн цих засобів, що свідчить про краще використання ТОВ «КЗОТ» основних виробничих засобів у 2023р., порівняно з 2021 роком.

Для визначення спеціалізації досліджуваного підприємства, в табл. 2.3 наведено структуру грошових надходжень від реалізації продукції.

Таблиця 2.3

Структура грошових надходжень від реалізації продукції ТОВ «КЗОТ»

Продукція	2021 р.		2022 р.		2023р.		2023 р. у % до 2021 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Котли побутові	23307,0	43,2	26633,0	43,0	28317,3	42,3	121,5
Котли на дровах	3273,0	6,1	2681,0	4,3	2621,3	3,9	80,1
Піролізні котли	14786,0	27,4	17363,0	28,0	18236,0	27,3	123,3
Палетні котли	5003,0	9,2	6315,0	10,2	7123,0	10,6	142,4
Котли на трісках	245,0	0,5	274,0	0,5	310,0	0,5	126,5
Котли промислові	30404,0	56,4	34555,0	55,7	37584,0	56,3	123,6
Котли на дровах	8101,0	15,1	5901,0	9,5	6513,0	9,7	80,4
Піролізні котли	9543,0	17,7	13007,0	21,0	14282,0	21,5	149,7
Палетні котли	7650,0	14,2	8722,0	14,0	9203,0	13,7	120,3
Котли на трісках	5110,0	9,4	6925,0	11,2	7586,0	11,4	148,5
Послуги монтажу	227,0	0,4	809,0	1,3	902,1	1,4	397,4
Продукція і послуги – всього	53938,0	100,0	61997,0	100,0	66803,4	100,0	123,9

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Виходячи із розрахунків табл. 2.3, слід відмітити, що виручка від реалізації побутових котлів у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшилася на 21,5%, від реалізації промислових котлів – на 23,6 %, а від послуг монтажу – майже у 4 рази.

Отже можна зробити висновок, що ТОВ «КЗОТ» спеціалізується, на виробництві як побутових котлів, так і промислових, оскільки у 2023 р. частка виробництв побутових котлів у загальній структурі грошових надходжень становила 42,3 %, в той час як виробництво промислових – 56,3%. У виробництві побутових котлів найбільша частка у структурі грошових надходжень у 2022 р. припадає на піролізні котли – 27,3 %. Дещо менше займає виробництво палетних котлів – 10,6 % та виробництво дров'яних котлів – 3,9 %.

У виробництві промислових котлів у 2023 р. найбільше прибутку принесло також виробництво піролізних котлів – 21,5 %. Частка послуг монтажу у загальній структурі грошових надходжень у 2023 р. становила 1,4%. В загальному сума надходжень від реалізації продукції і надання послуг ТОВ

«КЗОТ» збільшилася у 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 23,9 %, що є позитивним показником діяльності підприємства.

Наступним етапом дослідження є визначення економічної ефективності діяльності ТОВ «КЗОТ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників економічної ефективності діяльності
ТОВ «КЗОТ»**

<i>Показник</i>	<i>Рік</i>			<i>2023 р. % до 2021 р.</i>
	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	
Вартість валової продукції тис. грн:	57179,0	76598,0	81114,0	141,9
на 1 працівника	280,3	373,6	395,7	141,2
Прибуток, тис. грн:	2629,0	3147,0	3728,0	141,8
на 1 працівника	12,9	15,4	18,2	141,1
Повна собівартість продукції, тис. грн	44174,0	51451,0	58132,0	131,6
Рівень рентабельності (збитковості), %	6,0	6,1	6,4	+0,4

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З даних табл. 2.4 видно, яких фінансових результатів досягло підприємство. У 2023 р. в порівнянні з 2021 р. вартість валової продукції збільшилась на 41,9 %. Вартість валової продукції, яка припадає на 1 середньорічного працівника збільшилася – на 41,2 %. Протягом досліджуваного періоду ТОВ «КЗОТ» отримувало прибуток, який за три роки зріс на 41,8 %, зокрема на 1 середньорічного працівника – на 41,1 %.

Варто відмітити, що протягом 2021–2023 рр. відбулося збільшення повної собівартості продукції на 31,6 %. Таким чином, спостерігається збільшення рівня рентабельності за досліджуваний період у ТОВ «КЗОТ» на 0,4 відсоткових пункти.

З метою визначення чинників, що спричинили збільшення повної собівартості продукції ТОВ «КЗОТ» проаналізуємо структуру витрат на виробництво (рис. 2.2).

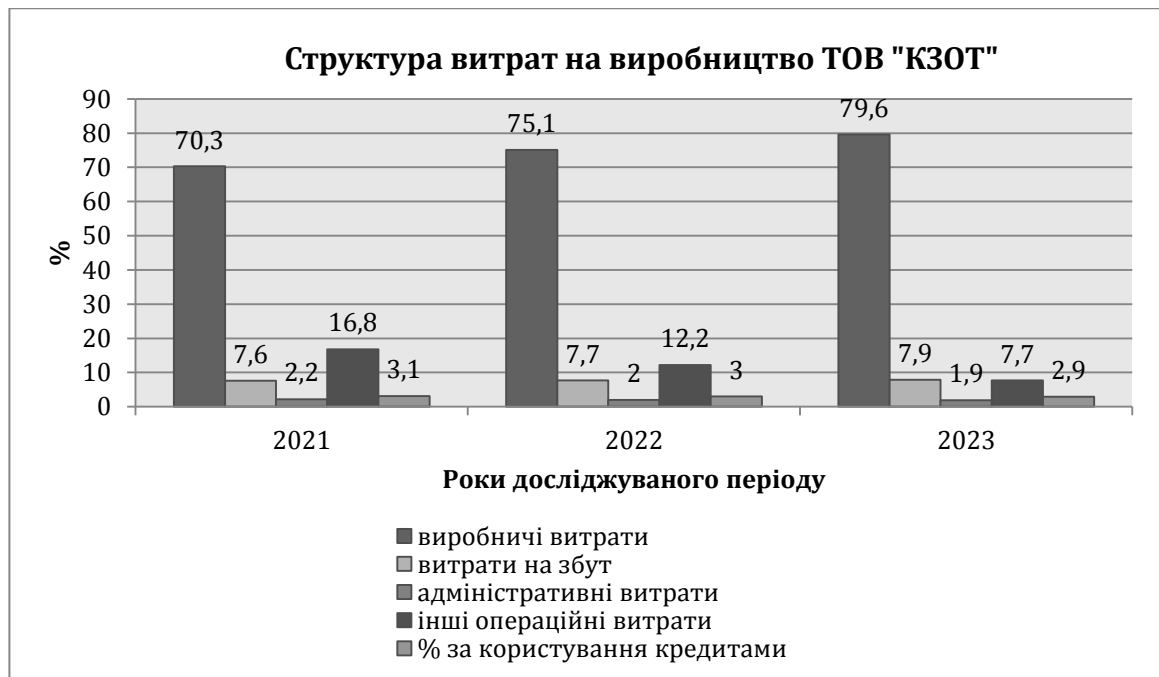


Рис. 2.2. Структура витрат на виробництво продукції у ТОВ «КЗОТ»

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З даних рис. 2.2 видно, що найбільше в структурі витрат займають виробничі витрати, частка яких за досліджуваний період зросла з 70,3 % у

2021 р. до 79,6 % у 2023 р. Спостерігається зменшення частки витрат на збут на 0,3 відсоткових пункти, що пояснюється пошуком нових, більш вигідних каналів реалізації продукції. Разом з тим, можна помітити тенденцію до підвищення адміністративних витрат, які за досліджуваний період зросли на 0,3 відсоткових пункти та зменшення інших операційних витрат на 9,1 відсоткових пункти.

Позитивним є те, що у загальній структурі витрат відсотки за користування кредитами протягом досліджуваного періоду зменшилися на 0,2 відсоткових пункти.

Оскільки виробничі витрати займають найбільшу частку в загальній структурі витрат ТОВ «КЗОТ», то наступним етапом нашого дослідження є аналіз витрат за елементами (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура витрат за елементами у ТОВ «КЗОТ»

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як свідчать дані рис. 2.3, найбільший вплив на виробничу собівартість продукції у ТОВ «КЗОТ» мають матеріальні витрати, частка яких за три досліджуваних роки збільшилася з 72,1 % у 2021 р. до 79,8 % у 2023 р., що пояснюється підвищенням цін на електроенергію, паливе та мастильні матеріали, запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали. В 2023 р. 7,5 % виробничої собівартості припадало на витрати на амортизацію, що на 1,3 відсоткових пункти більше, ніж у 2021 р. Спостерігається зменшення інших витрат на 9,9 відсоткових пункти.

Структура витрат продукції ТОВ «КЗОТ» свідчить і про позитивні зміни, які характеризуються підвищенням частки оплати праці з 8,9 % у 2021р. до 9,1 % у 2023 р. Відповідно спостерігається й збільшення частки відрахувань на соціальні заходи. Таке зростання пов'язане, перш за все, з форс-мажорними обставинами в країні, а не з поліпшенням виробничої діяльності підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що незважаючи на прибутковість підприємства, одним із основних завдань для ТОВ «КЗОТ» є підвищення рівня рентабельності за рахунок зниження повної собівартості продукції.

2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу ТОВ «КЗОТ»

Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації.

Аналіз якісного складу персоналу підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками.

Важливими показниками якісного складу персоналу є рис. 2.4:

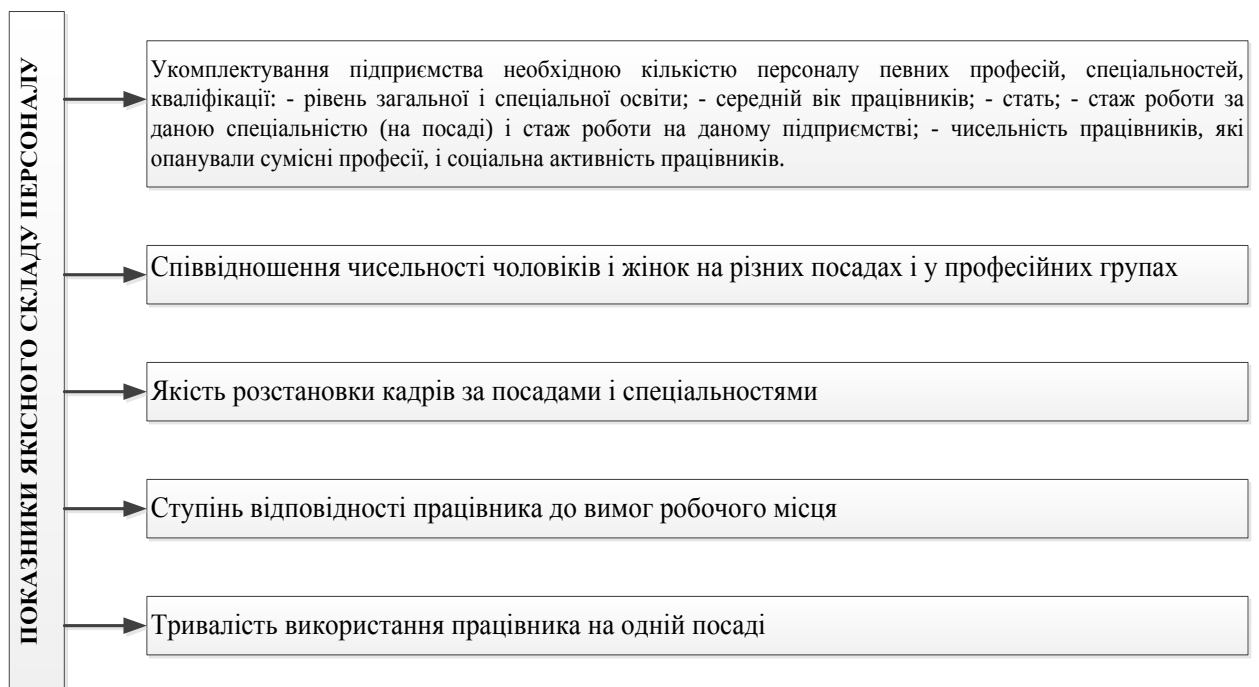


Рис. 2.4. Показники якісного складу персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [51]

Основним аналітичним способом визначення якісного складу персоналу підприємства є баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, освітою і їх наявністю.

У табл. 2.5 зображено динаміку структури управлінського персоналу ТОВ «КЗОТ» за віком.

Таблиця 2.5

Динаміка структури управлінського персоналу ТОВ «КЗОТ» за віком

Вікові категорії	Роки						2023 р. у % до 2021 р.
	2021		2022		2023		
	кількі сть, осіб	%	кількі сть, осіб	%	кількі сть, осіб	%	
Молодь віком 18–29 років	8	11, 4	10	13, 9	11	15, 3	137,5
30–39 років	32	45, 7	34	47, 2	35	48, 6	109,4
40–49 років	26	37, 2	22	30, 6	20	27, 8	76,9
50– передпенсійні роки	4	5,7	5	6,9	5	6,9	125,0
Пенсійні роки	-	-	1	1,4	1	1,4	-
Разом	70	10 0,0	72	10 0,0	72	10 0,0	102,9

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як видно з даних табл. 2.5, протягом досліджуваного періоду у ТОВ «КЗОТ» у структурі управлінського персоналу переважають працівники віком від 30 до 39 років, кількість яких у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшилася на 9,4 %. Дещо меншу частку становлять працівники віком від 40 до 49 років. В загальному за три роки їх кількість зменшилася на 23,1 %.

Спостерігається збільшення частки працівників віком від 18 до 29 років з 11,4 % у 2021 р. до 15,3 % у 2023 р., а також збільшення працівників від 50 років до пенсійного віку – на одну особу. Варто зазначити, що у 2022 та 2023 рр. на підприємстві працювала одна особа пенсійного віку. Що загальної кількості управлінських працівників, то за три роки спостерігається їх збільшення на 2,9 %.

На рис. 2.5 зображено динаміку структури управлінського персоналу ТОВ «КЗОТ» за статтю.

Проаналізувавши дані рис.2.5, варто відмітити, що у ТОВ «КЗОТ» протягом 2021–2023 рр. переважають управлінські працівники чоловічої статі,

частка яких у загальній структурі зросла з 60,0 % у 2019 р. до 61,1 % у 2023 р., в той час, як частка управлінських працівників жіночої статі зменшилася на 1,1 відсоткових пункти.

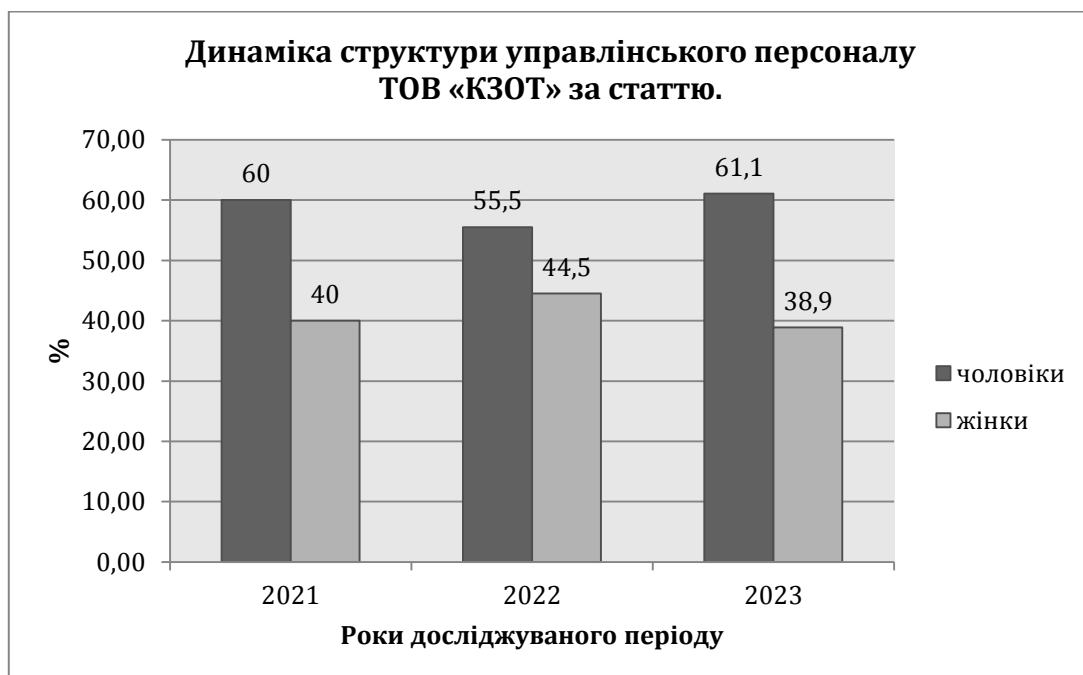


Рис. 2.5. Динаміка структури управлінського персоналу ТОВ «КЗОТ» за статтю.

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

На рис. 2.6 зображено динаміку структури управлінського персоналу ТОВ «КЗОТ» за рівнем здобутої освіти.

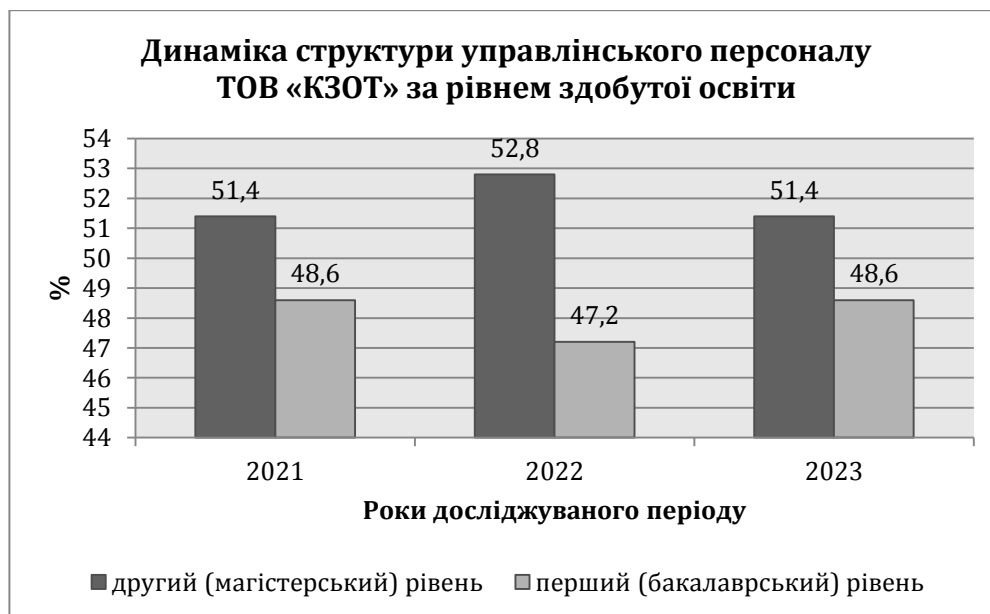


Рис. 2.6. Динаміка структури управлінського персоналу ТОВ «КЗОТ» за рівнем освіти

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як свідчать дані рис. 2.6, у ТОВ «КЗОТ» працює майже однакова кількість управлінських працівників з вищою освітою другого магістерського рівня, так і з освітою першого бакалаврського рівня. Зокрема, у 2023 р. частка управлінських працівників у досліджуваному підприємстві з наявністю освіти другого магістерського рівня становила 51,4 %, а з наявністю освіти першого бакалаврського рівня – 48,6 %.

Аналіз якісного складу персоналу включає розрахунок показника якості розстановки кадрів за посадами. Вихідні дані для розрахунку показника якості розстановки кадрів у ТОВ «КЗОТ» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Якість розстановки управлінських кадрів за посадами у ТОВ «КЗОТ» за 2023 рік

<i>Показники</i>	<i>Посади, які вимагають</i>		<i>Не вимагають наявності ВО</i>	<i>Всього</i>
	<i>II рівень ВО</i>	<i>I рівень ВО</i>		
Кількість посад згідно штату	45	27	-	72
Кількість посад, зайняті працівниками, які мають:	-	-	-	-
- II рівень ВО	37	-	-	37
- I рівень ВО	8	27	-	35
- не мають ВО	-	-	-	-
Всього:	45	27	-	72

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як видно з даних табл. 2.7, згідно штатного розпису ТОВ «КЗОТ» необхідно 72 управлінських працівники, з яких 45 мають вищу освіту II рівня і 27 – з вищою освітою I рівня. Фактична чисельність управлінських працівників підприємства становить 72 особи, 37 з яких мають вищу освіту II рівня і займають посади, що потребують наявності вищої освіти II рівня, а 27 осіб, що мають вищу освіту I рівня, займають посади, що потребують вищу освіту I рівня. 8 працівників з вищою освітою I рівня займають посади, які потребують вищої освіти II рівня.

На основі даних табл. 2.7 розраховано наступні показники:

- рівень забезпеченості управлінськими працівниками, який визначається відношенням кількості посад зайнятих працівниками до кількості посад згідно штатного розпису, у відсотках (формула (2.1)):

$$P_{\text{заб}} = 72/72 * 100 \% = 100 \%; \quad (2.1)$$

- кваліфікаційний рівень визначається відношенням суми кількості посад зайнятих працівниками з вищою освітою II рівня і вищою освітою I рівня до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності даної освіти, у відсотках (формула (2.2)):

$$K_p = (37+35)/(45+27) * 100 \% = 100 \%; \quad (2.2)$$

- якість розстановки кадрів за посадами визначається відношенням суми кількості працівників, які мають вищу освіту II рівня і займають посади, що потребують наявності вищої освіти II рівня, і кількості працівників, які мають вищу освіту I рівня і займають посади, що потребують наявності вищої освіти I рівня, до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності вищої освіти, у відсотках (формула (2.3)):

$$Я_{p.k.p} = (37+27)/(45+27) * 100 \% = 88,9 \%; \quad (2.3)$$

Отже, можна зробити висновок, що якість розстановки кадрів у ТОВ «КЗОТ» невисока і становить 88,9 %. Щодо кваліфікаційного рівня працівників та рівня забезпеченості кадрами у досліджуваному підприємстві, то значення даних показників становить 100 %, що свідчить про достатній рівень спеціалістів на підприємстві, які мають вищу освіту I та II рівня.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз плинності персоналу. Плинність кадрів – це процес, що відображає процес звільнення працівників із підприємства за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни. Якщо оцінювати цей процес з точки зору особистості, то він є прийнятний і зрозумілим: людина має право та змінює своє місце роботи, якщо воно її не влаштовує чи не задовольняє її якихось потреб [88].

Якщо оцінювати цей процес з точки зору підприємства, то перш за все, при звільненні за власним бажанням висококваліфікованих працівників підприємство втрачає той людський капітал, яким володіють ці працівники; воно отримує інформацію про те, що не в повній мірі здійснюється задоволення потреб працівників; підприємство потребує додаткових коштів на залучення нових працівників. Управління плинністю персоналу передбачає постійне

вивчення та розробку комплексу заходів по зниженню плинності кадрів. Ця робота входить у функціональні обов'язки кадрової служби підприємства.

У ході дослідження доведено, що причини, які призводять до підвищеної плинності кадрів, виникають безпосередньо в ході робочого процесу, зокрема: незадоволення заробітною платою; невідповідність виконуваної роботи та рівня посади; графік роботи; проблеми контакту керівництва і колективу; відсутність соціального пакета; обмеження або відсутність кар'єрного росту, а іноді навіть розташування офісу (рис. 2.7).^і

У ТОВ «КЗОТ» аналіз плинності персоналу було проведено на основі наступних показників:

- внутрішній оборот,
- оборот за наймом,
- оборот за звільненням,
- оборот зовнішній,
- коефіцієнт плинності та коефіцієнт змінності.



Рис. 2.7. Причини та наслідки плинності найманих працівників на виробничих підприємствах України

Джерело: побудовано автором на основі літературних джерел [61; 92]

За 2023 рік у ТОВ «КЗОТ» було прийнято на вакантні посади – 8 працівників, 3 – перевели на керівні посади, 3 – звільнено, з яких: 1 – вийшов на пенсію, 2 – звільнилися за власним бажанням. Середньоспискова чисельність становить 205 осіб.

Внутрішній оборот персоналу розраховується як відношення чисельності працівників переведених на інші посади до середньоспискової чисельності

працівників [66] (формула (2.4)):

$$O_{\text{вн}} = 3/205 * 100 \% = 1,5 \%; \quad (2.4)$$

Оборот персоналу за наймом розраховується як відношення прийнятих працівників на вакантні посади до середньоспискової чисельності працівників [66] (формула (2.5)):

$$O_{\text{найм}} = 8/205 * 100 \% = 3,9 \%; \quad (2.5)$$

Оборот персоналу за звільненням розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності працівників [66] (формула (2.6)):

$$O_{\text{зв}} = 3/205 * 100 \% = 1,5 \%; \quad (2.6)$$

Оборот персоналу зовнішній розраховується як сума оборотів персоналу за наймом та звільненням [66] (формула (2.7)):

$$O_{\text{зов}} = 3,9 \% + 1,5 \% = 5,4 \%; \quad (2.7)$$

Коефіцієнт плинності персоналу розраховується як відношення суми працівників звільнених за власним бажанням та за порушення дисципліни до середньоспискової чисельності працівників [66] (формула (2.8)):

$$K_{\text{пл}} = 2/205 * 100\% = 1,0 \%; \quad (2.8)$$

Коефіцієнт змінності розраховується як відношення найменшої величини з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин крім скорочення) до середньоспискової чисельності, розраховується у відсотках [66] (формула (2.9)):

$$K_{\text{зм}} = 3/205 * 100\% = 1,5 \% \quad (2.9)$$

Отже, як свідчать результати аналізу, за 2023 рік у ТОВ «КЗОТ» відбулися незначні зміни у складі персоналу, оскільки коефіцієнт внутрішнього обороту становить 1,5 %. Більше працівників було прийнято на посади, ніж звільнено, про що свідчить коефіцієнт обороту персоналу за наймом (3,9 %) і коефіцієнт обороту персоналу за звільненням (1,5 %). За 2023 рік плинність персоналу у ТОВ «КЗОТ» – 1,0 %. В цілому, підприємство забезпечене необхідною кількістю персоналу відповідної якості.

1.3. Оцінка актуального стану нормування праці персоналу підприємства ТОВ «КЗОТ»

Без аналізу стану нормування праці персоналу в організації неможливо оцінити поточний стан застосування методів і норм праці персоналу. Тому проведемо детальний аналіз.

Соціальна політика підприємства є важливим інструментом для залучення, утримання, соціального захисту кваліфікованих працівників, чий професійні вміння на даний момент є унікальними та дефіцитними. Значною мірою він впливає на створення позитивного мотиваційного клімату на сучасному ринку праці.

Соціальний розвиток та соціальні заходи ТОВ «КЗОТ» включають медичне обслуговування працівників, оздоровлення та відпочинок працівників та членів їх сімей, утримання об'єктів соціальної інфраструктури, виплату матеріальної допомоги.

Система мотивації праці ТОВ «КЗОТ» має як матеріальну, так і нематеріальну складову. На підприємстві при нарахуванні заробітної плати для співробітників використовуються тимчасово преміальна форма оплати праці, яка передбачає оплату не лише відпрацьованого часу, а й премії за якість виконаної роботи.

Матеріальна складова мотивації співробітників (заробітна плата) складається з 2-х частин: основної та додаткової, яка включає в себе соціальні та стимулюючі виплати.

Правовий основою організації, оплати праці співробітників, є: Кодекс законів про працю України та Положення «Про оплату праці та преміювання працівників ТОВ «КЗОТ».

Основна заробітна плата включає тарифні ставки (оклади), доплати і надбавки. Додаткова заробітна плата складається з премій та винагород за виконання показників ефективності, що соціально стимулюють виплати.

Мінімальний розмір оплати праці на 1 січня 2023 року становив 10482грн. Індексацію розміру оплати праці проведено у березні 2024 р. на 3,7%, динаміку

показників середньої заробітної плати управлінського персоналу ТОВ «КЗОТ»
рис.2.8 .



Рис. 2.8. Динаміка росту заробітної плати адмін. персоналу ТОВ «КЗОТ»
Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Таким чином, можна відзначити зростання рівня заробітної плати у ТОВ «КЗОТ» у 2023р. порівняно з 2021 на 38,8%).

Розрахунок премії для адміністративного складу здійснюється за формулою (1.10):

$$П = O_{\text{грн}} * P_{6\%} * \%_{\text{пл}} = 5,4 \%; \quad (2.10)$$

Всі питання щодо преміювання працівників ТОВ «КЗОТ» вирішуються, шляхом розробки Положення про преміювання. Положення про преміювання є складовою частиною діючої системи оплати праці на підприємстві і, затверджене як додаток до колективного договору. Положення узгоджене з трудовим колективом.

У Положенні про преміювання чітко визначене коло працівників, на яких поширюється дія системи преміювання, показники, конкретні умови, розмір, терміни, а також порядок нарахування премій по кожній категорії працівників.

Відповідно до Положення № 05-2018 «Про преміювання працівників ТОВ «КЗОТ» » застосовуються доплати та надбавки:

- доплата за роботу у нічний час;
- доплата за роботу у вихідні та неробочі святкові дні;
- додаткова винагорода за неробочі святкові дні.

З урахуванням різного рівня відповідальності виконуваних робіт для працівників ТОВ «КЗОТ» передбачено три розрядну тарифну сітку.

Для вивчення соціально-психологічних особливостей мотивації персоналу в організації було проведено емпіричне дослідження. У дослідженні взяло участь 26 співробітників, з яких 16 чоловіків та 10 жінок віком від 21 до 55 років.

Результати, отримані з допомогою методики «Інтегральна задоволеність працею», наведено в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

**Середні бали за методикою «Інтегральна задоволеність працею» у ТОВ
«КЗОТ» в двох групах працівників**

<i>Параметри задоволеності / незадоволеності працею</i>	<i>Максимум балів</i>	<i>Група 1 (n=14)</i>	<i>Група 2 (n=12)</i>
		<i>M±m</i>	<i>M±m</i>
Зацікавленість в роботі	6	3,7±0,3	3,1±0,2
Задоволеність досягненнями у роботі	4	3,4±0,4	2,1±0,3
Задоволеність взаємовідносинами із співробітниками	6	5±0,2	3,3±0,2
Задоволеність взаємовідносинами з керівництвом	6	3,3±0,1	2,6±0,1
Рівень вимог у професійній діяльності	4	2,2±0,2	1,6±0,1
Перевага виконуваної роботи високому заробітку	4	2±0,2	1,6±0,1
Задоволеність умовами праці	4	2,6±0,2	2,1±0,1
Професійна відповідальність	2	1,2±0,1	1±0,1
Загальна задоволеність працею	28	19,8±0,5	13,1±0,4

Таким чином, для групи працівників, що характеризується ефективною трудовою діяльністю, властиві такі особливості: досить висока зацікавленість роботою склала 3,7 балів, висока задоволеність досягненнями у роботі 3,4 бали, а також висока задоволеність взаєминами зі співробітниками 5,0 балів та умовами праці 2,6 балів.

Для групи працівників, що характеризується недостатньо ефективною трудовою діяльністю, властиві такі особливості: середній рівень зацікавленості

роботою 3,1 бали, середній рівень задоволеності досягненнями у роботі 2,1 бали, а також середній рівень задоволеності взаєминами зі співробітниками 3,3 бали ; при цьому вони незадоволені тим, як складаються їхні взаємини з керівництвом 2,6 бали, вони не можуть досягти прийняттого для них рівня вимог у своїй професії 1,6 бали, високий зарібок для них важливіший за отримання задоволення від роботи 1,6 бали.

Для зручності аналізу представимо отримані дані графічно (рис. 2.9).

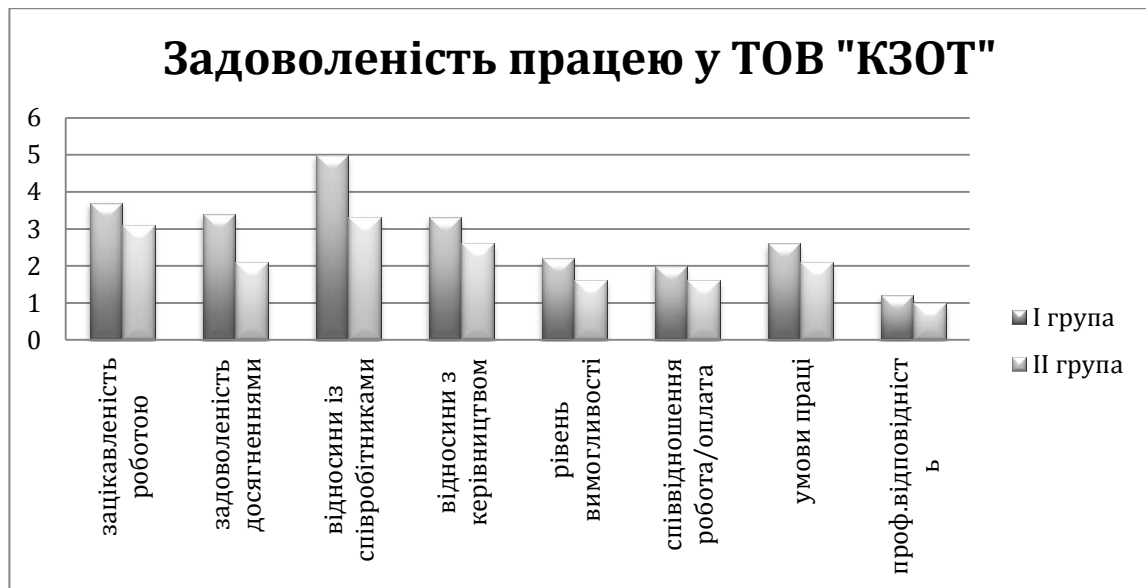


Рис. 2.9. Показники задоволеності працею груп дослідження ТОВ «КЗОТ»

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

При цьому між двома групами досліджуваних виявлено достовірні відмінності за деякими параметрами. Представники першої групи більшою мірою задоволені такими параметрами своєї трудової діяльності, як «досягнення в роботі» (при $p \leq 0,05$), «відносини зі співробітниками» (при $p \leq 0,01$), «взаємини з керівництвом» (при $p \leq 0,01$). Достовірно відрізняється показник загальної задоволеності працею у двох групах піддослідних (при $p \leq 0,01$).

Наступним етапом було запропоновано пройти опитування визначення мотивації для досягнення успіху Елерса та опитування визначення мотивації для уникнення невдач Елерса. Ці методики зазвичай дають у комплексі, оскільки вони доповнюють одна одну. Отримані результати представлені у таблиці 1.8.

Середні бали опитування за методиками Елерса у двох групах

Показник	Група 1 (n=14)	Група 2 (n=12)
	M±m	M±m
Мотивація до успіху	19,5±1,3	9,7±1,23
Мотивація до уникнення невдач	12,3±1,2	18,3±0,8

Отже, з результатів, поданих у таблиці 1.9, можна дійти невтішного висновку у тому, що є статистично достовірною різниця між двома групами опитуваних за обома розглянутим показниками. Рівень розвитку мотивації до досягнення успіху у опитуваних першої групи є помірно високим і статистично достовірно вищим, ніж аналогічний показник у опитуваних другої групи, у яких мотивація досягнення успіху виявилася на низькому рівні (при $p<0,01$).

Рівень мотивації уникнення невдач у першій групі опитуваних є середнім. При цьому даний показник статистично достовірно нижчий, ніж аналогічний показник у опитуваних другої групи, у яких він значно вищий (при $p<0,01$).

Отже, працівникам 1 групи, чия діяльність оцінюється керівництвом як успішна, властива, по-перше, задоволеність своєю працею, а по-друге, мотивація успіху.

У процесі праці це проявляється в такий спосіб. Дані співробітники не бояться складнощів, які виникають у них під час виконання певних професійних обов'язків. Ці працівники націлені на успіх, активні, ініціативні, схильні до певної частки здорового ризику; у них розвинений змагальний успіх, вони прагнуть, аби керівництво їх помітило та обов'язково відзначило їхні досягнення. Ці співробітники добре сприймають нововведення, відрізняються професійністю, цілеспрямованістю.

Ці співробітники старано працюють індивідуально, але якщо рішення передбачає роботу в команді, вважають за краще брати на себе керівні ролі.

Слабкою стороною цих співробітників є те, якщо вони не досягають бажаного успіху, свою невдачу схильні переживати дуже сильно. Також із негативних проявів надмірно вираженої мотивації успіху є схильність таких

співробітників до марнославства, нетерпимості до чужої думки, невміння підлаштовуватись під більшість, виражена спрямованість на кар'єру.

Оскільки респонденти, схильні до мотивації успіху, демонструють задоволеність своєю роботою, можна припустити, що у процесі виконання своїх професійних обов'язків ці співробітники справді домагаються бажаних цілей, які також залишаються непоміченими з боку керівництва.

Співробітники, які, на думку керівництва, набагато менш успішні у роботі, демонструють схильність до мотивації уникнення невдач та низьку задоволеність своєю роботою.

Працівникам з мотивацією невдачі властиві такі риси особистості та поведінки. Ці люди намагаються уникати можливих труднощів та перешкод у своїй роботі. Намагаються спочатку вибрати легше завдання, якщо виникає така можливість. Не схильні ризикувати, невпевнені у собі, своїх силах та компетентності. Якщо терплять невдачу, прагнуть перенести відповідальність у зовнішнє оточення. Не люблять змін, віддають перевагу звичним формам поведінки, навіть якщо вони вже неефективні.

Сильною стороною цих співробітників є те, що вони дуже добре можуть прораховувати можливі ризики та труднощі, які можуть виникнути у процесі реалізації певної мети ще на етапі її планування.

Оскільки респонденти, що у дослідженні, схильні до мотивації невдачі, демонструють низький рівень задоволеності роботою, можна припустити, що свої професійні обов'язки вони виконують недостатньо ефективно, що зумовлює тому, що керівництво ними недостатньо. Можливо, на робочому місці ці співробітники отримують з боку керівництва зауваження, що призводить до негативних переживань.

Далі групі опитуваних було запропоновано анкетування визначення джерел мотивації Д. Барбуто та Р. Сколла. Результати, отримані за його допомогою, наведено в таблиці 2.9.

**Середні бали за анкетування визначення джерел мотивації Д. Барбуто та
Р. Сколла**

Категорія	Група 1 (n=14)	Група 2 (n=12)
	M±m	M±m
Внутрішні процеси	13,7±1,3	8±2,2
Інструментальна мотивація	4,4±1,4	12,1±3,3
Зовнішня Я-концепція	6±1,7	8,3±2,2
Внутрішня Я-концепція	8,3±2,1	4,6±1,1
Інтерналізація мети	16,1±2,2	5,9±1,3

Для зручності аналізу розглянемо графічну карту виразності джерел мотивації у двох групах опитуваних (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 Карта виразності джерел мотивації у двох групах опитуваних

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отримані з допомогою методики Д.Барбуто і Р.Сколлa дані дозволяють побачити, що в групі працівників, які характеризуються ефективністю праці, властиві найбільшою мірою інтерналізація мети 16,1 бали і внутрішні процеси 13,7 балів. Найменше балів мають показники інструментальна мотивація 4,4 бали. Це означає, що працівники, які увійшли до цієї групи, відрізняються бажанням отримувати задоволення від процесу трудової діяльності, а також

бажанням досягати цілей, що відповідають інтерналізованим цінностям. Оскільки ця група працівників, на думку безпосереднього керівника, ефективна у роботі, можна припустити об'єднання їх особистих цілей з цілями підприємства, що сприятиме ефективності їх трудової діяльності. Найменшою мірою у них виражено бажання відчутних зовнішніх винагород, як зарплата, премії тощо.

Для групи працівників, що характеризуються недостатньою ефективністю трудової діяльності, властиві найбільшою мірою інструментальна мотивація 12,1 бали та зовнішня Я-концепція 8,3 бали. Найменшою мірою у них є внутрішня Я-концепція 4,6 бали. Це означає, що працівники, які увійшли до даної групи, відрізняються бажанням отримання відчутних зовнішніх винагород, а також бажанням прийняття та підтримки своїх рис, компетентності та цінностей з боку інших індивідумів або референтної групи.

Якщо співвіднести отримані дані з результатами методики «Інтегральна задоволеність працею», то можна відзначити таке: значущим джерелом мотивації для даної групи працівників є визнання з боку оточення, однак вони не задоволені відносинами ні з колегами, ні з керівництвом, отже, визнання не отримують, що може стати одним із факторів недостатньо ефективної трудової діяльності.

При цьому між двома групами досліджуваних виявлено достовірні відмінності за деякими показниками. Так, виявлено кардинальну різницю між двома групами опитуваних під час вибору показника «внутрішні процеси»: це джерело мотивації більшою мірою притаманне опитуваним 1 групи (при $p \leq 0,05$).

Також виявлено значну різницю між двома групами опитуваних під час виборів показника «інструментальна мотивація»: це джерело мотивації більшою мірою притаманне 2 групі опитуваних (при $p \leq 0,01$).

Виявлено достовірну різницю між двома групами опитуваних при виборі показника «інтерналізація мети»: це джерело мотивації більшою мірою властивий опитуваним 1 групи (при $p \leq 0,01$).

Наступним етапом опитування було запропоновано методику «Мотиваційний профіль особистості» Ш. Річі та П. Мартіна. Отримані результати, наведено в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Середні бали за методикою «Мотиваційний профіль особистості»

Ш. Річі та П. Мартіна досліджуваної групи ТОВ «КЗОТ»

<i>Потреба</i>	<i>Група 1 (n=14)</i>	<i>Група 2 (n=12)</i>
	<i>M±m</i>	<i>M±m</i>
Винагорода	27±4,5	48±6,2
Умови праці	17±3,4	28±4,3
Структурування роботи	12±1,2	16±1,3
Соціальні контакти	22±2,7	42±6,5
Взаємини	18±2,2	22±3,1
Визнання	26±3,2	55±8,1
Досягнення	36±5,2	30±5,1
Влада та впливовість	21±2,1	28±3,1
Різноманітність	19±1,5	13±1,4
Креативність	32±4,5	18±1,6
Самовдосконалення	27±3,5	16±1,4
Цікава робота	41±5,1	28±2,6

Отримані результати методики «Мотиваційний профіль» дозволяють побачити, що у групі працівників, які характеризуються ефективністю праці, мотиваційний профіль виглядає так. Найбільш значущими трудовими мотивами для них є: досягнення 36 балів, креативність 32 бали, цікава робота 41бал.

Найменш значущими трудовими мотивами для них є: структурування роботи 12 балів, умови роботи 17 балів, взаємовідносини 18 балів. Це означає, що працівники цієї групи відчують потребу у постановці та досягненні складних цілей, у зв'язку з чим вони можуть добровільно працювати понаднормово і чесно викладатимуться на роботі. Їм властиво бути креативним, аналізуючими, думаючими працівниками, відкритими для нових ідей. Для креативних особистостей дуже важливим постає право на помилку, оскільки в цьому відношенні вони дуже вразливі. Якщо корпоративна культура компанії не відрізняється толерантністю, то креативні співробітники не діляться своїми ідеями. Також у цієї групи працівників є виражена потреба в цікавій, суспільно корисній роботі. Незначними можливими для них незручностями у роботі, є

спроби надмірного контролю і нав'язування правил роботи. Розглянемо даний мотиваційний профіль особистості графічно (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 Мотиваційний профіль досліджуваних груп ТОВ «КЗОТ»

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У групі працівників, що характеризуються недостатньою ефективністю трудової діяльності, мотиваційний профіль має такий вигляд. Найбільш значущими трудовими мотивами для них є: винагорода 48 балів, соціальні контакти 42 бали та визнання 55 балів.

Найменш значущими трудовими мотивами стали: структурування роботи 16 балів, різноманітність 13 балів, самовдосконалення 16 балів.

Це означає, що працівники цієї групи відчують потребу у високій заробітній платі та матеріальній винагороді; бажання мати роботу з гарним набором пільг та надбавок. Для них також властива потреба в соціальних контактах, спілкуванні з широким колом людей, зв'язків із колегами, партнерами та клієнтами.

Також у другій групі працівників є виражена потреба у визнанні з боку інших людей, у тому, щоб оточуючі цінували їх заслуги, досягнення та успіхи.

Мотивація таких людей полягає у задоволенні зазначеної потреби різними засобами: від усної подяки до матеріального заохочення.

Незначний вплив на них має упорядкованість у роботі, наявність рутини і навіть відсутність можливостей для персонального зростання.

При цьому між двома групами досліджуваних виявлено принципові відмінності за деякими показниками. Так, виявлено кардинальну різницю між двома досліджуваними групами під час вибору показника «Винагорода»: цей мотив частіше обирали досліджувані 2 групи (при $p \leq 0,05$). Для них найбільш значним мотиватором є грошова винагорода, тоді як для опитуваних 1 групи цей мотив є незначимим.

Для опитуваних 2 групи також найбільш значущим мотивом є умови роботи (при $p \leq 0,05$), тоді як працівників 1 групи цей мотив є незначним. Високі показники цього фактора можуть сигналізувати про незадоволеність іншої потреби, наприклад, висловлювати невдоволення керівником, несприятливим психологічним кліматом.

Для випробуваних 2 групи також найбільш значним мотивом є соціальні контакти (при $p \leq 0,05$), тоді як працівників 1 групи цей мотив менш значимий. Такі працівники одержують задоволення та позитивні емоції від численних контактів з іншими людьми.

Для випробуваних 2 групи найбільш значущим мотивом є визнання з боку інших людей, у тому, аби оточуючі цінували їхні заслуги, досягнення та успіхи (при $p \leq 0,01$), тоді як працівників 1 групи цей мотив менш значимий.

Виявлено значну різницю між двома групами опитуваних при виборі мотиву «Креативність»: цей мотив частіше обирали опитувані 1 групи (при $p \leq 0,05$). Цей показник свідчить про тенденцію до прояву допитливості, цікавості та нетривіального мислення.

Також відмінні результати між двома групами опитуваних при виборі мотиву «Цікава робота»: цей мотив частіше обирали респонденти 1 групи (при $p \leq 0,01$). Прагнення цікавої та корисної роботи має більшу важливість, ніж інші фактори мотивації. Якщо працівник має високу потребу у корисній та цікавій

роботі, то завдання керівника полягає в організації діяльності таким чином, аби працівники могли сприймати її як цікаву та корисну, інакше інші мотиваційні фактори діють не на повну силу. Для респодентів 2 групи цей показник менш значимий.

Отже, можемо зробити висновки, що на мотивацію праці співробітників у ТОВ «КЗОТ» впливають чинники глобального та локального середовища.

Глобальне середовище включає:

- 1) положення у суспільстві;
- 2) сукупність економічних, культурних, політичних умов.

Стабільність в економічному, політичному житті суспільства забезпечують соціальний та психологічний добробут його членів і опосередковано впливають на мотивацію праці співробітників.

Локальне середовище ТОВ «КЗОТ», включає:

- 1) розміри організації;
- 2) статусно-рольову структуру;
- 3) відсутність функціонально-рольових протиріч;
- 4) ступінь централізації влади;
- 5) участь співробітників у плануванні, у розподілі ресурсів; 6) склад структурних підрозділів (статевіковий, професійний, етнічний).

Мотивація праці ТОВ «КЗОТ» – це процес свідомого вибору співробітником типу поведінки, обумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Представимо SWOT-аналіз системи стимулювання персоналу у ТОВ «КЗОТ» у таблиці 2.11.

SWOT-аналіз системи стимулювання персоналу у ТОВ «КЗОТ»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Задоволеність більшості працівників нинішньою роботою Висока оцінка працівників стану справ на підприємстві Позитивне ставлення працівників до умов праці Система стимулів у вигляді медичного страхування	Не досить висока продуктивність праці працівників Недостатня задоволеність працівників величиною своєю заробітної плати Посадові обов'язки не завжди дозволяють всебічно використовувати свої знання та здібності
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Зростання матеріальної винагороди (індексація заробітної плати та премії) Формування у співробітників думки про те, що розмір їх заробітної плати залежить від їх трудових зусиль Можливість професійного підвищення	Виникнення у співробітників думки про те, що розмір їхнього заробітної плати залежить від економічного становища підприємства

Таким чином, на трудову мотивацію співробітників ТОВ «КЗОТ» впливають різні стимули:

- система економічних нормативів та пільг;
- рівень заробітної плати та справедливість розподілу доходів;
- умови та змістовність праці;
- відносини в колективі;
- визнання з боку оточуючих та кар'єрне зростання;
- творчий потенціал та цікава робота, бажання самоствердитися тощо.

На підприємстві не застосовуються мотиваційні важелі управління повною мірою, відповідно, існує незадоволеність діяльністю персоналу, тому можна дійти невтішного висновку необхідність удосконалення управління персоналом підприємства.

Для того щоб визначити втрати робочого часу необхідно провести на основі вибірки документів та аналізі перепусток робочого часу, як через

хворобу, так і простої на робочому місці, адміністративних відпусток доцільно досліджувати та розраховувати показник абсентеїзму.

Абсентеїзм (від лат. Absentia – відсутність) – кількість самовільних невиходів працівників на роботу без поважних причин, що показує відсутність персоналу компанії в певний час на робочому місці і невиконання ними своїх функціональних обов’язків.

Коефіцієнт абсентеїзму розраховується, як відношення числа днів неявки на роботу до загального числа робочих днів за формулою

$$A = \frac{D_n}{N} * D \text{ чи } A = P_n / P, (2.10)$$

де D_n – число робочих днів, загублених за визначений період через відсутність на роботі; D – число робочих днів;

N – середнє число працівників;

P_n – загальне число пропущених годин;

P – загальне число робочих годин за графіком.

Показник абсентеїзму характеризує відсоток продуктивного часу, який губиться за період через відсутність працівників на робочому місці. З метою зниження показника абсентеїзму варто провести ретельний аналіз усіх причин невиходу персоналу на роботу і здійснити розрахунок такого показника за усіма основними причинами: хвороби, прогули, відпустки за власний рахунок, додаткові перерви, запізнення, перекури в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Втрати робочого часу

<i>Причини втрати робочого часу</i>	<i>Документи, що фіксують втрати</i>	<i>2021 р люд.-дн.</i>	<i>2022р. люд.-дн.</i>	<i>2023р. люд.-дн.</i>
За хворобою	Листи непрацездатності	31	27	21
Цілоденні/внутрішньо змінні простої	Табелі робочого часу	38	42	53
Адміністративні відпустки.	Заяви персоналу	–	–	–
Прогули	Службові записки керівника	5	3	4
Усього	Офіційні документи	74	72	78
Коефіцієнт абсентеїзму		0,29	0,29	0,32

Коефіцієнт абсентеїзму – це дні невиходу працювати до загальної кількості робочих днів протягом року в період з 2021 року по 2023 рік норму робочого часу в 247 виробничих днів. Збільшення коефіцієнта абсентеїзму у 2023 році на 0,3 % порівняно з 2021 роком призводить до необхідності вжиття заходів для їхнього зниження, оскільки подальше підвищення може призвести до зниження основних економічних показників підприємства.

Нормуванням праці персоналу організації займається відділ кадрів.

Відповідно до попередніх досліджень оклади менеджерів з продажів дедалі вищі за рівень прожиткового мінімуму, встановленого в Житомирській області у 2023 році.

Саме тому для нормування праці менеджерів було обрано аналітично-розрахунковий метод, який дає можливість за допомогою нормативних матеріалів (Трудового кодексу України, плану продажу, режиму роботи) розрахувати оцінку нормування робіт менеджерів відділу продажу товарів, складену відділом кадрів ТОВ «КЗОТ».

Таблиця 2.12

Оцінка нормування часу виконання робіт менеджером відділу продажу

<i>Найменування робіт</i>	<i>Кількість в часу на 1</i>	<i>Кількість заявок од</i>			<i>Трудомісткість люд/год</i>		
		<i>в день.</i>	<i>в місяць</i>	<i>на рік,</i>	<i>на день</i>	<i>на місяць</i>	<i>на рік</i>
Дзвінки клієнтам за сформованими заявками та інформування клієнтів про новий асортимент	20 хв / 0,33 години	6	120	1440	2	40	480

Робота з клієнтами, що звернулися в офіс, з'ясування потреб клієнтів у продукції	40 хв/ 0,67 години	3	60	720	2	40	480
Підготовка документів	30 хв / 0,5 год	3	60	720	1,5	30	360
Виїзд для деталізації товарів та послуг	140 хв / 2,33 год	1	10	120	140/70 м 2,33/1,16	23	280
Контроль за доставкою товару	30 хв / 0,5 год	1	20	240	0,5	10	120
Разом:					7,1	143	1 720

Проведено розрахунок часу виконання робіт за формулою 2.11:

$$T = \sum_{i=1}^n m_i t_i \quad (2,11)$$

де: Т – трудомісткість виконання робіт, що нормуються;

n – кількість видів, найменувань робіт;

m_i – очікувана кількість виконань цього виду робіт (кількість замовлень)

за розрахунковий період (місяць, рік);

t_i – нормативний час виконання і-го виду робіт.

Проведемо розрахунок з кожного виду робіт окремо, тому n – у всіх розрахунках відповідатиме 1.

1. 6 дзвінків * 20 хв = 120 люд/хв / 60 хв = 2 люд /год трудомісткість на день;

120 дзвінків * 20 хв = 2 400 люд/хв / 60 хв = 40 люд /год трудомісткість на місяць;

1440 дзвінків * 20 хв = 28 800 люд/хв/60хв = 480 люд/годин трудомісткість на рік;

2. 3 бесіди * 40 хв = 120 люд/хв / 60 хв = 2 люд /год трудомісткість на день;

$60 \text{ розмов} * 40 \text{ хв} = 2\,400 \text{ люд/хв} / 60 \text{ хв} = 40 \text{ люд /год}$ трудомісткість на місяць;

$720 \text{ розмов} * 40 \text{ хв} = / 60 \text{ люд /хв} = 480 \text{ люд /год}$ трудомісткість на рік;

3. 3 заявки * 30 хв = 90 люд /хв / 60 хв = 1,5 люд /год трудомісткість на день;

$60 \text{ заявок} * 30 \text{ хв} = 1\,800 \text{ люд /хв} / 60 \text{ хв} = 30 \text{ люд /год}$ трудомісткість на місяць;

$720 \text{ заявок} * 30 \text{ хв} = 21\,600 \text{ люд /хв} / 60 \text{ хв} = 360 \text{ люд/год}$ трудомісткість на рік;

4. 1 виїзд * 140 хв = 140 люд /хв / 60 хв = 2,3 люд /год трудомісткість на день;

$10 \text{ виїздів} * 140 \text{ хв} = 1\,400 \text{ люд /хв} / 60 \text{ хв} = 23 \text{ люд /год}$ трудомісткість на місяць;

$120 \text{ виїздів} * 140 \text{ хв} = 16\,800 \text{ люд /хв} / 60 \text{ хв} = 280 \text{ люд /год}$ трудомісткість на рік;

5. 1 день * 30 хв = 30 люд / хв / 60 хв = 0,5 люд / годин трудомісткість на день;

$20 \text{ днів} * 30 \text{ хв} = 600 \text{ люд /хв} / 60 \text{ хв} = 10 \text{ люд /год}$ трудомісткість на місяць;

$240 \text{ днів} * 30 \text{ хв} = 7\,200 \text{ люд /хв} / 60 \text{ хв} = 120 \text{ люд /год}$ трудомісткість на рік.

Таким чином, заклавши всі види робіт (за всіма 5 найменуваннями), кількість необхідних одиниць та час на їх виконання отримали час виконання робіт (або трудомісткість) менеджерами з продажу на місяць – 143 люд./год., на рік – 1 720 люд./ годин, відповідно загальна трудомісткість відділу $1720 * 5 = 8600 \text{ люд./годин}$.

Потім розрахуємо нормативну чисельність персоналу. Для цього уточнимо фонд робочого часу персоналу за формулою:

$$T_{\text{я}} = T_{\text{г}} - T_{\text{о}} - T_{\text{л/к}}, \quad (2.12)$$

де: $T_{\text{я}}$ - Явочний фонд за рік, годин; $T_{\text{г}}$ - робочий час протягом року, годин;

$T_{\text{о}}$ - відпустка співробітників за рік, годин;

$T_{\text{л/к}}$ - Лікарняні листи, годин.

$1974 - 150 - 12 = 1\,812 \text{ годин}$ – явочний фонд робочого дня

Розрахунок на підставі даних:

- виробничого календаря за 2023 рік. Робочий час протягом року становив 1 974 годин;
- локальних нормативних актів підприємства за 2023 рік. Відпустка одного співробітника відділу продажу – 150 годин на рік;
- відсутність з поважних причин (лікарняні листи, відрядження) – 12 годин на рік.

Для того, щоб уточнити час виконання нормованих робіт (B_n) Необхідно від явочного фонду часу відняти витрати на відпочинок у робочий час, на підготовку та завершення робіт (всього 9% часу).

$$1812 - 9\% = 1649 \text{ годин} - \text{час на виконання нормованих робіт}$$

Розрахуємо розрахункову чисельність персоналу за формулою:

$$РЧП = T/B_n, (2.10)$$

РЧП - Розрахункова чисельність персоналу, чел.; T – трудомісткість виконання робіт, що нормуються;

$Ч_n$ - Час виконання нормованих робіт.

$8600 / 1649 = 5,2$ чел. - Розрахункова чисельність персоналу у відділі продажів ТОВ «КЗОТ».

Аналітично-розрахунковий метод дозволяє розрахувати встановлені галузеві норми організації. Оскільки розрахунок норм дуже трудомісткий процес, то часто організації встановлюють їх на основі аналогічних операцій або за застарілими даними розрахунків та кошторисів, при цьому укрупнюючи їх.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ВДОСКОНАЛЕННЯ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «КЗОТ»

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення нормування праці персоналу в ТОВ «КЗОТ»

Розглянувши методи нормування праці персоналу ТОВ «КЗОТ», з'ясували, що фахівці відділу кадрів застосовують аналітично-розрахунковий метод. Загалом у відділі є група спеціалістів, для яких є щомісячний план продажу. Передбачено бонусну оплату праці, яка представлена фіксованим окладом та відсотком від обсягу продажу.

Дана складова передбачає доплату тим посадам, які визнані найбільш значущими для ТОВ «ЗКОТ». Коефіцієнти доплати за значимість посади для ТОВ «ЗКОТ» представлені таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Коефіцієнти доплат за значимість окремих посад для ТОВ «ЗКОТ»

№	Посада	Коефіцієнт до окладу
1	Комерційний директор	0,1
2	Бухгалтер	0,08
3	Менеджери з продажу, які виконали встановлений план за попередні три місяці	0,1

Виплати за складовою «Компенсації» проводяться при визнанні наявності шкідливих умов праці в окремих посад відповідно до чинного законодавства:

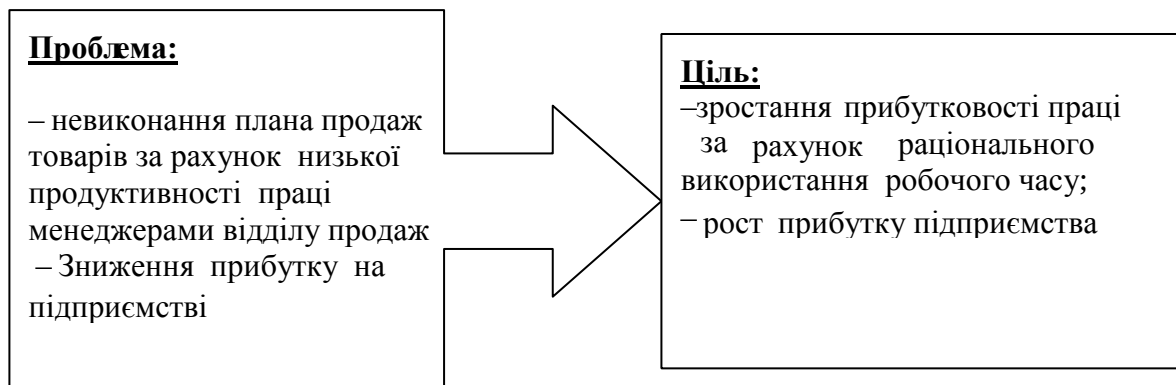
- при зменшенні часу на відпочинок (залучення у святкові, вихідні дні);
- за умови впливу на біоритми сну та неспання людини;
- за умови високих фізичних та психічних навантажень тощо.

Отже, наявність нормативного забезпечення, нормування праці працівників, сприятливо впливає на реалізацію системи стимулювання для підприємства.

Разом про те, в останній рік знизився рівень прибутку за наявності планових витрат, тобто, витрати не перевищують додаткових витрат, але прибуток

знизився. Відповідно, потрібно виявити ступінь трудомісткості менеджерів відділу продажів, знайти втрати робочого часу або ступінь низького контролю за діяльністю менеджерів за рахунок використання інших методів нормування праці.

Розглянемо малюнку 3.1 проблеми, виявлені в результаті аналізу та оцінки та мети щодо вдосконалення нормування праці персоналу.



Мал. 3.1. Цілі та завдання заходів

Для того, щоб вирішити наявні проблеми, представлені на малюнку 3.1, необхідно уточнити у відділі з продажу норми праці сучасними методами: фотографією робочого дня всього відділу та кожного менеджера (групою та індивідуальний підхід до спостереження), самофотографією кожного менеджера (індивідуальний метод спостереження) зробити коригування, тобто внести зміни до робочого графіка фахівців за нормами завдань, чисельності, часу обслуговування клієнтів.

Розглянемо основи логічної структури таблиця 3.2.

Основи логічної структури

Опис проекту	Об'єктивно перевірені показники	Джерела перевірки	Примітки
Загальні цілі: -Збільшення продуктивності праці за рахунок раціонального використання робочого дня; -Збільшення прибутку підприємства	Збільшити прибуток підприємства Внести доповнення до посадової інструкції спеціаліста відділу кадрів (до розділу «обов'язки») щодо використання методу нормування у створенні – метод моментних спостережень щонайменше 5 разів на місяць	Трудовий кодекс України, розрахункові дані нормативної чисельності персоналу	
Мета проекту: -Збільшення продуктивності праці за рахунок раціонального використання робочого дня; -Збільшення прибутку підприємства	збільшення продуктивності праці (+4,4%) менеджерів відділу за рахунок зниження трудомісткості (-4,2%) на місяць;	Нормативи чисельності персоналу, штатна розстановка, положення про оплату, посадові інструкції, затверджені норми праці	
Результати: -Збільшення кількості заявок; -Скорочення часу на оформлення заявки; -Скорочення часу на виїзд менеджерів -Збільшення часу для контролю за доставкою товарів до 45 хвилин на день на кожного менеджера; -Збільшення продуктивності праці у відділі продажів	+ 4 і більше заявок на день; - 20 хвилин у середньому на 1 заявку; - 40 хв на 1 вимір; +15 хвилин в задень; +5,3% на рік.	Розташування про оплату, посадові інструкції, норми праці, затверджені керівництвом, дані розрахунків відділу кадрів організації	
Дії: 1. використання додаткових методів нормування праці (фотографія робітника дня) 2. збільшення кількості «холодних дзвінків» клієнтам 3. збільшення кількості клієнтів, що обслуговуються 4. збільшення кількості оформлених заявок і скорочення часу на їх оформлення 5. скорочення часу виїздів 6. покращення контролю за доставкою товару	Необхідні фінансові ресурси у розмірі: 3 324 рублів	Передбачаються первинні витрати: 3324 грн. Враховувати втрати та переробку робочого часу Враховувати психологічний настрій менеджерів при аналізі робочого дня за допомогою графік робочого дня	

Для аналізу економічної ефективності потрібно скласти бюджет витрат на заходи. Розглянемо та проведемо аналіз фінансових витрат на заходи щодо вдосконалення нормування персоналу на підприємстві ТОВ «КЗОТ»(таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення нормування праці персоналу у ТОВ «КЗОТ»

<i>№ з/п</i>	<i>Заходи</i>	<i>Витрати з кожного заходу</i>	<i>Ресурси</i>	<i>Загальна вартість заходів</i>
1.	«Холодні дзвінки» потенційним клієнтам, робота з клієнтською базою, надання оновленої інформації клієнтам	120 хв. (2 години) – норма часу для менеджера щодня. 18 – 6 = +12 дзвінків клієнтам за 2 години. На 1 заявку не більше 0,05 – 0,10 години (5 або 10 хвилин) = 7 хвилин середньому на 1 дзвінок	Відновлювані	–
2.	Бесіди з клієнтами в офісі	120 хв. (2 години) на день 4) 12 + 6 + 4 = 22/3 = 7 клієнтів за 120 хв. (2:00) в середньому може обслужити менеджер. 7-3 = +4 клієнта На 4 клієнти на 1 день збільшиться кількість розмов в офісі на 1 менеджера	Відновлювані	–
3.	Забезпечення часу оформлення замовлень менеджерами	Оформлення замовлення 15 хв. + 10 хв. + 5 хв. /3 = 10 хв. в середньому на оформлення 1 заявки потрібно часу на день 30 – 10 = + 20 хв. скоротиться час на оформлення 1 заявки	Відновлювані/ витрачені	–
4.	Виїзд менеджерів (згідно з погодженою попередньою заявкою)	Виїзд за межі міста – 38,2 грн * 11 літрів * 3 поїздки = 1261 грн Виїзд за межі Коростенського р-ну 38,2 грн * 18 літрів * 3 виміру = 2063 грн Всього: 3324 грн	Фінансові	3324 грн
	Разом:			3324 грн

Розглянемо таблицю 3.3. щодо кожного заходу.

1. «Холодні дзвінки» потенційним клієнтам, робота з базою клієнтів, надання оновленої інформації клієнтам.

Норми часу раніше розрахованого та затвердженого керівництвом часу для менеджера на день становили 120 хв. (2 години) по 20 хв. на 1 дзвінок клієнтам.

Після перегляду графіку робочого дня з'ясувалося, що на 1 заявку потрібно не більше 0,05 - 0,1 години (5 або 10 хвилин), в середньому 0,07 або 7 хвилин. Наведемо розрахунок:

- 1) $120 \text{ хв. (2 години)} / 5 \text{ хв. на 1 клієнта} = 24 \text{ дзвінки клієнтам (без буклету)}$;
- 2) $120 \text{ хв. (2 години)} / 10 \text{ хв. на 1 клієнта} = 12 \text{ дзвінків клієнтам (з буклетом)}$;
- 3) $24 + 12 = 36 / 2 = 18 \text{ дзвінків за 2 години на 1 робочий день в середньому може здійснити менеджер}$.

2. Робота з спілкування з клієнтами в офісі, з'ясування потреб клієнтів у продукції, розмови за встановленими нормативами вимагають 2 години на день на 1 менеджера по 40 хв. кожного клієнта. Планувалося обслужити щонайменше 5 клієнтів на день.

На підставі графік робочого дня за встановленої норми часу 120 хв. (2 години) на день для менеджера виявлено:

- 1) $120 \text{ хв. (2 години)} / 0,10 \text{ на 1 клієнта} = 12 \text{ клієнтів}$;
- 2) $120 \text{ хв. (2 години)} / 0,20 \text{ на 1 клієнта} = 6 \text{ клієнтів}$;
- 3) $120 \text{ хв. (2 години)} / 0,30 \text{ на 1 клієнта} = 4 \text{ клієнти}$;
- 4) $12 + 6 + 4 = 22 / 3 = 7 \text{ клієнтів за 1 робочий день у середньому може обслужити менеджер}$;
- 5) $2 \text{ години (120 хв.)} / 3 = 17 \text{ хвилин у середньому йде часу на розмову з клієнтом}$.
- 6) $7 * 17 \text{ хв.} = 120 \text{ хв. (2 години)}$ у середньому на 7 бесід із клієнтами.

3. Фотографія робочого дня кожного менеджера виявила, що на оформлення замовлень менеджерами у середньому потрібно 10 хвилин

Оформлення замовлення раніше планувалося в організації для відділу на 5 заявок на день для кожного менеджера:

- 1) 3 заявки по 15 хв. (Більше 10 позицій у кожній) = 45 хв. (0,75 години);
- 2) 3 заявки по 10 хв. (менше 10 позицій у кожній) = 30 хв. (0,5 години);
- 3) 3 заявки по 5 хвилин (не більше 2 позицій) = 15 хв. (0,25 години)
- 4) $15 \text{ хв.} + 10 \text{ хв.} + 5 \text{ хв.} / 3 = 10 \text{ хв.}$ в середньому на оформлення 1 заявки потрібно часу на день.

$90 \text{ хв. (1,5 години)} / 3 \text{ заявки} = 30 \text{ хв.}$ в середньому потрібно на оформлення 1 заявки за затвердженими нормативами.

Таким чином, реальна продуктивність праці менеджера відділу продажу становила 1,5 години при оформленні лише для 3 заявок.

Фотографія робочого часу виявила, що за 1,5 години можливо оформити до 9 заявок залежно від ступеня наповнюваності позицій товарів. У середньому на кожну заявку пішло 10 хвилин:

$90 \text{ хв (1,5 години)} / 9 \text{ заявок на день} = 10 \text{ хв}$ на оформлення 1 заявки.

Для того, щоб розрахувати кількість необхідного часу на оформлення 7 заявок 1 менеджером необхідно з'ясувати, скільки потрібно часу в середньому на оформлення 1 заявки:

$$10 \text{ хв.} * 7 \text{ заявок} = 70 \text{ хв. (1 годину 10 хв.)}$$

4. Норми часу 1 виїзд 140 хв (2,33 години), для менеджера планувалося не більше 1 виїзду на 2 дні.

Аналіз графіку робочого дня виявив:

- 1) по місту 1 годину 15 хв. в середньому на 1 виїзд;
- 2) у Коростенському районі 2,0 години в середньому на 1 виїзд.

Таким чином, розрахуємо середній час для виїзду на деталізацію товарів та послуг, які може надати підприємство:

$$1 \text{ година } 15 \text{ хв.} + 2,0 \text{ години, переведемо за хвилини}$$

$75 \text{ хв.} + 120 \text{ хв.} = 195 \text{ хв.} / 2 = 97,5 \text{ хв. (1 година } 38 \text{ хв)}$ – у середньому потрібно на 1 виїзд

Для графіку робочого дня проведеного на виїзди

По Коростеню - ціна за літр палива - 38,2 грн * 11 літрів * 3 поїздки = 1261 грн,

Виїзди по Коростенському району ціна за літр палива - 38,2 грн * 18 літрів * 3 виїзди = 2063 грн Усього додаткові витрати склали 3324 грн

5) За контролем щодо відвантаження товару передбачено 30 хвилин на день, проте на підставі графіку робочого дня виявлено, що не всі співробітники відділу продажу відстежують відвантаження та доставку оформленого товару.

Відділ транспортний відділ контролює доставку та відвантаження продукції споживачам. Продукція, що надійшла на склад, сортується та комплектується (на замовлення споживачів), також маркується та упаковується та готується до відвантаження споживачам у кількості та в строки, які передбачені у замовленнях. Так як це важливий етап у діяльності підприємства і має бути кінцевим результатом, оскільки тільки тоді можна говорити про реалізацію плану прибутку, тому вважаємо важливим збільшити час на контроль за оплатою та доставкою товарів до 45 хвилин на день на кожного менеджера (+15) хвилин).

Усі розрахунки складено на підставі графіку робочого дня (індивідуальною для спеціалістів відділу продажу) представленою в таблиці 3.4.

Проведемо розрахунок графік робочого дня одного менеджера.

Підготовчо-заключний час = $10 + 10 + 5 + 11 = 36$ хв / 06:00.

Оперативний час = $10 + 30 + 40 + 9 + 23 + 30 + 21 + 7 + 57 + 140 = 367$ хв / 6,1 години.

Час перерв на відпочинок та особисті потреби $30 + 44 + 10 = 84$ хв / 1,4 години.

**Фотографія робочого дня менеджера відділу продажів ТОВ «КЗОТ»
після проведених заходів**

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування витрат робочого часу</i>	<i>години/хвилини</i>	<i>Тривалість, хвилини</i>
1	Прихід на робоче місце	8-50	10
2	Підготовка робочого місця	9-00	10
3	Обслуговування клієнта	9-10	10
4	Отримання та ознайомлення з електронною поштою	9-40	30
5	Перевірка наявності товарів на складі	10 -20	40
6	Консультування клієнта	10-29	9
7	Догляд за особистими потребами	11-15	44
8	Складання замовлення виробництву	11-38	23
9	Обслуговування клієнта	12-08	30
10	Обслуговування клієнта	12-29	21
11	Розмови на особисті теми	12-59	30
12	Обід	13-00	60
13	Розмова з цехом виробництва по телефону	14-07	7
14	Виїзд до клієнтів	16-37	2-30
15	Розмова з цехом виробництва по телефону	17-34	57
16	Складання плану наступного дня	17-44	10
17	Вимкнення комп'ютера, наведення порядку на робочому місці	17-49	5
18	Відхід з роботи	18-00	11
	Разом:		557

На підставі запропонованих заходів щодо вдосконалення нормування праці персоналу у ТОВ «КЗОТ» та введення графіку робочого дня ми виявили, що на 1 менеджера з продажу необхідно:

- збільшити «Холодні дзвінки» потенційним клієнтам протягом регламентованого часу (+ 12 дзвінків клієнтам);
- збільшити кількість бесід (+4 бесіди) з потенційними клієнтами в офісі протягом регламентованого часу за рахунок таймменеджменту;
- збільшення кількості укладених заявок (+4 та більше);
- скорочення часу на оформлення заявки (-20 хв);
- скорочення часу на виїзд менеджерів (- 40 хвилин);

– збільшення часу контролю за доставкою і відвантаженням товарів до 45 хвилин на день кожного менеджера (+15 хвилин).

Розглянемо можливість ризиків щодо запропонованих заходів у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Реєстр ризиків проєкту

<i>№ п/п</i>	<i>Ризики (наслідки для проєкту)</i>	<i>Очікувані наслідки настання ризику</i>	<i>Заходи щодо попередження настання ризику</i>	<i>Дії у випадку настання ризиків</i>
1.	Небажання директора запровадити нові методи нормування на підприємстві	Підвищення коефіцієнта плинності кадрів, зниження прибутку підприємства	Узгодження заходів щодо нормування	Надати наявну інформацію з проєкту директору підприємства
2.	Не відповідність термінів (за часом) у процесі реалізації проєкту	Продовження термінів реалізації проєкту, незацікавленість персоналу у нормуванні	Своєчасний контроль делегування повноважень	З начальником відділу вивірити графік робіт співробітників
3.	Ризик відсутності менеджерів на робочому місці (з причини хвороби, відрядження)	Продовження термінів реалізації проєкту	Планування діяльності та узгодження керівником	Перенесення за часом (на інший день)
4.	Ризик відсутності коштів на підприємстві	Перенесення термінів проєктних заходів	Авансові платежі	Погодження з головним бухгалтером

Для успішної реалізації заходів необхідно оцінити ступінь впливу прописаних ризиків кожному з його етапів.

Опис та оцінка ризиків записуються в таблиці 3.6:

Таблиця 3.6

Перелік та результати оцінки ризиків

<i>№ з/п</i>	<i>Назва ризиків</i>	<i>Бальна оцінка</i>	<i>Пріоритет</i>	<i>Вага</i>	<i>Загальна оцінка</i>
1.	Небажання директора до введення нових методів нормування	0	4	0,01	0
2.	Не відповідність термінів (за часом) у процесі реалізації проєкту	25	3	0,05	1,25
3.	Ризик відсутності менеджерів на робочому місці (через хворобу, відрядження)	0	4	0,01	0
4.	Ризик відсутності коштів на підприємстві	0	4	0,01	0
5.	Разом	25	15	0,08	1,25

Далі розрахуємо загальну оцінку ризиків, яку можна визначити за певною формулою: *бальна оцінка ризику * вага ризику* (3.1)

1. $0 * 0,01 = 0$;
2. $25 * 0,05 = 1,25$;
3. $0 * 0,01 = 0$;
4. $0 * 0,01 = 0$;

Усього: $0 + 1,25 + 0 + 0 = 1,25$

Ризик є помірним (1,25), матеріальні витрати для підприємства дуже низькі.

3.2. Оцінка соціально – економічної ефективності нормування праці персоналу ТОВ «КЗОТ»

Проведемо розрахунок економічних вигод для підприємства внаслідок застосування додаткових методів та інструментарію для нормування праці персоналу в організації. Удосконалення нормування часу виконання робіт менеджерами відділу продажу у таблиці 3.7 зібрано оброблені дані на основі графіку робочого дня, індивідуально проведеної в рамках заходів. Фотографію робочого дня складено для співробітників а їх дані опрацьовано та систематизовано в результаті уточнення кількості витраченого часу на кожне найменування робіт (всього 5 найменувань робіт).

Таблиця 3.7

Удосконалення нормування часу виконання робіт менеджерами відділу продажу

Найменування робіт	Кількість часу на 1 заявку, хв/год	Кількість заявок, од.			Трудомісткість співробітників люд/год		
		в день,	в місяць,	на рік,	на день	на місяць	на рік
1.Дзвінки клієнтам за сформованими заявками та інформування клієнтів про новий асортимент	7/ 0,12	18	360	4 320	2	42	504

Продовження таблиці 3.7

2.Робота з клієнтами, що звернулися в офісі, з'ясування потреб клієнтів у продукції	17/0,28	7	140	1 680	2	40	476
3.Підготовка документів	10 /0,17	7	140	1 680	1,17	23	280
4.Виїзд для деталізації товарів та послуг	100 /1,67	1/0	10	120	100/50 1,67 /0,84	16,7	200
5.Контроль за доставкою та відвантаженням товару	45 /0,75	1	20	240	45//0,75	15	180
Разом:					6,76	136,7	1 640

Потім необхідно провести розрахунок резерву зростання продуктивності праці в ТОВ «КЗОТ», оскільки вони тісно пов'язані з трудомісткістю за формулою:

$$\text{ПП}_{(\%)} = 100 \times T_{(\%)} / 100 - T_{(\%)} , (3.2)$$

де $\text{ПП}_{(\%)}$ - Відсоток зростання продуктивності праці;

T – трудомісткість продукції;

$T_{(\%)}$ - Відсоток зниження трудомісткості продукції.

У відділі продажів до аналізу трудомісткості за рахунок нормування робіт для менеджерів складала:

1720 осіб/год на рік, після введення додатково графік робочого часу трудомісткість складала 1640 осіб/год, відповідно знизилася на 4,7% або 5% на рік.

Також розрахуємо за місяць, якщо до заходів 143 люд/год, а після складала 137 люд/год, то трудомісткість знизилася на 4,2% $137 \text{ люд/год} / 43 \text{ особи/години} \times 100 - 100 = 4,2\%$ на місяць.

Розрахунок одного менеджера становитиме до заходів – 7,1 люд/год, після 6,76 люд/год, трудомісткість знизилася на 4,78%.

$100 \times 5\% / 100 - 5\% = 5,3\%$ збільшиться продуктивність праці персоналу у відділі протягом року.

$100 \times 4,2\% / 100 - 4,2\% = 4,4\%$ збільшилася продуктивність праці менеджерів у відділі протягом місяця.

$100 \times 4,78\% / 100 - 4,78\% = 5,0\%$ збільшилася продуктивність праці одного менеджера у відділі продажів.

Таким чином, тепер зможемо розрахувати економічний ефект від впровадження заходів як різницю між запланованим приростом виручки (11,3%), отриманої від додаткових доходів, за рахунок запропонованих заходів, та витратами на ці заходи.

$$E = (P_{\text{п}} - Z_{\text{р}}) - \Pi_{\text{рп}}, \quad (3.3)$$

де E – економічний ефект від застосування заходу, тис. грн;

$P_{\text{п}}$ - Запланований показник прибутку від реалізації продукції після реалізації заходів, тис. грн;

$Z_{\text{р}}$ - Витрати на реалізацію заходів, тис. грн;

$\Pi_{\text{рп}}$ - Прибуток від реалізації за останній період, тис. грн

Показник прибутку за 2023 рік становив 539,8 тис. грн, збільшення продуктивність праці протягом року на 5,3%, відповідно можна припустити, з похибка 0,3%, що прибуток від продажу товарів збільшиться на 5 % і становитиме 566,8 тис. грн.

$(566,8 \text{ тис. грн} - 3,3 \text{ тис. грн}) - 539,8 \text{ тис. грн} = 23,7 \text{ тис. грн}$ економічний ефект від запровадження заходів.

Отже, впровадження нових методів, які є інструментом планування та обліку, аналізу витрат праці. Фотографія робочого дня дала змогу виявити витрати робочого часу шляхом спостереження та виміру всіх без винятку витрат праці протягом повного робочого дня або певної його частини. Заходи дали можливість встановити актуальні норми часу роботи менеджерів відділу продажів:

- збільшення кількості заключених заявок + 4 та більше заявок на день;
- скорочення часу на оформлення заявки -20 хвилин в середньому на 1 заявку;
- скорочення часу на виїзд менеджерів на виміри -40 Хвилю на 1 вимір;

– збільшення часу контролю за відвантаженням товарів до 45 хвилин на день кожного менеджера+15 хвилин на день.

Заходи щодо вдосконалення нормування праці персоналу у ТОВ «КЗОТ» є економічно ефективними:

- збільшення продуктивності праці у відділі продажів (+5,3% на рік). -
- Збільшення продуктивності праці у відділі продажів (+4,4% на місяць).
- збільшення продуктивності праці у відділі продажів (+5,0% щодня).
- зниження трудомісткості робіт (-4,2%) на місяць.

Заходи щодо вдосконалення нормування праці персоналу у ТОВ «КЗОТ» мають соціальні ефекти:

- відсутність звільнення працівників створює умови для злагоджених дій у колективі, набувати досвіду роботи та підвищувати рівень професіоналізму співробітників;
- низький коефіцієнт плинності кадрів дозволить ставити перед колективом вищі завдання досягнення економічних показників організації.

Заходи окупляться раніше, ніж за один рік.

Рекомендації:

1. Внести зміни до бонусної оплати праці менеджерам з продажу – відсоток від продажів платити не з продажу, а з прибутку організації;
2. Внести доповнення до посадової інструкції спеціаліста відділу кадрів (у розділі «обов'язки») щодо використання методу нормування в організації – метод моментних спостережень не менше 5 разів на місяць

3.3 Основні аспекти закордонного досвіду нормування праці, які доцільно впровадити на ТОВ «КЗОТ»

Досвід країн з ринковою економікою свідчить про органічну присутність норм праці у всіх сферах діяльності фірм та їх підрозділів (виробничих, технічних, організаційних, фінансових, економічних, соціальних). Це важливий елемент функцій управління компанією. На основі норм праці визначаються

складність роботи та потреба в кадрах, обсяги та строки виробничої програми, заробітна плата, премії тощо.

За допомогою нормування контролюються і оцінюються виробничі витрати - з точки зору трудомісткості, заробітної плати за годину стандартного і фактичного відпрацьованого часу. Раціонування праці на підприємствах тісно пов'язане із завданнями підвищення його продуктивності і організації на кожному робочому місці, відпрацювання комплексного проектування трудових і технологічних процесів, обладнання, споруд та інших. Одночасно використовуються сучасні комп'ютери, автоматизовані системи нормування мікроелементів, регуляторні банки даних тощо. Основними методами нормування в корпораціях США, Канади, Німеччини та інших країн є хронометраж з оцінкою темпів роботи, використання різних видів норм часу мікроелементів та їх модифікацій, що відрізняються за складом мікроелементів, способом при яких фактори, що впливають на їх тривалість, рівень розширення та інші показники враховуються.

Методи лінійного програмування, багатофакторний регресійний аналіз, види статистичних методів вивчення вартості робочого часу стають широко поширеними в зарубіжній практиці нормування праці. Метод миттєвих спостережень використовується для нормалізації робіт з технічного обслуговування, а також процесів, які не можуть бути розраховані за часом. Багато компаній створили спеціальні програми по нормуванню праці.

Новим напрямком стало розширення координуючої діяльності центральної служби нормування підприємства в зв'язку з необхідністю встановлення в його відділах жорстких часових стандартів для окремих видів робіт і створення єдиної нормативно-інформаційної бази. Координація робіт в області нормування праці також передбачає розробку стандартних форм звітності та документації з урахуванням існуючої класифікації витрат на оплату праці. Значна увага приділяється чіткому визначенню норми часу та його складових, у зв'язку з чим розробляються спеціальні посібники на

національному та галузевому рівнях, що містять більш суворі тлумачення відповідних понять, методологічних уніфікацій тощо.

Для підприємства потрібна кількість інженерів-нормувальників обчислюється різними способами: визначення кількості працівників; вивчення вартості робочого часу для організації нормування праці, скажімо, протягом року і визначення кількості працівників, для яких розробляються тимчасові норми, на основі яких розробляються номограми для визначення необхідного числа оцінювачів на поточний період і майбутнє та ін. Радикальні зміни в організації роботи оцінювачів вносить науково-технічний прогрес, що обумовлює необхідність сучасного оснащення відділів і служб праці, включаючи комп'ютеризацію робочих місць. На більшості зарубіжних підприємств перегляд та заміна трудових норм і стандартів для забезпечення їх прогресивності та зменшення напруги здійснюється через короткі проміжки часу (від 6 місяців до року) навіть з незначними поліпшеннями виробничого та трудового процесів та прийняттям незначних організаційних та технічних заходів.

Методи лінійного програмування, багатофакторний регресійний аналіз, види статистичних методів вивчення вартості робочого часу стають широко поширеними в зарубіжній практиці нормування праці. Метод миттєвих спостережень використовується для нормалізації робіт з технічного обслуговування, а також процесів, які не можуть бути розраховані за часом. Багато компаній створили спеціальні програми по нормуванню праці.

Новим напрямком стало розширення координуючої діяльності центральної служби нормування підприємства в зв'язку з необхідністю встановлення в його відділах жорстких часових стандартів для окремих видів робіт і створення єдиної нормативно-інформаційної бази. Координація робіт в області нормування праці також передбачає розробку стандартних форм звітності та документації з урахуванням існуючої класифікації витрат на оплату праці. Значна увага приділяється чіткому визначенню норми часу та його складових, у зв'язку з чим розробляються спеціальні посібники на

національному та галузевому рівнях, що містять більш суворі тлумачення відповідних понять, методологічних уніфікацій тощо.

Для підприємства потрібна кількість інженерів-нормувальників обчислюється різними способами: і кількості працівників; вивчення вартості робочого часу для організації нормування праці, скажімо, протягом року і визначення кількості працівників, для яких розробляються тимчасові норми, на основі яких розробляються номограми для визначення необхідного числа оцінювачів на поточний період і майбутнє та ін. Радикальні зміни в організації роботи оцінювачів вносить науково-технічний прогрес, що обумовлює необхідність сучасного оснащення відділів і служб праці, включаючи комп'ютеризацію робочих місць. На більшості зарубіжних підприємств перегляд та заміна трудових норм і стандартів для забезпечення їх прогресивності та зменшення напруги здійснюється через короткі проміжки часу (від 6 місяців до року) навіть з незначними поліпшеннями виробничого та трудового процесів та прийняттям незначних організаційних та технічних заходів.

Прикладом організації роботи є робота профспілки REFA E.V. ця профспілка була створена у Німеччині в 1924 році для підвищення ефективності роботи німецьких машинобудівних підприємств. Основою методикою REFA вважається процесно-орієнтована організація праці. Його концепція полягає в тому, щоб організувати структуру і побудувати виробничий ланцюжок шляхом аналізу, оцінки та подання процесів і операційних систем. Орієнтація на процес дозволяє гнучко реагувати на вимоги ринку і вносити необхідні зміни в компанію без значних інвестицій. Другим важливим компонентом є безперервний процес вдосконалення. Це основа системи менеджменту якості. Робота побудована таким чином, щоб в результаті це була чітко регламентована система, здатна самостійно і своєчасно виявляти недоліки і виправляти їх. За допомогою цих принципів, бренд Toyota зайняв лідируючу позицію у продажу автомобілів у США у 2003 році, а потім у світі в 2009 році, обігнавши таких визнаних американських гігантів, як GM та Ford.

У зарубіжних країнах на практиці існують три основні методи встановлення стандартів:

- 1) згідно з прямим вивченням втрат робочого часу;
- 2) використання елементарних норм;
- 3) використання норм мікроелементів.

Застосування методу залежить від характеру трудового процесу та рівня деталізації, пов'язаного з ним. Для існуючого процесу можна використовувати будь-який із цих методів, але для проекту використовуються норми мікроелементів.

Крім хронометражу є ще один сучасний метод нормування праці використання норм мікроелементів. Цей метод заснований на фрагментації трудових дій на найпростіші стандартні рухи (руки, очі, тіло і ноги). Нормалізуючи час виконання цих елементів, ми отримуємо можливість моделювати ручні прийоми та обчислювати часові норми, необхідні для їх виконання. У США, Канаді та європейських країнах найбільш широко використовуються системи нормування мікроелементів (заздалегідь визначені системи руху даних та часу - PMTS).

В системі трудові рухи поділяються на 19 мікроелементів: вісім варіантів руху руками, дев'ять варіантів руху тіла і ніг і два варіанти руху очей. Для кожного мікроелементу розроблені стандарти його тривалості. Для кожного з рухів вони диференціюються залежно від змінних факторів, що впливають на тривалість руху та спосіб його виконання. Наприклад, для елемента «розтягування руки» такими чинниками є відстань руху руки, розташування та розмір предмета, поєднання цього мікроелементу з попередніми та наступними рухами, участь у роботі тіла працівника.

Іноземні підприємства різних видів виробництва використовують системи класів PMTS та їх модифікації для нормування роботи спеціалістів і службовців, нормування праці для управління машинними цехами та нормування розумової праці, нормування трудових процесів, що виконуються за допомогою мікроскопа тощо. Нещодавно, за кордоном були створені

автоматизовані системи нормування мікроелементів, в яких детально описані всі уніфіковані виробничі процеси та введені в пам'ять комп'ютера. На цій основі комп'ютер здійснює технологічне проектування процесу виготовлення деталей, визначає найбільш раціональні методи його обробки, визначає операції з одночасним розрахунком норм часу на їх реалізацію.

Методика розрахунку норм за допомогою елементарних нормативів включає кілька етапів:

- 1) трудовий процес поділяється на складові елементи;
- 2) для кожного з елементів, використовуючи дані відповідних нормативних таблиць, проставляється нормальний час їх виконання;
- 3) якщо існуючі організаційно-технічні умови відхиляються від тих, що передбачені елементарними стандартами, стандарти коригуються;
- 4) нормативні значення для всіх елементів операції підсумовуються, а додатковий час додається до суми, отриманої на перерви та на відпочинок, які встановлюються компанією для даного виду робіт.

Застосування елементарних нормативів значно підвищує роботу щодо встановлення норм праці, призводить до рівномірності у встановленні норм однакової роботи для різних працівників.

ВИСНОВКИ

В умовах переходу до ринкових відносин, коли результати господарської діяльності підприємства, їх фінансове становище залежать не від успішного виконання плану, встановленого вищою організацією, а від попиту та пропозиції на продукцію, що випускається, її конкурентоспроможності, незмірно зросли вимоги до зниження трудових витрат на виробництво одиниці продукції.

В Україні питання нормування здійснюються у межах відповідальності Трудового Кодексу України гарантується застосування системи нормування для підприємства, яка визначається роботодавцем з участю думки обраного профспілкового органу чи встановлюваної колективним договором.

Неможливо встановлювати загальні методи обґрунтування норми. Тим не менш, у певних умовах ці методи мають право на існування. У разі коли витрати на проведення нормувальних робіт за допомогою аналітичних методів перевищують ефект від точності розрахунку норм, дослідно-статистичне нормування буває більш ефективним.

Аналітичні методи, до яких належать дослідницький, розрахунковий та математико-статистичний методи, припускають аналіз конкретного трудового процесу, поділ його на елементи, проектування раціональних режимів роботи обладнання та прийомів праці робітників, визначення норм щодо елементів трудового процесу з урахуванням специфіки конкретних робочих місць та виробничих підрозділів, встановлення норми операцію.

На основі методу моментних спостережень для всієї групи працівників може бути визначена структура витрат всього робочого часу, характер і частка витрат часу, ступінь використання обладнання, величина та характер його простоїв, коефіцієнти зайнятості робітників.

– Аналізуючи ТОВ "Коростенський Завод Теплотехнічного Обладнання" зареєстрованого за адресою: Житомирська обл., місто Коростень, вулиця В. Сосновського, будинок 21, встановлено, що котли підприємства користуються попитом та довірою з боку експлуатуючих підприємств,

проектувальників систем теплопостачання, постачальників та монтажних організацій. У виробництві компанія використовує передові науково-дослідні розробки в галузі теплотехніки та вітчизняний досвід експлуатації котлів. Основним структурним підрозділом управління персоналом у ТОВ «КЗОТ» є відділ кадрів, на який покладаються функції найму та звільнення працівників, а також підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.

У ході дослідження було встановлено, що ТОВ «КЗОТ» забезпечене персоналом на 100 %. Якість розстановки кадрів висока – 93,3 %, це свідчить що підприємство майже забезпечене спеціалістами, які необхідні для здійснення діяльності. За 2023 рік відбулися зміни у складі персоналу, коефіцієнт внутрішнього обороту становить 1,8 %.

Більше працівників було звільнено, ніж прийнято на посади, про що свідчить коефіцієнт обороту персоналу за наймом – 3,6 % і коефіцієнт обороту персоналу за звільненням – 10,7 %. За досліджуваний рік плинність персоналу у ТОВ «КЗОТ» незначна – 8,9 %. Збільшення коефіцієнта абсентеїзму у 2023 році на 0,3 % порівняно з 2021 роком призводить до необхідності вжиття заходів для їхнього зниження, оскільки подальше підвищення може призвести до зниження основних економічних показників організації.

Також встановлено, що здійснення розвитку персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства. встановлено, що за три роки заробітна плата зросла у всіх співробітників ТОВ «КЗОТ». Найвищу заробітну плату отримують працівники апарату управління, зокрема менеджери з продажу, що й стали предметом подальшого дослідження

Для нормування праці персоналу ТОВ «КЗОТ» спеціалісти відділу кадрів застосовують аналітично-розрахунковий метод; у відділі продажу згідно з нормативом персоналу штат повинен складатися з 5 менеджерів;

- час виконання робіт (або трудомісткість) менеджером відділу з продажу становить: на місяць – 143 люд./год, на рік – 1 720 люд./год;
- загальна трудомісткість менеджерів відділу продажів - 8600 люд / Год;

- система оплати праці – бонусна: фіксований оклад та відсоток, на підставі шкали відсоткової винагороди від обсягу продажу; Виявлено проблеми:
- при нормуванні праці відділу продажу використовувався лише аналітично – розрахунковий метод, не враховуючи інших методів;
- при трудомісткості менеджера на день, що становить 7,1 люд/год, немає повного виконання плану продажу відділом;
- не повністю враховані втрати робочого дня менеджера, відповідно і відділу.

Рекомендовано внести зміни до бонусної оплати праці менеджерам з продажу

– відсоток від продажів платити не з продажу, а з прибутку організації; та доповнення до посадового регламенту спеціаліста відділу кадрів щодо використання методу нормування на підприємстві – метод моментних спостережень не менше 5 разів на місяць.

Впровадження нових методів, які є інструментом планування та обліку, аналізу витрат праці. Фотографія робочого дня дала змогу виявити витрати робочого часу шляхом спостереження та виміру всіх без винятку витрат праці протягом повного робочого дня або певної його частини. Заходи дали можливість встановити актуальні норми часу роботи менеджерів відділу продажів:

- збільшення кількості ув'язнених заявок + 4 та більше заявок на день;
- скорочення часу на оформлення заявки- 20 хвилин у середньому на 1 заявку;
- скорочення часу на виїзд менеджерів на виміри- 40 хв на 1 вимір;
- збільшення часу контролю за відвантаженням товарів до 45 хвилин на день кожного менеджера+15 хвилин на день.

Заходи щодо вдосконалення нормування праці персоналу у ТОВ «КЗОТ» є економічно ефективними:

- збільшення продуктивності праці у відділі продажів (+5,3% на рік). - Збільшення продуктивності праці у відділі продажів (+4,4% на місяць).
- збільшення продуктивності праці у відділі продажів (+5,0% щодня).

Заходи окупляться раніше, ніж за один рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Буковинська М.П., Сладкевич В.П. Управління персоналом: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 704 с. Багрова І. В. Нормування праці: навчальний посібник К.: Центр навчальної літератури. 2010. 212 с.
2. Білоконенко В. І. Нормування праці: навчальний посібник – Х.: ХДЕУ. 2013. 140 с.
3. Бородатий В. П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й. Управління персоналом: навчальний посібник К.: ЦНЛ. 2010. 272 с.
4. Буковинська М.П., Сладкевич В.П. Управління персоналом: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 704 с.
5. Бабенко А. Г. Нормування праці [Текст] : навч.-наочний посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. Дніпропетр. держ. фін. акад. Д. : [РВВ ДДФА], 2012. 145 с.
6. Данюк В.М., Райковська Г.О. Нормування праці: навч. посібн. [для студ вищ. навч. закл.] [За ред. В.М. Данюка]. К.: КНЕУ, 2006. 268 с.
7. Дзюба С. Г., Гайдай І.Ю. Нормування праці: навчальний посібник. Д.: ТОВ «Юго-Восток, ЛТД». 2010. 133 с.
8. Дячун О. В. Організація, нормування та оплата праці: навчальний посібник. Л.: ЛПІ. 2011. 220 с.
9. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та практика: колективна монографія /Авторський колектив [за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І.]. К.: Кафедра, 2017. 272 с.
10. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навч. посібник /Колектив авторів; за ред. Л.В. Мазник. К.:Кафедра, 2019. 278 с.

11. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2010. 224 с.
12. Крайнюченко О.Ф., Юрик Я.І. Нормування праці: [Електронний ресурс]: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 104 с.
13. Крамаренко В. І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2012. 272 с.
14. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2013. 248 с.
15. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2010. 435 с.
16. Нормування праці: [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» ден. форми навч.
17. Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О.В. Акіліна, Л.М.Ільч. К.: Алерта, 2010. 734 с.
18. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL: <http://www.nbu.gov.ua>
19. Багрова І.В. Нормування праці: навч. посіб. [для студ. економ. спец.] / І.В. Багрова. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
20. Безпалько О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: конспект лекцій для студ. за напрямом підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці», 6.030507 «Маркетинг», 6.030508 «Фінанси і кредити», 6.030509 «облік і аудит», 6.030510 «Товарознавство та торговельне підприємництво» всіх форм навчання / О.В. Безпалько. К.: НУХТ, 2011. 174 с.

21. Безпалько О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: консп. лекц. / О.В. Безпалько. К.: НУХТ, 2010. 173 с.
22. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. [3-тє вид., стереот.]. К.: «Знання-Прес», 2002. 313 с. (Вища освіта ХХІ).
23. Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посібник / Н.М. Бондар. [2-ге вид. доп.] К.: А.С.К., 2005. 400 с.
24. Горкавий В.К. Аналіз трудових ресурсів, продуктивності й оплати праці: лекції / В.К. Горкавий, О.С. Ментей; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. – Х.: ХНАУ, 2010. – 45 с.
25. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручн. / О.А. Грішнова. К.: Знання, 2006. – 559 с.
26. Економіка підприємства: навч. посіб. / [О.М. Зборовська та ін.]; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля.Д.: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. 227 с.
27. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл] / А.В. Мерзляк, Є.П. Михайлов, М.Х. Корецький, Г.О. Михайлова; під ред. Є.П. Михайлова. [2-ге вид., перероб. та доповн.] К.: Центр навчальної літератури, 2005. 240 с.
28. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл] / Л.Л. Кустова, І.Ю. Кучумова, Л.А. Нападовська, І.В. Шостак. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2012. – 328 с.
29. Класифікатор професій ДК 003:2010: Національний класифікатор України від 28.07.2010 р. № 327 / Держспоживстандарт України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення 1.10.2019).

30. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 10.01.2020).
31. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>
32. Нормування праці [Електронний ресурс] [Текст] : конспект лекцій для студ. напр. підготов. 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці" галузі знань 0305 "Економіка і підприємництво" ден. форми навч. / уклад. : О. Ф. Крайнюченко, Я. І. Юрик ; Нац. ун-т харч. технол. К. : НУХТ, 2013. 104 с.
33. Оплата за середнім заробітком із розрахунку виплат за два місяці: приклади розрахунків. Бухгалтерська електронна газета. бухгалтерія». № 119/2018. URL : <https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/3705>
34. Данилевич Н. , РудаковаС., ЩетінінаЛ., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях . Галицький економічний вісник. 2021. №3 (64). С. 147-156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>
35. Про колективні договори і угоди: закон України від 01 липня 1993 р. № 3356-XII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi? nreg=3356-12>. (База даних «Законодавство України»).
36. Про оплату праці: закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi? nreg=108%2 F95-%E2%F0](http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi? nreg=108%2F95-%E2%F0). – (База даних «Законодавство України»).

37. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // Відомості Верховної ради УРСР. – 1971.,– дод. до № 50.– Ст. 375.
38. Словник термінів з управління персоналом. О.В. Безпалько., Гринюк Ю. М., Драган О. І., Чигринець О. А. [та ін.]: К.: Кафедра, 2016. 156 с.
39. Berezianko T. V. Econometric acceptance of use of corporate social responsibility. Economic system development trends: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine : Monograf. Riga, “Izdevnieciba “Baltija Publishing”, 2018. P.38-58.
40. Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA) URL: <https://smida.gov.ua>.
41. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>
42. Карпіщенко О.І. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. 264 с.
43. Огієнко С. О., Бочкова К. М. Формування оптимального підходу щодо управління кадрами залежно від змін на торговельному підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. №2(1). С. 152– 158.
44. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі KPI для підприємств агробізнесу. Спецпроекти. URL:<https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh68celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-bazekpidlyapredpriyatij-agrobiznesa>
45. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учебн. пособие В.П. Пашуто. 2-е изд., испр. и доп. Мн.: Новое знание, 2002. 319 с.

46. Оплата за середнім заробітком із розрахунку виплат за два місяці: приклади розрахунків. Бухгалтерська електронна газета. бухгалтерія». № 119/2018. URL : <https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/3705>
47. Мірошніченко А. Облік та аудит заробітної плати на підприємстві. URL : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3253>
48. Нєчева Н. В. Економічна сутність управління трудовими ресурсами підприємств санаторно–курортного комплексу. Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. 2014.т. 22, вип. 8(2). С. 136–140. Бараник З. П. Статистика праці: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 246
49. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : НУХТ, 2019. 334 с.
50. Драган О. І. Служба управління персоналом : Конспект лекцій для студ. спец. Управління персоналом та економіка. Економіка і підприємництво денної форми навчання. Київ : НУХТ, 2012. 87 с.
51. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : Підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів. 2014. 352 с.
52. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики. *Кадровик*. 2017. № 2. С. 284-293.
53. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та приклади : колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.

54. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Національний класифікатор України від 28.07.2010 р. № 327 / Держспоживстандарт України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення 1.10.2019).

55. Клімушин П. С., Орлов О. В., Серенок А. О. Інформаційні системи та інформаційні технології в економіці : Навчальний посібник. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2016. *В алфавіт. список*

56. Веселков А. Психологічне тестування персоналу. *Кадрова справа*. № 2. 2017. С. 66-70.

57. Виноградська А. П. Управління чисельністю та структурою персоналу. Київ, 2014. 30 с.

58. Виноградський М. Д., Шкапова О. М., Беляєва С. В., Виноградська А. М. Управління персоналом : Навчальний посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 504 с.

59. Волков О. І. Економіка підприємства. Київ, 2019. 470 с.

60. Гарват О.А. Удосконалення організаційних структур підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації. Серія: Економічні науки. – 2015. С. 168-171.

61. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 2. С. 24-28.

62. Комар Л. Ю. Розробка методики планування персоналу. *Управління розвитком*. 2015. № 10. С. 17-21.

63. Корнієнко О. В. Сутність та структура персоналу підприємства. Київ, 2017. 615 с.

64. Продіус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. – 2012. С. 17-22.

65. Сорочинська Л. О. Вплив втоми і стресу на безпеку праці працівників залізничного транспорту. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. 2014. С. 196-202.

66. Мазник Л. В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. *Наукові праці Національного Університету Харчових Технологій*. 2017. № 3, т. 23. С. 80-93.
67. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : Навчально-практичний посібник. Київ : Т-во "Знання", КОО, 2015. 311 с.
68. Олійниченко О. М., Капінус Л. В. Фізіологія та психологія праці: Конспект лекцій для студентів з дисципліни «Фізіологія та психологія праці» для студентів 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання. Київ : НУХТ, 2012. 177 с.
69. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудових відносин / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2015. 120 с.
70. Словник термінів з управління персоналом / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2016. 156 с.
71. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
72. Berezianko T. V. Level assessment of good practice in food industry of Ukraine. *Ukrainian Journal of Food Science*. 2017. Volume 5. Issue 1. P. 157-169.