

ДОВІДНИК **КАДРОВИКА**

www.kadrovik.ua

для ефективної роботи кадрової служби

спецвипуск
3'2015

**МІЖ КАДРОВОЮ СЛУЖБОЮ
ТА ОПЛАТОЮ ПРАЦІ:
НОРМИ І НОРМАТИВИ ПРАЦІ
МОДУЛІ РОЗРАХУНКІВ**

Видається за інформаційної підтримки Міністерства соціальної політики України

ЄДИНА ЕЛЕКТРОННА СИСТЕМА КАДРОВИК-онлайн

Усе для сучасного кадровика!



ОНЛАЙН-АКАДЕМІЯ
ВИДАВНИЧОГО ДОМУ
MEDIAPRO

ПРЕЗЕНТУЄ

УНІКАЛЬНІ
ВБУДОВАНІ МЕХАНІЗМИ



ГАРАНТОВАНА
ЯКІСТЬ МАТЕРІАЛІВ



ЕКСКЛЮЗИВНА
СИСТЕМА ПІДКАЗОК



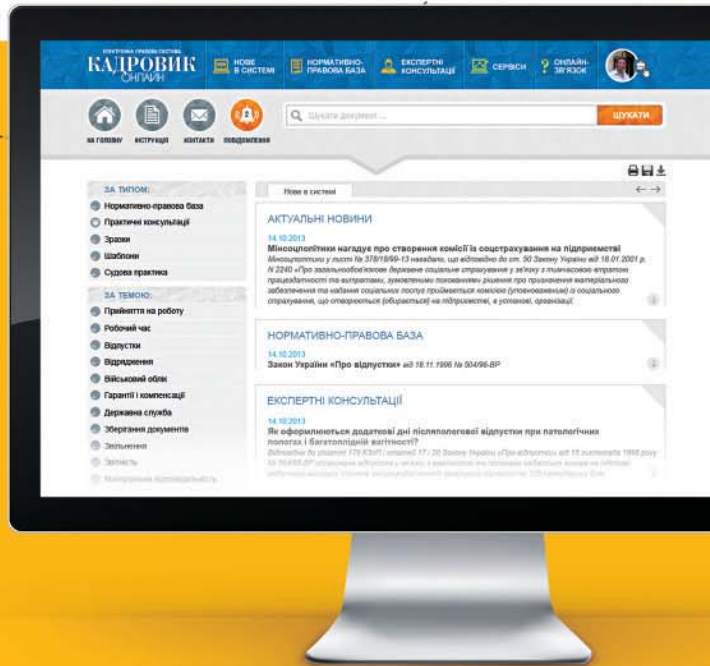
ПОСТІЙНИЙ
ОНЛАЙН-ЗВ'ЯЗОК



ПОВНИЙ КОМПЛЕКС
РОБОЧОЇ ІНФОРМАЦІЇ



ОПЕРАТИВНІСТЬ
ПУБЛІКАЦІЙ



Електронні журнали
в системі двома мовами

NEW!

«Довідник кадровика»,
«Справочник кадровика»

ONLINE.KADROVIK.UA

НОВИЙ ІНДЕКС — 86009:

Друкована версія журналу «Довідник кадровика»
з доступом до електронної системи
«КАДРОВИК-онлайн».

ЗВЕРТАЙТЕСЯ:

тел. (044) 568-5138
(відділ електронних систем)
e-mail: podpiska@mediapro.ua

РЕКЛАМА

Сергій КРАВЦОВ

**МІЖ КАДРОВОЮ
СЛУЖБОЮ ТА ОПЛАТОЮ ПРАЦІ:
НОРМИ І НОРМАТИВИ ПРАЦІ
МОДУЛІ РОЗРАХУНКІВ**

Довідкове видання

Київ
«МЕДІА-ПРО»
«Довідник кадровика»/«Справочник кадровика»
2015

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

Групова фотографія робочого дня.....	26, 27, 29, 46, 55
Експертний метод оцінювання	47–50
Індивідуальна фотографія робочого дня	26, 27, 46, 53, 57
Карта хронометражу.....	32, 33
Мережевий графік	10–12
Мережеве планування.....	10
Мікропауза	66, 68
Нормальні умови праці	10, 30, 42, 47, 50, 54, 56, 59
Нормативна чисельність	43
Норми праці.....	9, 10, 16, 24, 40, 41
Нормування.....	9, 11, 12, 16, 26, 50, 66, 67
Нормування витрат матеріалів	62
Нормування праці	3, 4, 16, 17, 26, 28, 29, 38, 42, 54
Нормування праці менеджера (управителя) з персоналу, начальника відділу кадрів, заступника директора з розвитку персоналу.....	47
Нормування праці продавців.....	56
Нормування праці секретарів, референтів, інспекторів з кадрів	42
Нормування праці сторожів, охоронників	54
Нормування праці фахівців, що обслуговують комп'ютерні програми.....	59
Нормування праці юристів	50
Робота.....	10, 11
Самофотографія робочого дня	50, 51, 53–55
Спостереження	21, 29, 30, 32, 45, 51
Спостережний лист	19–21, 27, 28, 46, 60, 63, 65
Фіксажні точки в хронометражі.....	29
Фотографія робочого дня.....	19, 20, 22
Хронометражні спостереження.....	29, 31
Хроноряд.....	23, 29, 30, 32

Відповідальна за випуск *Ярослава Паньків*

Юридична експертиза *Ольги Харечко*

Редактор *Тетяна Лазаренко*

Верстка *Анастасії Карташевої*

Відповідальний секретар *Ганна Свиридюк*

ВСТУП

Нерідко в соціально-трудовах відносинах виникають питання щодо оптимізації завантаженості працівників. Як зробити, щоб за мінімальних матеріальних витрат з максимальною віддачею використовувати розумовий потенціал, фізичні можливості, знання й досвід працівників? Для однакового розуміння й застосування поняття «*нормування праці у соціально-трудовах відносинах*» слід його розуміти як діяльність організації, яку спрямовано на створення системи засобів і методів встановлення міри праці, потрібної для об'єктивного оцінювання її ефективності та адекватного рівня оплати. Процес нормування праці — це невід'ємна частина організації праці, її кооперації та поділу за спеціалізаціями залежно від підсумків, здобутих під час аналізу навантаження на кожного працівника.

Основний показник, пов'язаний з нормуванням праці, — її продуктивність на кожному робочому місці, яка, своєю чергою, нерозривно пов'язана із сукупністю заходів і способів організаційного характеру, спрямованих на те, щоб зробити працю кожного працівника більш вигідною для роботодавця.

Нормування праці — це цілісний комплекс в економіці підприємства, який:

кадровикові: надає аргументи для обґрунтування планової чисельності персоналу структурних підрозділів, є основою для планування заходів щодо підвищення продуктивності праці, а також основою для впровадження відрядної оплати праці;

керівникові: дає можливість виявити, усунути джерела втрат робочого часу працівників і виявити резерви підвищення продуктивності праці, надає аргументи для обґрунтування планової чисельності працівників структурних підрозділів, а також є основою для планування результатів діяльності структурного підрозділу;

працівникам: дає можливість оптимізувати виробничі процеси та знизити напруженість праці, водночас підвищивши її ефективність, а також забезпечує прозорість і визначеність вимог роботодавця до результатів праці;

підприємству: забезпечує підвищення продуктивності праці, а отже, зростання фінансових надходжень до підприємства, дає можливість впроваджувати прогресивні методи роботи та оптимізувати трудові процеси.

РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ

Робоче місце та принципи організації

Перш ніж розглядати тематику про нормування праці, спробуємо виявити, які ж підстави для впровадження норм має підприємство, тобто що створює передумови таких дій.

Загальні організаційно-технічні умови виконання будь-яких робіт на підприємстві:

- раціональна організація робочих місць;
- вчасне отримання працівниками інформації, консультацій, інструктажу;
- дотримання раціонального режиму праці та відпочинку;
- забезпечення встановлених санітарних норм.

Серед заходів, що забезпечують ефективність праці, важливу роль відводять раціоналізації робочих місць і створенню сприятливих умов праці, оскільки від них залежить і продуктивність праці, і ступінь використання розумового потенціалу, і збереження здоров'я працівників. Такий підхід має застосовуватися до всіх видів підприємницької діяльності незалежно від галузі, а також чисельності штатного персоналу. Хоча в загальному (фундаментальному) розумінні це так, проте для кожного окремого підприємства є власні нюанси впровадження видів організації праці.

Для прикладу, зупинімося детально на організації праці фахівців, що провадять роботу з діловодства (далі — діловод) і проведемо ризик під тим, із чого випливає потреба впровадження на підприємстві нормування праці.

Зважаючи на те, що основна частина робочого часу діловодів і суміжних з ними працівників припадає на роботу з документами, слід наголосити, що останніми роками основним засобом підготовки офіційної та ділової текстової інформації є комп'ютерна техніка, яку зазвичай розташовують на робочих місцях працівників. З огляду на це робоче місце діловода має бути обладнане одно- /двотумбовим столом з відповідною приставкою, що забезпечує зручне розміщення на ньому комп'ютера, оргтехніки і предметів праці, а в шухлядах столу — зберігання документів і канцелярського приладдя, а також підйимально-обертальним стільцем.

Згідно з Міжгалузевими нормами часу працівників, що виконують роботи з діловодства, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 1 жовтня 2007 року № 512 (далі — Норми № 512) відстань між очима працівника і екраном комп'ютера має бути не меншою ніж 1,5 довжини діагоналі використовуваного монітора, який слід розташовувати нижче рівня очей на 15 градусів, а клавіатуру — на відстані приблизно 40 см від тулуба. Екран дисплея слід розмістити так, щоб сонячне проміння і світло ламп не відбивались від нього й не засліплювали працівника. В ідеалі рівень яскравості екра-

на має відповідати яскравості світла в приміщенні, чого можна домогтися, налагодивши монітор. Надзвичайно негативно на зір впливає мерехтіння, тому мінімальна частота оновлення екрана, коли можна безпечно працювати перед дисплеєм, становить 75 Гц, рекомендована — 85 Гц, а комфортна — 100 Гц.

Оскільки працівників-діловодів мають забезпечувати довідковими матеріалами (інструкціями з діловодства, нормативно-методичними документами, орфографічним і термінологічним словниками, списками працівників підприємства тощо), то для їх зберігання у приміщенні обов'язково має бути шафа, а над робочим столом — полиці з пристосуваннями для зручного розміщення тек, документи з яких найчастіше використовуються (до того ж бажано, щоб на кожній полиці кріпилася картка з переліком вмісту тек).

Щодо самого кабінету, то відведена для нього кімната має бути прямокутної або квадратної форми. Найбільш раціональним є приміщення прямокутної форми із співвідношенням сторін 1:1,5 (але не більше 1:2). До того ж ширина приміщення має бути не менше 2,5 м, а висота — 3,25 м. Також зважайте на те, що для адміністративно-офісних приміщень встановлено норми площі на одного працівника в розмірі 3,25–5 м² (в окремих випадках — до 6 м²), а якщо в одному кабінеті два чи більше робочих місць, то прохід між ними має бути не менше ніж 100–120 см.

Особливе значення має освітлення. Якщо на робочому місці діловода є місцеве освітлення, то для нього рекомендується використовувати поворотні, пересувні лампи. М'яке світло, що не засліплює очі, має надходити до поверхні робочого стола ліворуч.

Відповідно до Норм № 512 рекомендовано рівень освітленості службових приміщень і робочих місць у разі:

- люмінесцентного освітлення — 300 лк;
- освітлення лампами розжарювання — 150 лк.

У разі одностороннього освітлення рекомендована ширина приміщення не може перевищувати 7 м, двостороннього — 15 м.

Нормальний рівень насичення приміщень світлом при коефіцієнтах відблиску поверхонь становить: підлоги — 25 %, стелі — 70 %, меблів і устаткування — не менше 35 %. Захистом від прямого сонячного проміння може бути сонцезахисний дашок, жалюзі, штори.

Освітлення в службових приміщеннях підвищується також за допомогою раціонально пофарбованих стін і стелі. Так, для найкращого розсіювання і відбиття світла рекомендується фарбувати стелю в білий колір, оскільки він відбиває до 90 % світлового потоку. Стіни мають менше відбивати світло і бути темнішого кольору, ніж стеля. Якщо вікна у приміщенні виходять на сонячний бік, стіни ліпше фарбувати в прохолодні тони — світло-блакитний, зеленуватий, салатний. Для приміщень з вікнами, орієнтованими на північ, північний захід чи північний схід, більше підходять кольори теплої гами — жовтуватий, світло-оранжевий, пісочний. Підлога, хай би з якого матеріалу її зроблено, має бути темнішого кольору, ніж стіни.

ЗВЕРНУТИ УВАГУ

Колір приміщення суттєво впливає на ефективність праці. Найсприятливішими для кабінетів діловодів вважаються світлі пастельні тони — адже вони не лише значно поліпшують освітленість у приміщеннях, а й заспокійливо діють на нервову систему людини, що сприяє зосередженості та увазі, які так потрібні в роботі з документами.

Також здоров'я та працездатність людини залежать від чинників навколишнього середовища, і насамперед — від температури й вологості повітря. Відповідно до Норм № 512 рекомендовано підтримувати такі **рівні температури, відносної вологості й швидкості руху повітря у службових приміщеннях**:

- температура повітря: у холодний період року (нижче +10 °С) — у межах від 20 до 22 °С; у теплий період року (вище +10 °С) — 20–25 °С;
- відносна вологість повітря — 30–60 %;
- швидкість руху повітря: у холодний період року — не більше — 0,2 м/с; у теплий період року — 0,2–0,5 м/с;
- атмосферний тиск — від 84 до 107 кПа (630–800 мм рт. ст.);
- максимальна запиленість повітря в приміщеннях при розмірі часток не більше 3 мкм — 0,75 мг/куб. м.

Зрозуміло, що для підтримання цих параметрів приміщення має бути обладнане проточною і витяжною вентиляцією, а протягом робочого дня — систематично провітрюватися (особливо те, де працює кілька людей).

Також приділіть увагу озелененню приміщень — воно поліпшить склад повітря, зменшить нервово-психічну та зорову стомлюваність працівників, що особливо важливо для роботи діловодів.

Облаштування робочих місць залежить від напряму діяльності структурного підрозділу підприємства. Тому для виробничих підрозділів, звичайно ж, вимагаються інші умови організації праці. Але логіка організації праці залишатиметься такою самою.

Визначення персоналу та його кількості

Наступний етап після організації робочих місць — визначення самого персоналу і його кількості. Це залежить передусім від різних чинників, як-от: штатної чисельності працівників, кількості структурних підрозділів, обсягів і видів робіт тощо.

Розгляньмо приклади визначення потрібної кількості діловодів для створення структурного підрозділу.

Під час обчислення кількості працівників можна застосовувати підходи, які залежать:

- **перший** — від обсягу виконуваних робіт;
- **другий** — від кількості працівників і структурних підрозділів підприємства тощо.

Перший підхід, на наш погляд, є більш актуальним для тих фізичних і юридичних осіб, які лише розпочинають господарську діяльність, тобто тоді, коли ще невідомо, скільки потрібно персоналу, але можна прорахувати певні обсяги робіт.

А другий — коли, скажімо, певні підприємства об'єднуються в корпорації, тобто збільшуються структурно й кількісно, і всі обсяги виконуваних робіт відомі.

ПРИКЛАД 1

Для новоутвореного підприємства треба розрахувати певну кількість діловодів. Задля цього слід знати такі дані:

— витрати часу на виконання одного конкретного нормованого виду роботи в годинах (H_4). Для прикладу, для набирання тексту кирилицею 14 кеглем, Arial, 38–41 рядків (2450 знаків) — через півтора інтервали і кількістю 60–64 друкованих знаки у рядку на форматі аркуша А4. Щоб визначити такий час, слід провести власне спостереження за допомогою фотографій робочого часу і хронометражу (розглянемо нижче) чи скористатися Нормами № 512 (скажімо, у картці 31 норм № 512 із правками і вставками до 50,0 % тексту, що ускладнюють читання, тобто II група складності дорівнює 15,4 люд.-хв., або 0,26 люд.-год.);

— обсяг типового виду робіт, що виконується за рік (V). Скажімо, якщо діловод набирає кожного робочого дня в середньому 10 аркушів, то за рік з урахуванням відпустки, вихідних і листків непрацездатності (до 5 днів) обсяг становитиме 2212 одиниць робіт;

— кількість видів робіт, що виконуються (n);

Скажімо, у середньому за 8 год. діловод виконує 12 видів робіт;

— коефіцієнт, що враховує заплановані невиходи працівників (через відпустку, хворобу тощо). Зазвичай він дорівнює 1,15 (K_n);

— річний фонд робочого часу одного працівника за рік, годин (Φ_k).

При 40-годинному робочому тижні на 2015 рік — 2002 год.

Розрахунок

Отже, коли всі дані відомо, слід використати такі формули: річна трудомісткість (T) за типовим видом робіт визначається за формулою:

$$T = H_4 \cdot V = 0,26 \cdot 2212 = 575,12 \text{ год.}$$

Загальна трудомісткість (T_3) типового складу робіт розраховується за формулою:

$$T_3 = \sum_1^n T = 12 \cdot 575,12 = 6901,44 \text{ люд.-год.}$$

Чисельність працівників сфери діловодства (**Ч**) розраховується за формулою:

$$Ч = \frac{T_3}{\Phi} = K_n = 6901,44 : 2002 \cdot 1,15 = 3,97 \text{ осіб.}$$

Отже, обґрунтованою кількістю потрібних діловодів для певного підприємства має бути чотири штатні одиниці.

ПРИКЛАД 2

Під час утворення корпорації буде об'єднано чотири середніх підприємства. Слід розрахувати потрібну кількість бухгалтерів.

Задля цього слід знати такі дані:

— нормативну чисельність працівників бухгалтерського обліку (**Н₃**), що наведено в таблиці 1.

Вона є типовою для всіх підприємств і міститься в Міжгалузевих нормативах чисельності працівників бухгалтерського обліку, затверджених наказом Міністерства праці України від 26 вересня 2003 року № 269 (далі — Нормативи № 269). Скажімо, у новій корпорації планується утворити 50 структурних підрозділів з кількістю працівників 1500 осіб. Відповідно до Нормативів № 269 (карта 12, лист 3) **Н₃** становить 25,5 осіб;

— коефіцієнт, який ураховує питому вагу робіт з бухгалтерського обліку і звітності (**К_{к.п.з}**), що виконується на комп'ютері, величину яких визначено методом дослідження (таблиця 1).

Таблиця 1

Питома вага робіт з бухгалтерського обліку та звітності й відповідні коефіцієнти

Питома вага робіт з бухгалтерського обліку та звітності, що виконуються на комп'ютері, %	Менше 70	71–80	81–90	91–95	96–100
Поправковий коефіцієнт К_{к.п.з}	1,3	1,2	1,1	1,05	1,0

Скажімо, питома вага робіт за комп'ютером становить 90 %. Отже, **К_{к.п.з}** дорівнює 1,1.

Розрахунок

Розраховуємо потрібну кількість бухгалтерів за формулою: $H = N_3 \times K_{к.п.з} = 25,5 \cdot 1,1 = 28,05$, або 28 штатних одиниць, бухгалтерів.

У будь-якому разі, визнаючи кількість потрібних працівників і особливо кількість обґрунтованої заробітної плати, роботодавець має знати й розуміти види виконуваних робіт того чи іншого персоналу. Саме знання видів робіт допоможе їх нормувати й застосовувати нормативи у визначенні робочого часу, оплати праці тощо.

Отже, розглянемо ці та інші питання на практиці. Проте спершу — трохи теорії.

РОЗДІЛ 2 ОСНОВИ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

Від теорії до практики в нормуванні праці

Щоб повніше зрозуміти термін «нормування», слід заглибитися в спеціалізовані видання: наукові теоретичні посібники, методичні рекомендації, монографії тощо. Одне слово, пройти курс вищої школи з економіки праці. Це дуже кропітка й значна робота — зрозуміти на практиці, що таке нормування, для чого воно, що воно дає та як його правильно використовувати.

Нормування — це процес визначення правильно обґрунтованих величин, що безпосередньо впливають на фінанси підприємства (на оплату праці, закупівель, собівартість продукції чи послуг тощо), а саме:

- витраченого часу на ремонт, технічне обслуговування, прибирання, водіння, набирання тексту, приготування їжі, медичне спостереження, управління тощо;
- витрачених паливно-мастильних матеріалів, електроенергії, води тощо;
- кількості працівників (штатних, позаштатних, сумісників тощо);
- інших нормоутворювальних складових.

Відповідно до статті 85 КЗпП України **норми праці** — це норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності, які встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня техніки, технології, організації виробництва та праці. В умовах колективних форм організації та оплати праці можуть застосовуватися також укрупнені й комплексні норми.

Норми праці підлягають обов'язковій заміні новими в міру проведення атестації та раціоналізації робочих місць, упровадження нової техніки, технології та організаційно-технічних заходів, які забезпечують зростання продуктивності праці.

ЗВЕРНУТИ УВАГУ

Досягнення високого рівня виробітку продукції окремих працівником, бригадою за рахунок застосування з власної ініціативи нових прийомів праці та передового досвіду, вдосконалення своїми силами робочих місць не є підставою для перегляду норм.

Запровадження, заміну і перегляд норм праці провадить власник або уповноважений ним орган (*далі* — роботодавець) за погодженням із виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником). Роботодавець має роз'яснювати працівникам причини перегляду норм праці, а також умови, за яких мають застосовуватися нові норми. Про запровадження нових і зміну чинних норм праці роботодавець повідомляє працівників **не пізніше як за один місяць** до запровадження.

Норми праці встановлюються на невизначений строк і діють до моменту їх перегляду у зв'язку зі зміною умов, на які вони були розраховані (ст. 85 КЗпП). Поряд з нормами, встановленими на стабільні за організаційно-технічними умовами роботи, застосовуються тимчасові й одноразові норми. *Тимчасові норми* встановлюються на період освоєння тих чи інших робіт, якщо нема затверджених нормативних матеріалів для нормування праці. *Одноразові норми* встановлюються на окремі роботи одиничного характеру (позапланові, аварійні).

Норми виробітку (норми часу) та норми обслуговування визначаються виходячи з **нормальних умов праці, якими вважаються:**

- вчасне постачання виробництва електроенергією, газом та іншими джерелами енергоживлення;
- здорові та безпечні умови праці (як-от: додержання правил і норм з техніки безпеки, освітлення, опалення, вентиляція, усунення шкідливих наслідків шуму, випромінювання, вібрації та інших факторів, які негативно впливають на здоров'я робітників, тощо);
- належна якість матеріалів та інструментів для виконання роботи і їх вчасне подання;
- вчасне забезпечення технічною документацією;
- справний стан машин, верстатів і пристроїв.

Управління нормами праці полегшується мережовим плануванням, заснованим на поданні програми й послідовності проведених робіт за допомогою спеціального креслення — мережевого графіка (*рис. 1*). Графік може мати, скажімо, такий вигляд:

основними елементами мережевого графіка є умовні позначення робіт і подій. Під терміном «**робота**» тут розуміється:

- *дійсна робота*, яку спрямовано на виконання встановленої програми і яка потребує для своєї реалізації певних витрат часу, зусиль і матеріальних ресурсів;
- «*фіктивна*» робота, логічний зв'язок між подіями, що не потребує витрат часу або ресурсів, але вказує, що одна з робіт може розпочатися лише після закінчення іншої.

Дійсні роботи зображуються на мережевому графіку безперервними стрілками, а «фіктивні» — пунктирними.

Під терміном «**подія**» розуміється реальна ситуація, що відображає певний стан під час роботи. Ця ситуація відповідає початку або закінченню однієї або кількох робіт. Найменування події визначається вмістом ситуації. Події зображуються на мережевому графіку пучками, усередині яких проставляються номери. Будь-яка робота мережевого графіка поєднує дві події. Одна з них передуює цій роботі. Її називають «початкова подія». Стрілка, що зображує роботу, виходить із цієї події. Інша подія відбувається після цієї роботи й називається *кінцевою*; стрілка, що зображує роботу, входить у цю подію. Роботи позначаються номерами початкової і кінцевої подій.

Робота — це процес, який має перебіг у часі. Тому вона характеризується тривалістю в годинах, днях, тижнях тощо й позначається цифрами над стрілками.

Послідовність робіт, що поєднують вихідну подію із завершальною, називається *напрямами*. Вони позначаються номерами подій, через які проходять. Сума робіт, що становлять цей напрямок, називається *довжиною напрямку*. Найбільший напрямок від вихідної події до завершальної називається *критичним*. Він і визначає час проведення запланованих робіт. На схемі його зазвичай виділяють товстою стрілкою.

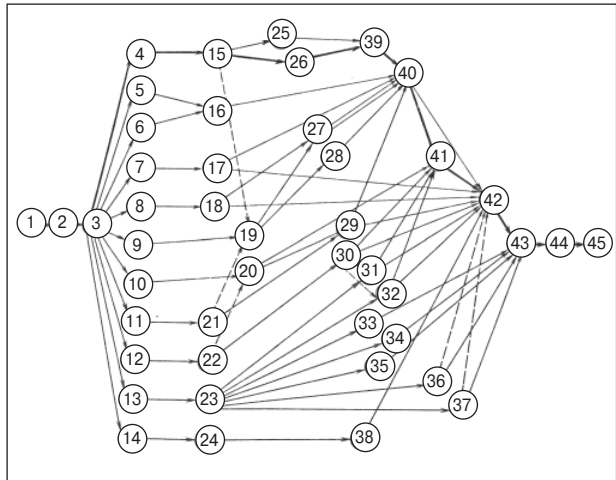


Рис. 1. Мережевий графік планування

Наведений вище графік є типовим для видів економічної діяльності. Розглянемо етапність проведення нормування відповідно до нумерації на графіку (*таблиця 2*).

Можливість паралельно проводити низку підготовчих робіт значно прискорює процес основних робіт. Крім того, мережевий графік дає можливість погодити й визначити строки настання окремих подій як результатів виконання робіт і відповідно прискорити їх. Критичним шляхом на розглянутому графіку і є шлях 1–2–3–4–15–26–39–40–41–42–43–44–45.

Побудова мережевого графіка та контроль за його виконанням покладаються на підрозділ з питань нормування чи особу, призначену наказом керівника. Тривалість тих чи інших робіт визначається конкретними умовами функціонування підприємства, рівнем організації виробництва, техніки й технології, нормування, планування, обліку, аналізу, механізації та автоматизації збирання, передавання та обробки інформації.

**Перелік подій і робіт за мережевим графіком
підготовки та впровадження нормативного методу**

№ пор.	Подія	Робота
1	2	3
1	Видання наказу по підприємству щодо створення комісії із впровадження нормативного методу	1–2. Початок підготовчих робіт з упровадження нормативного методу. Створення комплексної комісії із впровадження
2	Інструктаж	2–3. Вивчення сутності, цілей, завдань, переваг і основ застосування нормативного методу. Вивчення передового досвіду
3–4	Початок обстеження Обстежений технологічний процес	3–4. Обстеження всіх стадій технологічного процесу задля виявлення «вузьких місць», нерациональних перевезень, застарілих технологій
5	Вивчена технологічна документація	3–5. Обстеження застосовуваних технологічних документів, порядку їх розроблення, затвердження й використання у виробництві. Виявлення невикористовуваних реквізитів або документів
6	Виявлені в результаті обстеження норми й нормативні документи	3–6. Обстеження порядку розроблення й затвердження норм витрат, матеріалів, часу й розцінок, палива та енергії на технологічні цілі; їх систематизація та порядок використання
7	Вивчена конструкторська підготовка виробництва	3–7. Обстеження розроблюваних конструкторських специфікацій, їх систематизація, порядок затвердження й використання
8	Вивчені внутрішньозаводські ціни	3–8. Обстеження застосовуваних номенклатур цінників задля виявлення дублювання, невикористовуваних позицій, застарілих цін
9	Обстежена ефективність праці	3–9. Обстеження штатного розпису задля виявлення резервів підвищення ефективності використання праці робітників, можливостей механізації і автоматизації найбільш трудомістких ділянок, застосування прогресивних форм і методів організації праці
10	Вивчені номенклатури статей калькуляції і комплексних витрат	3–10. Обстеження застосовуваної номенклатури статей калькуляції, статей аналітичного обліку комплексних витрат задля виявлення максимальної можливості нормування й контролю видів витрат

1	2	3
11	Вивчена організація виробництва	3–11. Обстеження існуючої організації виробництва, підпорядкування, взаємозв'язку і взаємозалежності структурних підрозділів
12	Обстеження організації планування	3–12. Обстеження існуючого порядку планування, застосовуваних методів визначення розрахункових показників, кошторисів витрат, відповідності планових і облікових показників за змістом і порядком формування
13	Виявлена в результаті обстеження організація обліку	3–13. Обстеження застосовуваних первинних документів, існуючої організації контролю за використанням матеріальних цінностей, праці та заробітної плати, об'єктів обліку витрат, калькулювання й методів обліку витрат на виробництво й калькулювання собівартості продукції, організації обліку втрат від браку та простоїв, незавершеного виробництва, варіанта зведеного обліку витрат на виробництво. Їх аналіз, оцінювання та визначення способів удосконалення
14	Обстежена організація складського господарства	3–14. Обстеження всіх наявних складів на предмет оснащеності їх ваговимірювальними приладами, дотримання порядку розрахунку норм запасу, документального оформлення руху матеріальних цінностей та організації сортового обліку матеріалів
15	Доопрацьований технологічний процес у результаті проведених організаційно-технічних заходів	4–15. Розроблення і впровадження заходів щодо вдосконалення технологічного процесу
16	Розроблена технологічна і нормативна документація	5–16, 6–16. Розроблення форм нормативно-технологічних документів задля скорочення кількості застосовуваних документів і унеможливлення дублювання в разі їх заповнення
17	Доопрацьована конструкторська документація	7–17. Уточнення й коригування конструкторських специфікацій
18	Переглянуті внутрішньозаводські ціни	8–18. Уточнення застосовуваних і розроблення потрібних номенклатур-цінників на використовувані матеріальні цінності й готову продукцію
19	Переглянутий штатний розпис	9–19. Уточнення штатного розпису після заходів щодо вдосконалення технологічного процесу й організації виробництва
20	Доопрацьовані номенклатури витрат	10–20. Уточнення номенклатури витрат після заходів щодо вдосконалення й організації планування та обліку

1	2	3
21	Удосконалена організація виробництва	11–21. Розроблення й проведення заходів щодо вдосконалення організації виробництва, застосування прогресивних форм і методів організації праці
22	Переглянута організація планування	12–22. Розроблення і впровадження заходів щодо вдосконалення планування
23	Удосконалена організація бухгалтерського обліку	13–23. Розроблення і впровадження заходів з удосконалення бухгалтерського обліку
24	Доопрацьована організація складського господарства	14–24. Розроблення і впровадження заходів щодо вдосконалення організації складського господарства
25	Доопрацьовані норми витрат	15–25. Уточнення наявних норм витрат
26	Заново розроблені норми витрат	15–26. Розроблення відсутніх норм витрат
27	Доопрацьовані норми витрат процесів з погодинною оплатою праці	19–27. Уточнення норм витрат процесів, що їх виконують працівники — тимчасові виконавці
28	Заново розроблені норми витрат процесів з погодинною оплатою праці	19–28. Розроблення відсутніх норм витрат для працівників — тимчасових виконавців
29	Розроблені норми витрат для прогресивних форм і методів організації праці	21–29. Розроблення нових норм під час впровадження прогресивних форм і методів організації праці
30	Доопрацьовані планові розрахунки й показники	22–30. Уточнення порядку планових розрахунків і планованих показників, узгодження з бухгалтерським обліком, складання уточнених кошторисів витрат
31	Переглянуті об'єкти обліку витрат на виробництво	23–31. Уточнення об'єктів обліку витрат в пов'язуванні з плануванням
32	Уточнені об'єкти калькулювання	23–32. Уточнення об'єктів калькулювання собівартості продукції в пов'язуванні з плануванням
33	Уточнені бухгалтерські документи	23–33. Уточнення номенклатури застосовуваних бухгалтерських документів
34	Розроблені системи контролю за використанням матеріалів і заробітної плати	23–34. Розроблення системи контролю (вибір методів контролю) за використанням матеріалів і праці у виробництві, фонду заробітної плати
35	Заново розроблені бухгалтерські документи	23–35. Розроблення відсутніх, вдосконалення існуючих документів для обліку відхилень від норм. (Сигнальні документи)
36	Доопрацьована організація обліку браку	23–36. Удосконалення обліку браку, визначення собівартості остаточного браку на основі нормативної калькуляції

1	2	3
37	Удосконалена організація обліку незавершеного виробництва	23–37. Удосконалення обліку незавершеного виробництва та оцінювання його за нормативною собівартістю. Переоцінювання незавершеного виробництва на дату переходу на нормативний метод
38	Переглянуті норми запасу матеріалів	24–38. Уточнення застосовуваних норм запасу матеріалів
39	Повідомлення про зміну норм	25–39, 26–39. Розроблення системи документування та обліку змін норм і внесення їх у відповідні документи
40	Нормативно-технологічні карти	39–40, 16–40, 17–40, 18–40, 27–40, 28–40, 29–40. Розроблення та складання нормативно-технологічних карт за виробами
41	Нормативні калькуляції	40–41, 20–41, 30–41, 31–41, 32–41. Розроблення та складання нормативних калькуляцій
42	Утворена нормативна база	40–42, 41–42, 17–42, 18–42, 20–42, 30–42, 31–42, 32–42, 38–42. Систематизація, організація зберігання та використання нормативної бази. Розроблення класифікаторів причин, винуватців і ініціаторів відхилень від норм, змін норм; кодифікаторів
43	Упроваджений нормативний метод	42–43, 33–43, 34–43, 35–43, 36–43, 37–43. Упровадження нормативного методу на окремих ділянках
44	Доопрацьована методика нормативного методу	43–44. У міру впровадження нормативного методу та виявлення недоліків у методиці нормативного методу внесення до нього відповідних доопрацювань
45	Ефективність впровадження нормативного методу	44–45. Розрахунок ефективності від впровадження нормативного методу

Вище ми визначили, що ж таке нормування праці. Водночас роботодавці й керівники найчастіше запитують: для чого це потрібно? І здебільшого дають власні відповіді: якщо нам потрібно дізнатися, яка заробітна плата має бути в того чи іншого працівника — даємо оголошення про працевлаштування; якщо працівник не встигає щось виконати за той час, який йому встановлено, — його можна звільнити чи перевести; а собівартість ми розраховуємо з огляду на пропозицію схожої продукції (послуг) на ринку. Ось і все. Але ж насправді такі обставини існують незначний час, і підприємство з таким підходом до організації праці найчастіше стикається з плінністю кадрів, повільним розвитком і, зрештою, може стати банкрутом або ж поглинається успішнішим конкурентом.

Однаке коли на підприємстві основою для оперативного планування, розрахунку чисельності працівників, розмірів і структури оплати праці є норми праці, проблеми з продуктивністю праці стають зовсім не першочерговими.

Відомо, що для керівництва важливі точний облік і контроль витрат виробництва, зокрема й на трудові ресурси, а також підвищення продуктивності праці всіх категорій працівників, насамперед за рахунок максимально раціонального використання робочого часу. Зазначених цілей досягають саме за допомогою нормування праці.

ЯКЩО РОБОТОДАВЕЦЬ БАЖАЄ:

- забезпечити підвищення продуктивності праці, що сприятиме підвищенню фінансових показників підприємства;
- впровадити прогресивні методи управління персоналом, оптимізувати трудові процеси (тобто зменшити ризики в разі економічної кризи);
- виявити й усунути джерела втрат робочого часу працівників, а також виявити резерви підвищення продуктивності праці;
- дістати аргументи для обґрунтування планової чисельності працівників структурних підрозділів і для оптимізації їхньої чисельності;
- впровадити відрядну оплату праці;
- підвищити точність планування результатів діяльності підрозділу;
- забезпечити прозорість і визначеність вимог до результатів праці працівників,

ОТЖЕ, ПРАКТИКА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ — ДЛЯ ВАШОГО ПІДПРИЄМСТВА

Елементи й принципи нормування праці

Якщо відповідати узагальнено на запитання «що можна нормувати?», то нормувати можна будь-який процес незалежно від обсягу й виду виконуваних дій. Тому, повертаючись до заявленої тематики, зазначимо, що в нашому випадку нормуванню підлягають завдання та обов'язки працівників відповідно до посадових (робочих) інструкцій.

Роботодавець, намагаючись розвивати свій бізнес, ставить за мету отримати найбільші прибутки. Одним із механізмів збільшення прибутку є зменшення собівартості продукції чи послуг підприємства. У собівартість вкладаються всі можливі витрати підприємства, серед них оплата та умови праці персоналу (заробітна плата, харчування, оздоровлення тощо), оснащення та експлуатація техніки (придбання, технічне обслуговування, ремонт устаткування тощо), енергетичне забезпечення підприємства тощо. Цей неповний перелік витрат підприємства, який уходить до собівартості, має бути збалансованим. Досягається він, поряд з іншим, і завдяки правильному і вчасному нормуванню. Якщо вище мовилося про норми часу, то тут слід додати, що нор-

муванню підлягають витрати матеріалів, палива, виробітку тощо. Нижче розглянемо деякі приклади з нормування праці.

Оскільки впровадження нормативів праці на підприємстві має відбуватися на нормативно-правовому рівні, розглянемо відповідні документи.

Так, згідно зі статтею 55 Господарського кодексу України великі, середні, малі та мікропідприємства, а також фізичні особи, які здійснюють господарську діяльність, є суб'єктами господарювання.

Мікропідприємство — фізична особа — підприємець (далі — ФОП) і підприємство, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб.

Мале підприємство — ФОП і підприємство, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) становить від 11 до 50 осіб.

Середнє підприємство — ФОП і підприємство, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) становить від 51 до 250 осіб.

Велике підприємство — підприємство, у якому середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб.

Щодо мікропідприємства постає слушне запитання: а чи є потреба у нормуванні праці, скажімо, робітників ФОП у складі восьми осіб?

Слід зазначити, що відносини ФОП з найманим працівником повністю підпадають під дію КЗпП України, Законів України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР, «Про обов'язкове загальнодержавне пенсійне страхування» від 9 липня 2003 року № 1058-IV тощо. Тобто, використовуючи найману працю, слід дотримуватися всіх вимог КЗпП, зокрема і належних умов праці, що досягаються також завдяки впровадженню обґрунтованих норм праці.

ПРИКЛАД 3

ФОП надає населенню перукарські послуги. Структура ФОП складається з директора, бухгалтера, шести перукарів і манікюрників.

Як правильно мають називатися ці посади? Як правильно організувати роботу ФОП? Скільки працівники ФОП мають часу на відпочинок, підготовку до робочого дня, перерви? Як правильно обчислити заробітну плату таких працівників, щоб оплата була на обґрунтованому рівні і працівники не переймалися пошуком нової роботи, а ФОП, оплативши комунальні послуги, отримував певні прибутки?

Отже, наші дії мають бути такими: аналізуємо інформацію із засобів масової інформації про працевлаштування, підшуковуючи підходящі вільні вакансії з визначенням заробітної плати й конкретних вимог до кандидатів.

Вирішивши питання з приміщенням та комунальними послугами, обладнавши приміщення всіма матеріалами й устаткуванням, добираємо персонал. Документацію з питань організації праці можна замовити у відповідних аутсорсингових компаніях: положення про ФОП, про

почасово-преміальну оплату праці, зразки трудових договорів, робочих інструкцій, штатного розпису тощо.

Проте, якщо людина має бажання організувати власний бізнес «з нуля», використавши обмежені фінанси, логічним є застосувати методи організації, зокрема й праці, власні сили та знання.

Повертаючись до нашого прикладу, визначаємо професійні назви робіт і основні завдання та обов'язки відповідних працівників.

Згідно з Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» (далі — КП) і галузевими випусками Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (далі — ДКХП) визначаємо штатні одиниці ФОП.

Оскільки ФОП у нашому випадку без апарату управління, то головним керівником — роботодавцем має бути «Керуючий перукарнею (фотоательє, фірмою прокату і т. ін.)» з кодом КП 1318. Бухгалтерською діяльністю може займатися і сам роботодавець, або ж доцільно ввести професію «Бухгалтер» з кодом КП 3433. Основними працівниками можуть бути працівники за професіями «Перукар (перукар-модельєр)» і «Манікюрник» з кодами КП 5141. Крім того, роботодавець може звернути увагу на такі професійні назви робіт, як «Професіонал з перукарського мистецтва і декоративної косметики» з кодом КП 2452.2 і «Фахівець з перукарського мистецтва та декоративної косметики» з кодом КП 3471. Ці дві професії належать до освітньо-кваліфікаційних рівнів магістр (спеціаліст) і бакалавр відповідно. Фактично вони працюють в елітних салонах краси і потребують вищої оплати праці, ніж «Перукарі (перукарі-модельєри)».

Після визначення професій слід звернутися до відповідних кваліфікаційних характеристик, на основі яких слід розробити робочі інструкції.

Розглянемо типові завдання та обов'язки «Перукаря» 5-го розряду (Випуск 88 ДКХП «Побутове обслуговування населення»):

— виконує послуги з миття та масажу голови, моделює класичні, сучасні та перспективні чоловічі, жіночі та дитячі модельні стрижки із застосуванням прогресивних методів та технологічних прийомів з урахуванням індивідуальних особливостей людини; персоніфікацію та розроблення нових моделей стрижок;

— виконує укладання волосся феном способом «бомбаж», «брашинг» та пальцями рук, а також створює комбіновану укладку феном;

— виконує послуги з гарячої завивки волосся локонами різних видів та хвилями, гарячої завивки із застосуванням прогресивних інструментів та способів з урахуванням індивідуальних особливостей людини та діагностики волосся;

— розроблює та моделює зачіски із використанням різних типів бігуді з урахуванням індивідуальних особливостей людини, зачісок із застосуванням різних способів укладки та пастижерних доповнень;

— моделює та виготовляє пастижерні вироби, доповнення та складні прикраси;

— виконує послуги із холодного укладання волосся хвилями, хімічної завивки волосся різними способами із застосуванням як класичних, так і прогресивних технологій;

— фарбує всі види волосся фарбниками різних груп, зафарбовує сивину, знебарвлює волосся, здійснює часткове фарбування волосся, володіє сучасними способами фарбування, колоруювання;

— розроблює та креативно фарбує волосся;

— виконує модельні зачіски різних типів із довгого волосся з урахуванням призначення та індивідуальних особливостей людини;

— виконує конкурсні зачіски (жіночі та чоловічі) та є учасником змагань з перукарського мистецтва;

— надає консультації перукарям з виконання різних видів перукарських робіт.

Ось на цьому етапі у роботодавця виникатимуть певні запитання: за який час працівник має якісно обслуговувати клієнтів, щоб зібрати більшу касу? І як йому тоді платити, щоб усі були задоволені? Скільки має використовуватися перукарських засобів (шампуню, мила, фарб, мусів, гелів тощо), щоб максимально знизити собівартість послуги?

Звичайно, можна домовитися безпосередньо з працівниками, що всі перукарські засоби вони мають купувати самі, але це не завжди доречно, оскільки перукарі не завжди використовуватимуть якісні продукти, прагнучи зекономити фінанси. Це може негативно позначитися на якості роботи, а отже, і на клієнтах. А якщо нав'язувати якісь свої марки перукарських засобів, то роботодавець, врешті рещт, матиме проблеми з персоналом.

У такому разі, як вихід із ситуації, можна провести дослідження з нормування робочого часу перукарів за видами виконуваних робіт, а також нормування витрат перукарських засобів.

Дослідження можна зробити різними методами, однак, на нашу думку, найкращим може бути фотографія робочого дня, проведена за такими етапами:

— вивчення процесу роботи на дільниці перукаря, де планується проведення фотографії робочого дня;

— підготовка бланків спостережних листів для реєстрації вимірів і спостережень;

— погодження часу проведення досліджень з керівниками підрозділів (якщо є такі) та інформування працівників про майбутню подію;

— безпосереднє проведення вимірювань і спостережень, заповнення бланків;

— оброблення результатів вимірів і спостережень;

— аналіз отриманих результатів;

— підготовка рекомендацій щодо вдосконалення організації праці, скорочення втрат робочого часу та підвищення продуктивності праці на підставі здобутих результатів аналізу.

Вище ми визначили типові види робіт перукаря. Найкраще обрати ті робочі дні, коли клієнти заздалегідь домовилися про відвідування перукарні. Це підготує нормувальника до конкретних напрямів роботи перукаря залежно від виду надання послуг (як-от: жіноча модельна стрижка, фарбування волосся тощо), тобто нормувальник спростить процедуру розроблення бланків спостережних листів. В іншому разі слід діяти, як визначено в пункті 1.

За наступними пунктами розроблюємо бланки фотографії робочого дня (таблиця 3), інформуємо про це працівника, проводимо дослідження, скажімо, фарбування довгого волосся (понад 40 см) та корекцію жіночої стрижки.

Таблиця 3

Приклад фотографії робочого дня

№ позиції	Елемент робочого процесу в послідовності виконання, точна назва елемента, причини простою	Час			Шифр
		поточний		тривалість	
		год.	хв.		
	Початок спостереження	9	00		
1	Підготовка робочого місця	9	14	14	П
2	Зустріч клієнта	9	16	2	П
3	Підготовка клієнта: діалог з клієнтом про визначення мети фарбування та корекції	9	23	7	В
	Фарбування волосся				
4	Підготовка суміші фарб	9	38	15	В
5	Нанесення фарби на волосся	10	03	25	О
6	Відпочинок	10	31	28	Д
7	Змиття фарби з волосся	10	48	17	О
	Корекція стрижки				
8	Підстригання кінчиків волосся	11	14	26	О
9	Висушування волосся методом «брашинг»	11	30	16	О
10	Корекція модельної стрижки з використанням спеціальних засобів	11	42	12	О
11	Надання консультації щодо догляду за волоссям	11	48	6	О
12	Прибирання робочого місця	12	00	12	П
	Кінець спостереження	12	00	180	

Секунди можна й не проставляти. Їх використовують зазвичай у разі виконання працівником певних видів робіт із щосекундним вимірюванням, скажімо, у лабораторних умовах з хімічними процесами тощо. Тоді слід додати колонку «секунди».

Такі спостереження слід провести за кожним перукарем. Скажімо, до двох із шести працівників записалися клієнти з аналогічним напрямком роботи. Отже, слід провести два спостереження.

Наступним етапом є оброблення здобутих результатів. За кожним спостережним листом має формуватися класифікація витрат часу зі зведеними даними, як у таблиці 4.

Таблиця 4

Баланс робочого часу

Шифр	Класифікація затрат часу зміни	Час у хв.	% від «Усього»	№	Причина невиробничих втрат	Час у хв.	% від «Усього»
ОП	Оперативний час	124	68,8	1	Відсутність роботи	–	–
О	а) основний	102	56,6	2	Відсутність деталей	–	–
В	б) допоміжний	22	12,2	3	Відсутність інструментів	–	–
Д	Додатковий	28	15,6	4	Несправність обладнання	–	–
П	Підготовчо-заклучний	28	15,6	5	З вини працівника	–	–
				6	Робота, не передбачена виробничим завданням	–	–
	Разом	180	100,0				
Н	Невиробничий час	0	0	7	Інше	–	–
	Усього	180	100,0	8	Обідня перерва	–	–

ОП – оперативний час, до якого належать основний (О) і допоміжний (В) час виконання роботи.

Д – додатковий час; зазвичай до нього належить визначений законодавством час відпочинку (як-от, 5–10 хв. між 1–2 год. тривалості монотонної роботи тощо).

П – підготовчо-заклучний час, до якого належить підготовка та прибирання робочого місця.

Н – невиробничий час. Обідня перерва, відволікання на іншу роботу, що виникла незаплановано, належать до невиробничого часу.

Вказані шифри використовуються тут і в інших таблицях цього видання.

Коли все підготовлено, робимо зведений аналіз усіх здобутих результатів (таблиця 5). Найкраще це робити за допомогою певних програмних засобів обчислення, як-от Microsoft office Excel.

Таблиця 5

Зведений аналіз фотографій робочого дня

№ пор.	Операція та зміст роботи	Норма часу, год.	Дані спостережень		Кількість замірів	Сума замірів	Середнє значення	K _{ст}
			05.05. 2015	06.05. 2015				
			№ 1	№ 2				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Підготовка клієнта: діалог з клієнтом про визначення мети фарбування та корекції	0,12	7	5	2	12	6,0	1,4
2	Підготовка суміші фарб	0,32	15	17	2	32	16,0	1,1
3	Нанесення фарби на волосся	0,48	25	23	2	48	24,0	1,1
4	Змиття фарби з волосся	0,32	17	19	2	32	16,0	1,1
5	Підстригання кінчиків волосся	0,54	26	28	2	54	27,0	1,1
6	Висушування волосся методом «брашинг»	0,32	16	12	2	32	16,0	1,3
7	Корекція модельної стрижки використанням спеціальних засобів	0,22	12	10	2	22	11,0	1,2
8	Надання консультації щодо догляду за волоссям	0,13	6	7	2	13	6,5	1,2
	Усього:	1,78	124	121	16	245	122,5	9,5

У колонку 2 записуємо види робіт за шифрами О і В.

До колонок 4 і 5 заносимо дані про тривалість часу за кожним спостережним листом. До колонки 6 — дані про кількість замірів (спостережних листів), до 7 — суму колонок 4 і 5, до колонки 8 — середнє значення колонок 4 і 5.

До колонки 9 ($K_{ст}$) заносяться коефіцієнти стійкості хроноряду, що визначаються діленням максимальної тривалості часу на мінімальну тривалість часу на виконання певного виду роботи. У нашому випадку це ділення показників колонки 4 на показники колонки 5. Ця операція нам потрібна, щоб визначити показники для колонки 3.

У колонці 4 розраховується оперативна норма часу ($H_ч$) за формулою:

$$H_ч = K_{ст} \cdot \text{середнє значення} : 60,$$

де $K_{ст}$ – нормативний коефіцієнт стійкості хроноряду. У нашому випадку він розраховується додаванням усіх даних $K_{ст}$ і діленням на кількість складених $K_{ст}$, тобто складаємо цифри колонки 9 (отримуємо 9,5) і ділимо на кількість, визначену в колонці 1 (8 рядків), що дорівнює 1,2.

Наприклад, для «підготовки клієнта: діалог з клієнтом про визначення мети фарбування та корекції» норма часу становить 0,12 год., або $1,2 \cdot 6 : 60$ тощо.

Кінцевим результатом зазначених вище етапів розрахунку має бути сума норм часу, яка дорівнює для нашого прикладу 1,78 год. Тобто перукар 2-го класу на фарбування довгого волосся і корекцію жіночої стрижки має витратити не більше 1,78 люд.-год., або 108 хв. робочого часу без урахування часу на відпочинок, перерви, відволікання на іншу роботу, простої тощо. Саме ця норма має бути в основі обґрунтованої оплати праці працівника. Інакше кажучи, роботодавець може оперувати цією нормою під час атестації робочих кадрів, скажімо, коли решта перукарів стверджує, що таку саму роботу вони повинні робити за більший проміжок часу. Але роботодавець має пам'ятати, що норма часу може різнитися залежно від використовуваних перукарських засобів, умов праці, скажімо, від марки фарби та часу, що його витрачено на зафарбовування волосся, тощо.

Наведений вище приклад притаманний для підприємств, які тільки-но розпочали функціонувати й не мають типових нормативів часу, затверджених державою.

ЗВЕРНУТИ УВАГУ

Норма часу змінюється в разі зміни технологій і засобів праці, скажімо, якщо ручна праця автоматизується, то вивільнюється більше часу, отже, слід упровадити інші нормативи.

Прикладом упровадження нової норми часу з урахуванням соціально-економічного ефекту може бути проведення аналогічного дослідження **на середніх підприємствах**, які вже функціонують значний час і використовують

систему нормування праці. З огляду на це зазначимо, що відомості про норми часу на той чи інший вид діяльності роботодавці дістають з типових нормативів праці, затверджених державою.

ПРИКЛАД 4

Середнє приватне підприємство використовує працю прибиральників службових приміщень. Керівництво під час розрахунку оплати праці цих працівників використовує норми праці відповідно до Норм часу та матеріально-технічних ресурсів, норми обслуговування для робітників при утриманні будинків, споруд і прибудинкових територій, затверджених наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 25 грудня 2013 року № 603.

Так, скажімо, згідно з таблицями 59 і 60, наведеними у вказаних вище Нормах, під час миття вікон звичайної конфігурації (суцільне скло), прибирання холів, коридорів, вестибюлів та інших приміщень загального користування підприємства, до яких передбачено вільний доступ із заповненням площі меблями та іншим устаткуванням зі ступенем 0,2 (його обчислюють діленням загальної площі, що її прибирають, на площу, зайняту під меблі, наприклад: офісне приміщення 25 м², з яких 5 м² займає шафа, стіл і стільці. Ступінь наповненості = 5 : 25 = 0,2), один прибиральник на 100 м² площі і 100 м² скла витрачає 185 хв., або 3,07 люд.-год. Під час спостережень (за наведеним вище прикладом) на відповідні роботи обґрунтований оперативний норматив часу становив 156 хв., або 2,6 люд.-год.

Як визначити соціально-економічний ефект від упровадження нової норми часу?

Послідовність дій має бути такою, як зазначено в таблицях 6 і 7 цього видання.

Таблиця 6

Визначення соціально-економічного ефекту

№ пор.	Розрахунковий елемент	Одиниця виміру	Кількість	
			чинна	проектна
1	2	3	4	5
1	Річний обсяг прибирання	од.	80	80
2	Норма часу	люд.-год.	3,07	2,60
3	Тарифна ставка, за 1 год.	грн.	8,86	8,86
4	Додаткова заробітна плата	%	20	20
5	Відрахування на єдиний соціальний внесок	%	37,19	37,19

Таблиця 7

**Визначення соціально-економічного ефекту
(за даними табл. 6)**

№ позиції	Показник	Варіант	
		чинний	проектний
1	2	3	4
1	Затрати часу на виконання річної програми, люд.-год.	$3,07 \cdot 80 = 245,60$	$2,6 \cdot 80 = 208,00$
2	Заробітна плата на весь обсяг робіт за тарифом, грн.	$27,20 \cdot 80 = 2176,00$	$23,04 \cdot 80 = 1843,20$
3	Те саме, з урахуванням премії, грн.	$2176,00 \cdot 1 = 2176,00$	$1843,20 \cdot 1 = 1843,20$
4	Додаткова заробітна плата, грн.	$2176,00 \cdot 0,2 = 435,20$	$1843,20 \cdot 0,2 = 368,64$
5	Усього заробітна плата, грн.	$2176,00 + 435,20 = 2611,20$	$1843,20 + 368,64 = 2211,84$
6	Економія заробітної плати, грн.		399,36
7	Відрахування на єдиний соціальний внесок, грн.	$2611,20 \cdot 0,3719 = 971,11$	$2211,84 \cdot 0,3719 = 822,58$
8	Економія за відрахуваннями на єдиний соціальний внесок, грн.		148,53

1. Зниження трудомісткості (Z_{τ}):

$$Z_{\tau} = 245,6 - 208,0 = 37,6 \text{ люд.-год.}, \text{ або } 5,4 \text{ люд.-дн.}$$

$$Z_{\tau} = \frac{37,6 \cdot 100}{245,6} = 15,3 \%$$

2. Приріст продуктивності праці (Π):

$$\Pi = \frac{100 \cdot 15,3}{100 - 15,3} = 18,1 \%$$

3. Умовне вивільнення чисельності ($E_{\text{ч}}$):

$$E_{\text{ч}} = \frac{37,6}{2002,000^* \cdot 1,181^{**}} = 0,020 \text{ осіб.}$$

* Річний фонд робочого часу.

** Коефіцієнт, що розраховується діленням чинної норми на підприємстві на нову проектну норму часу (з таблиці 6, другий рядок, показники колонки 4 поділено на показники колонки 5).

4. Річний економічний ефект (E_p):

$$E_p = 399,36 + 148,53 = 547,89 \text{ грн.}$$

Отже, результатом є економія коштів, і якщо, скажімо, підприємство використовує 15 прибиральників службових приміщень, то, звичайно, сума заощаджень збільшиться. Крім того, вивільниться додатковий робочий час (для 15 працівників за рік він становитиме 75 вільних днів), а умовне скорочення штату чисельності працівників становитиме 0,3 штатної одиниці.

Для **великих підприємств** нормування праці не має бути чимось невідомим, застарілим або неефективним. Великі підприємства в повному обсязі мають використовувати нормування праці, оскільки це спрощує процес розрахунку з працівниками, а також постійно підвищує мотивацію персоналу та продуктивність праці.

Водночас, на відміну від малого та середнього бізнесу, великі підприємства — це, серед іншого, і велика чисельність працівників. Тому нормування праці — доволі складна процедура і не завжди може спиратися на зазначені вище приклади нормування. Здебільшого великі підприємства під час нормування праці створюють відповідні графіки (етапи) застосування норм, що наведено в таблиці 2 і на рис. 1. Етапність таких дій збільшує результативність проведення досліджень, апробацію та їх упровадження на практиці.

Для організації спостережень за групою працівників, пов'язаних з виконанням загального виробничого завдання, **індивідуальна фотографія робочого дня** (далі — ІФРД) є дуже затратною за часом і тому не може бути продуктивною. У такому разі фахівці з нормування праці використовують **групові фотографії робочого дня** (далі — ГФРД). Фактично це кілька ІФРД, дослідження за якими проводиться одночасно. Такий підхід є дуже складним і потребує певного досвіду роботи фахівців з нормування праці. Але для тих фахівців з нормування праці, які його обрали для себе найбільш прийнятним, він спроможний економити значний час, який можна використати на додаткові методи нормування праці у разі такої потреби.

Отже, для одночасного спостереження за групою працівників можна використовувати саме ГФРД. Її можна використовувати для спостереження як за бригадами, так і за тими працівниками, які не пов'язані загальним виробничим завданням.

Основні відмінності ГФРД від ІФРД: використовується не загальне, а вибіркове спостереження — через однакові проміжки часу (від 1 до 3 хв.); фіксу-

ються не всі робочі чи неробочі моменти працівника, а тільки ті, що виконуються під час спостереження (таблиця 8).

До початку проведення ГФРД слід:

- визначити працівників, з якими проводитиметься дослідження;
- підготувати спостережні листи (для ефективності проведення дослідження в цих листах заздалегідь проставляють час спостереження);
- кожному працівникові надається умовний порядковий номер, відповідно до якого вестимуться записи;
- у колонці «Час» зазначаються проміжки часу спостереження.

Отже, розглянемо такий приклад.

ПРИКЛАД 5

Таблиця 8

Групова фотографія робочого дня

Спостережний лист № 8									
Підприємство, структурний підрозділ					ПрАТ «Діос», цех № 3				
Назва роботи					Складання електрорічильників				
Дата проведення					09.07.2015				
Початок		7:00			Закінчення			16:00	
П. І. Б. працівників за порядковим номером і професією:	1. Куц С. М.		3. Максик М. Д.		5. Маслюк Ю. І.		7. Когут О. С.		
	2. Іванюк О. П.		4. Рудь О. О.		6. Яценко Д. С.		8. Лисак Є. Є.		
Складальники електричних машин і апаратів 4-го розряду									
Проводив дослідження:		Тимченко Г. М.							
Час		Порядкові номери працівників							
година	хвилина	1	2	3	4	5	6	7	8
07	00	ОН	ОН	ОН	ОН	З	ОН	З	ОН
07	03	ОН	ОН	ОН	ОН	З	ОН	З	ОН
07	06	ПРМ	ПРМ	ПРМ	ПРМ	З	ПРМ	З	ПРМ
07	09	ПРМ	ПРМ	ПРМ	ПРМ	ПРМ	ПРМ	ПРМ	ПРМ
07	12	ОЧ	ОЧ	ОЧ	ОЧ	ПРМ	ОЧ	ОЧ	ОЧ
...	...	В	В	ОЧ	ОЧ	ОЧ	ОЧ	ОЧ	В
15	21	ПР	ПР	ЗРМ	ПР	ЗРМ	ПР	ЗРМ	ПР
16	00	КС							

Слід зазначити, що за ІФРД описується кожний вид роботи, тоді як за ГФРД процес роботи визначається узагальнено (аббревіатурою). Наприклад: отримання наряду (**ОН**), підготовка робочого місця (**ПРМ**), оперативний час, тобто основна робота (**ОЧ**), відпочинок (**В**), невиробничий час (**НЧ**), прибирання робочого місця (**ПР**), відволікання на іншу роботу (**ВНР**), залишення робочого місця (**ЗРМ**), запізнення (**З**), кінець спостереження (**КС**), перерва (**П**) тощо.

Розуміння інформації, яку наведено в таблиці 8, не є складним. Так, ми можемо говорити про таке: о 07 год. 06 хв. Куц С. М., Іванюк О. П., Максик М. Д., Рудь О. О., Яценко Д. С. і Лисак Є. Є. отримали наряд на роботу, до 07 год. 12 хв. підготували свої робочі місця. Маслюк Ю. І. і Когут О. С. з'явилися на робочому місці о 07 год. 09 хв. Крім того, Когут О. С. приступив до виконання обов'язків разом з тими, хто вчасно отримав наряд, тоді як Маслюк Ю. І. підготовлював своє робоче місце до 07 год. 15 хв. тощо.

Зверніть увагу на те, що всі робітники, з якими проводиться дослідження, мають перебувати в полі зору фахівця, що виконує нормування праці. Вони можуть переміщатися на робочому місці, але їхні дії мають бути досяжними для фіксації.

Підсумок здобутих результатів дослідження формується в таблицю (таблиця 9).

Таблиця 9

Зведена відомість спостережного листа № 8

Підприємство, структурний підрозділ		ПрАТ «Діос», цех № 3																
Дата		11.07.2015																
П. І. Б. працівників за порядковим номером і професією:		1. Куц С. М.		3. Максик М. Д.		5. Маслюк Ю. І.		7. Когут О. С.		2. Іванюк О. П.		4. Рудь О. О.		6. Яценко Д. С.		8. Лисак Є. Є.		
		Складальники електричних машин і апаратів 4-го розряду																
Відповідальна за дослідження:		Тимченко Г. М.																
Індекс	Порядкові номери працівників																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		Сер.	
	хв.	%	хв.	%	хв.	%	хв.	%	хв.	%	хв.	%	хв.	%	хв.	%	хв.	%
ПРМ	6	1,3	6	1,3	6	1,3	6	1,3	3	0,6	6	1,3	3	0,6	6	1,3	5	0,9
ОН	6	1,3	6	1,3	6	1,3	6	1,3	0	0	6	1,3	0	0	6	1,3	4	0,8
ОЧ	350	72,7	350	72,7	369	77	369	77	369	77	369	77	369	77	354	74	363	76
ПР	39	8	39	8	0	0	39	8	0	0	39	8	0	0	39	8	24	5
В	20	4,2	20	4,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	3	7	1,5
ВНР	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ЗРМ	0	0	0	0	39	8	0	0	39	8	0	0	39	8	0	0	15	3
З	0	0	0	0	0	0	0	0	9	1,9	0	0	9	1,9	0	0	2	0,4
П	60	12,5	60	12,5	60	12,4	60	12,4	60	12,5	60	12,5	60	12,5	60	12,4	60	12,4
Усього	480	100	480	100	480	100	480	100	480	100	480	100	480	100	480	100	480	100

Як і в попередній таблиці, зчитування інформації відбувається так: найбільше використали оперативний час (основний і додатковий) робітники Максик М. Д., Рудь О. О., Маслюк Ю. І., Яценко Д. С. і Когут О. С. Решта троє робітників використали менше часу тощо.

Підрахування тих чи інших індексів відбувається множенням кількості однакових процесів на інтервал дослідження, наприклад: відпочивав робітник двічі по 9 хв., що дорівнює 18 хв.

Отже, що ми можемо з'ясувати із цього методу дослідження? Можемо виявити частоту запізнення тих або інших працівників, інтенсивність їхньої праці на основний вид роботи, час і кількість відпочинків, витрати часу на підготовку та прибирання робочого місця тощо. Це допоможе фахівцям з нормування праці надати певні рекомендації з управління та розвитку персоналу, оптимізації виробничого процесу, удосконалити систему оплати праці тощо.

Хронометражні спостереження

Крім зазначеного вище прикладу використання ГФРД, на великих підприємствах можна застосовувати **хронометражні спостереження**. Цей метод доволі трудомісткий. Для нього потрібно обрати працівника, за яким вести меться спостереження, і це має бути «середньостатистичний» робітник, оскільки існують законодавчі обмеження щодо досягнення високого рівня виробітку продукції окремим працівником, бригадою за рахунок застосування з власної ініціативи нових прийомів праці та передового досвіду. Вдосконалення своїми силами робочих місць не є підставою для перегляду норм (ст. 85 КЗпП). Зазвичай такого працівника визначають, порадившись із його безпосереднім керівництвом, хоча є й інший науковий підхід, але тут ми його не розглядатимемо.

Також до проведення хронометражних спостережень **слід розділити досліджувані трудові операції на складові та визначити для них фіксажні точки**.

Фіксажні точки в хронометражі — часові відтинки, які відповідають початку та закінченню спостережних операцій або їх елементів. Саме в ці часові відтинки починаються і закінчуються виміри часу. Фіксажні точки мають чітко визначатися за зовнішніми ознаками, як-от, початок наповнення пляшок, закінчення руху лінії, звук увімкненого компресора тощо.

Визначення кількості спостережень

Групу результатів спостережень (для визначення тривалості виконання конкретної операції або окремого її елемента) прийнято називати **хронорядом**.

Наступний етап — **визначення кількості спостережень**. Хронометраж проводиться для робіт, що виконуються з безпосередньою участю працівника, який працює вручну або з використанням механізмів і машин різної складності.

Якщо технологічний процес відбувається без безпосередньої участі працівника, хоч і під його наглядом, його тривалість (норму основного оперативного часу) визначають через розрахунки, а не спостереження. Цілком зрозуміло, що роботи, які повторюються, все одно щоразу виконуються з деякими відмінностями через суб'єктивні причини. Не секрет: щоб отримати точні результати, слід проводити кілька спостережень. Норма тоді визначається як середнє арифметичне, розраховане за серією замірів.

Кількість спостережень залежить від:

- тривалості операції, за якою проводиться хронометраж;
- серійності виробництва.

Існує кілька варіантів і підходів до визначення кількості спостережень, але найзручніше використовувати вже розраховані методики, як у таблиці 10.

Зверніть увагу, що навіть значна кількість проведених спостережень не гарантує якості дослідження. Слід переконатися, що отримані результати є точними й придатними для дальшого використання. Саме для цього використовуються колонки з коефіцієнтами стійкості хроноряду, в яких наведено співвідношення максимально до мінімально витраченого часу на кожен вид операції (про що поговоримо в прикладі).

Здобутий коефіцієнт порівнюють з табличним: якщо він менший, значить, результат вимірювань придатний для дальшого використання; якщо більший — слід додатково перевірити правильність вимірювань або провести повторні спостереження.

Слід також пам'ятати — щоб здобути достовірні результати, потрібно забезпечити нормальні умови праці, про що йдеться, серед іншого, у статті 88 КЗП, а саме: норми виробітку (норми часу) та норми обслуговування визначаються виходячи з нормальних умов праці, якими вважаються:

- справний стан машин, верстатів і пристроїв;
- належна якість матеріалів та інструментів, потрібних для виконання роботи, і їх вчасне подання;
- вчасне постачання виробництва електроенергією, газом та іншими джерелами енергоживлення;

Таблиця 10

Кількість спостережень і коефіцієнти стійкості при проведенні хронометражу

Тип виробництва	Час операції, хв.									Коефіцієнт стійкості хроноряду	
	до 0,1	0,1–0,25	0,26–0,5	0,51–1,0	1,1–2,0	2,1–5,0	5,1–10,0	10,1–20,0	понад 20,0	машинно-ручні роботи	ручні роботи
Дрібно-серійне	-	-	-	-	-	10	8	6	5	2,0	3,0
Серійне	-	-	-	-	15	12	10	8	6	1,7	2,5
Багато-серійне	-	-	35	25	20	15	12	10	-	1,3–1,8	1,7–2,5
Масове	125	80	50	35	25	20	15	12	-	1,2–1,5	1,5–2,0

- своєчасне забезпечення технічною документацією;
- здорові та безпечні умови праці (додержання правил і норм з техніки безпеки, необхідне освітлення, опалення, вентиляція, усунення шкідливих наслідків шуму, випромінювань, вібрації та інших факторів, які негативно впливають на здоров'я робітників, і т. ін.).

До початку спостережень слід обрати **чинники тривалості** — параметри, або характеристики виробничої операції/окремого її елемента, що впливають на тривалість. Їх можна визначати різними способами (скажімо, з використанням кореляційного аналізу), проте достатньо здорового глузду та розуміння технологічного процесу.

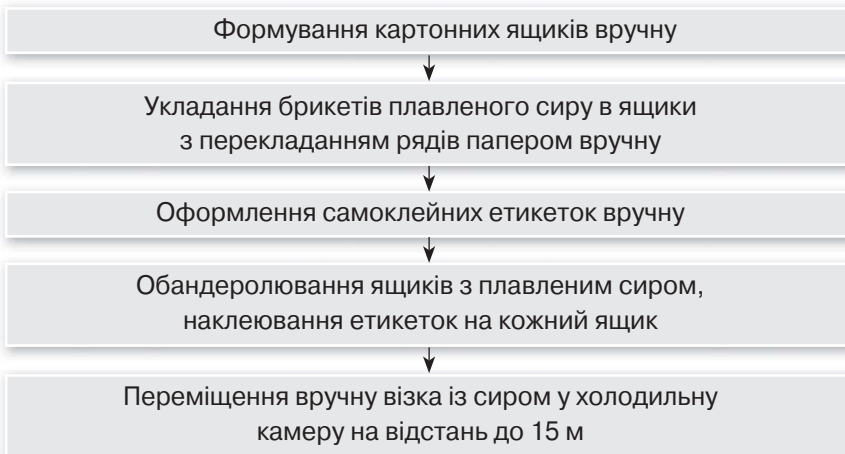
Скажімо, трудомісткість машинно-ручної праці з упакування молочних продуктів залежить від лінії, по якій надходить продукція, від розміру ящиків, до яких складають продукцію, а не від виду й розміру рукавичок робітника. Крім того, слід фіксувати всі чинники, що можуть впливати на трудову операцію робітника. Найкраще, обробляючи інформацію, неважливі чинники проігнорувати, аніж відчувати нестачу хронометричних спостережень.

Отже, підготовчий етап завершується. Наведемо приклад хронометражного спостереження.

ПРИКЛАД 6

Молококомбінат проводить оптимізацію робочих місць. Серед значного кола проблемних питань є зменшення собівартості продукції за рахунок впровадження обґрунтованих норм часу при пакуванні вручну брикетів плавленого сиру масою 0,1 кг у картонні ящики по 90 шт. з перекладанням рядів папером.

Для повноти розуміння, що ж має відбуватися, слід розробити схему технологічного процесу:



Наступним етапом слід визначити хроноряди, тобто трудові операції працівника з урахуванням часу відпочинку, особистих потреб тощо. Крім того, слід пам'ятати, що такий вид роботи повторюється в часі, тому в кожному хроноряді фіксуватимуться моментні (однакові) спостереження протягом робочої зміни.

Хроноряди:

- перевірка справності візка, піднесення заготовок ящиків, паперу, скотч-стрічки на відстань до 20 м;
- заправка деспенсера скотч-стрічкою протягом зміни;
- прибирання біля робочого місця протягом зміни;
- відпочинок;
- особисті потреби;
- сформування ящика вручну, проклеювання дна скотч-стрічкою та відставлення вбік;
- укладення брикетів плавленого сиру з лотків у ящики (3 ряди по 30 шт.) з перекладанням рядів папером;
- запис дати виготовлення та номера варіння сиру на етикетці;
- обандеролювання кожного ящика із сиром скотч-стрічкою, наклеювання самоклеюваних етикеток на ящики;
- переміщення візка із сиром (10 ящиків) у холодильну камеру на відстань до 15 м;
- переміщення порожнього візка до місця пакування на відстань до 15 м.

За кожним хронорядом розроблюється карта фотохронометражу (додаток):

Кількість таких карт залежить від кількості хронорядів (видів операцій). А кількість номерів замірів — від дій працівника протягом усього робочого часу. Кожна дія працівника фіксується секундоміром та заноситься до відповідного рядка у хвилинах (секунди ділять на 60).

Кожна карта оформлюється так, щоб можна було вирізнити етапність основних, допоміжних та інших видів робіт. Так, скажімо, окремо формується карта для підготовчо-заключної роботи (все, що робить працівник до початку укладання брикетів сиру, а також після проведеної операції). Окремо записуються час на відпочинок та особисті потреби. Так само окремо вносять до карт види операцій основної роботи. Карт на основну роботу може бути кілька — це залежить від урахування часу на відпочинок та особисті потреби працівника.

Провівши дослідження та заповнивши карти, визначають середній час витрат на кожну операцію. При цьому сумують весь час, витрачений на кожну окрему операцію, і ділять його на кількість таких однорідних операцій. Крім того, для дальших розрахунків слід визначити коефіцієнт стійкості хроноряду, який визначається діленням максимального часу на виконання однорідного виду операції на мінімальний час.

Додаток до прикладу 6

Карта фотохронометражу

1. Загальні дані:	1.4. Прізвище спостерігача	Корнюк І. В.
1.1. Підприємство	ПАТ «Старобільський молокозавод» м. Старобільськ	
1.2. Цех, ділянка	Лакування плавлених сирів	шт.
1.3. Бригада, ланка	Можара Р. Т.	12 шт.

1.6. Мета роботи	Розрахунок норми часу на процес лакування вручну брикетів плавленого сиру масою 0,1 кг у картонні ящики по 90 шт. з перекладанням рядів папером	Усього в карті листів	Усього в карті додатків
2. Коротка пояснювальна записка	Перевірка справності візка, піднесення заготовок ящиків, паперу, скотч-стрічки на відстань до 20 м, заправлення деспенсера скотч-стрічкою, прибирання робочого місця наприкінці зміни	1	—

№ пор.	Найменування операції	Одиниця вимірювання	№ заміру										Кількість замірів	Сума	Середнє значення	K _y	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
1	Підготовчо-заклучна робота																
1.1	Перевірка справності візка, піднесення заготовок ящиків, паперу, скотч-стрічки на відстань до 20 м	хв.	5,12	5,58	6,42	5,45								4	22,57	5,64	1,25
1.2	Заправка деспенсера скотч-стрічкою	хв.	0,35	0,27	0,30	0,33								4	1,25	0,31	1,30
1.3	Прибирання робочого місця наприкінці зміни	хв.	4,03	3,82	4,15	4,32								4	16,32	4,08	1,13
	УСЬОГО															10,03	

Примітка: Фактичні витрати на підготовчо-заклучну роботу (T_{n=3}) становлять: 10,03 · 2 ос. = 20,06 хв. (тривалість зміни 480 · 2 ос. = 960 хв.) —
 $T_{n=3} = (20,06/960) \cdot 100 = 2,10 \%$.

Також визначають: витрати часу на виконання підготовчо-заключної роботи ($T_{n=3}$) як показано на карті 1. За таким самим принципом слід визначити витрати часу на обслуговування робочого місця і витрати часу на відпочинок і особисті потреби. Основний оперативний час розраховується як сума всіх середніх значень.

Коли всі дані відомі, слід розрахувати комплексну норму часу (виробітку).

Вихідні дані:

Маса одного брикета плавленого сиру	0,1 кг
Кількість брикетів плавленого сиру в одній тонні продукції	10 000 шт.
Кількість плавлених сирів у одному ящику	90 шт.
Оперативний час на комплекс операцій ($t_{оп}$)	512,32 хв.

Витрати часу на виконання підготовчо-заключної роботи ($t_{n=3}$)	2,1 %
Витрати часу на обслуговування робочого місця ($t_{обс}$)	1,3 %
Витрати часу на відпочинок та особисті потреби ($t_{від}$)	5,1 %

(згідно з витратами часу, визначеними під час проведення цілозмісних хронометражних спостережень, див. карти хронометражу № 1–3)

Норма часу ($H_ч$) на 1 т продукції:

$$H_ч = t_{оп} \cdot \left(1 + \frac{t_{n=3} + t_{обс} + t_{від}}{100}\right) = 512,32 \cdot \left(1 + \frac{2,1 + 1,3 + 5,1}{100}\right) = 512,32 \cdot 1,085 = 555,87 \text{ люд.-хв.}, \text{ або } 9,26 \text{ люд.-год.}$$

Чисельність працівників ($Ч$), які виконують комплекс операцій, визначено за формулою:

$$Ч = \frac{T_k \cdot Q}{T_d} = \frac{9,26 \cdot 1,74}{8} = 2,0 \text{ ос.},$$

де T_k — норма часу на комплекс операцій (9,26 люд.-год.);

Q — середній обсяг робіт, у тоннах (1,74 т);

T_d — календарний час, відведений на виконання комплексу операцій (тривалість зміни 8 год.).

Норма виробітку ($H_в$):

$$H_в = \frac{T_{зм} \cdot Ч}{T_k},$$

де $T_{зм}$ — тривалість зміни.

$$H_в = \frac{8 \cdot 2}{9,26} = 1,73 \text{ т за зміну.}$$

Далі розраховуємо норми часу за операціями (таблиця 11).

Таблиця 11

Розрахунок норм часу за операціями на процес пакування вручну брикетів плавленого сиру масою 0,1 кг у картонні ящики по 90 шт. з перекладанням рядів папером

№ пор.	Найменування операції	Одиниця виміру	Оперативний час на одиницю виміру, хв.	Обсяг робіт на 1 т готової продукції	Розрахунок обсягу роботи	Оперативний час на 1 т готової продукції, хв.	Розрахунок норми часу	Норма часу на 1 т готової продукції, люд.-год.
1	Формування картонних ящиків вручну	1 ящик	0,36	111,11	$1000 : 90 : 0,1 = 111,11$	40,00	$40,00 \cdot 1,085 : 60 = 0,72$	0,72
2	Укладання брикетів плавленого сиру із лотків у ящики з перекладанням рядів папером вручну	1 ящик (90 брикетів плавленого сиру)	3,40	111,11	$1000 : 90 : 0,1 = 111,11$	377,77	$377,77 \cdot 1,085 : 60 = 6,83$	6,83
3	Оформлення самоклеючих етикеток вручну	10 етикеток	2,49	111,11	$1000 : 10 : 90 : 0,1 = 111,11$	27,66	$27,66 \cdot 1,085 : 60 = 0,50$	0,50
4	Обандероловання ящиків із плавленим сиром, наклеювання етикеток на кожний ящик вручну	1 ящик (90 брикетів плавленого сиру)	0,33	111,11	$1000 : 90 : 0,1 = 111,11$	36,67	$36,67 \cdot 1,085 : 60 = 0,66$	0,66
5	Переміщення вручну візка із сиром у холодильну камеру на відстань до 15 м	1 візок (10 ящиків по 90 брикетів плавленого сиру)	2,72	111,11	$1000 : 10 : 90 : 0,1 = 111,11$	30,22	$30,22 \cdot 1,085 : 60 = 0,55$	0,55
	РАЗОМ					512,32		9,26

Наступним етапом є розрахунок економічного ефекту від впровадження об'єктованої норми (таблиці 12–14).

Таблиця 12

Розрахунок економічної ефективності

Найменування процесу	Одиниця виміру	Варіант			
		до впровадження		після впровадження	
		Норма часу, люд.-год.	Відрядна розцінка, грн.	Норма часу, люд.-год.	Відрядна розцінка, грн.
Пакування вручну брикетів плавленого сиру масою 0,1 кг у картонні ящики по 90 шт. з перекладанням рядів папером	1 т сиру	11,42	98,10	9,26	79,54

Таблиця 13

Дані розрахункових елементів

№ пор.	Розрахунковий елемент	Одиниця виміру	Кількість
1	Річний обсяг виробництва	т	97
2	Річний фонд робочого часу одного робітника	год.	2002
3	Виконання норм виробітку у базисному році	%	123,50
4	Додаткова заробітна плата	%	10
5	Відрахування на єдиний соціальний внесок	%	37,18
6	Премія за виконання норми	%	40

Таблиця 14

Соціально-економічний ефект

№ пор.	Показник	Варіант	
		базисний	проектний
1	2	3	4
1	Затрати часу на виконання річної програми, люд.-год.	$11,42 \cdot 97 = 1107,74$	$9,26 \cdot 97 = 898,22$
2	Заробітна плата на весь обсяг робіт за тарифом, грн.	$98,10 \cdot 97 = 9515,70$	$79,54 \cdot 97 = 7715,38$
3	Те саме з урахуванням премії, грн.	$9515,70 \cdot 1,4 = 13321,98$	$7715,38 \cdot 1,4 = 10801,53$

1	2	3	4
4	Додаткова заробітна плата, грн.	$13321,98 \cdot 0,1 = 1332,20$	$10801,53 \cdot 0,1 = 1080,15$
5	Усього заробітна плата, грн.	$13321,98 + 1332,20 = 14654,18$	$10801,53 + 1080,15 = 11881,68$
6	Відрахування на єдиний соціальний внесок, грн.	$14654,18 \cdot 0,3718 = 5448,42$	$11881,68 \cdot 0,3718 = 4417,61$

1. Зниження трудомісткості ($З_{\tau}$):

$$З_{\tau} = 1107,7 - 898,2 = 209,5 \text{ люд. - год.}, \text{ або } 26,2 \text{ люд. - дн.}$$

$$З_{\tau} = \frac{209,5 \cdot 100}{1107,7} = 18,9 \%$$

2. Приріст продуктивності праці (Π):

$$\Pi = \frac{100 \cdot 18,9}{100 - 18,9} = 23,3 \%$$

3. Умовне вивільнення чисельності ($E_{\text{ч}}$):

$$E_{\text{ч}} = \frac{209,5}{2002 \cdot 1,235} = 0,1 \text{ ос.}$$

4. Економія заробітної плати ($E_{\text{з.п}}$):

$$E_{\text{з.п}} = 14\,654,18 - 11\,881,68 = 2\,772,50 \text{ грн.}$$

5. Економія по відрахуванню на єдиний соціальний внесок ($E_{\text{с.в}}$):

$$E_{\text{с.в}} = 5448,42 - 4417,61 = 1030,81 \text{ грн.}$$

6. Річний економічний ефект (E_p):

$$E_p = 2772,50 + 1030,81 = 3803,31 \text{ грн.}, \text{ або } 3,8 \text{ тис. грн.}$$

Отже, у наведеному вище прикладі здійснено розрахунок економічного ефекту після впровадження обґрунтованої норми. Звичайно ж, це не єдиний приклад таких розрахунків, але це наочний приклад того, як доволі складні речі можна перетворити на прості й ефективні.

РОЗДІЛ 3

ПРОФЕСІЇ ФАХІВЦІВ, ЩО ВИКОНУЮТЬ РОБОТИ З НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

Важливим питанням для роботодавців, які обрали шлях оптимізації виробництва за допомогою впровадження обґрунтованих норм праці, є використання відповідних працівників або залучення до такої роботи сторонніх осіб. Отже, ким мають бути особи, що займаються питаннями нормування і впровадження норм праці на виробництві?

На теперішній час КП, поряд з іншим, містить низку професійних назв робіт, так чи інакше причетних до нормування праці, як-от:

- «Начальник нормативно-дослідної лабораторії (станції) з питань праці» — код КП 1232;
 - «Технік з нормування праці» — код КП 3119;
 - «Директор з кадрових питань та побуту» — код КП 1232;
 - «Начальник бюро організації праці та заробітної плати цеху» — код КП 1232;
 - «Інженер з нормування праці» — код КП 2412.2;
 - «Інженер з організації та нормування праці» — код КП 2412.2;
 - «Нормувальник гірничий» — код КП 2412.2;
 - «Нормувальник гірничий на підземних роботах» — код КП 2412.2 тощо.
- Щодо посадових обов'язків відповідних працівників, то наведемо такі з них.

Начальник нормативно-дослідної лабораторії (станції) з питань праці

Здійснює керівництво проведенням нормативно-дослідних робіт, розробленням та впровадженням заходів, які забезпечують підвищення рівня нормування праці та вдосконалення його організації на науковій основі з метою скорочення трудовитрат і поліпшення результатів трудової діяльності. Бере участь у підготовці проектів перспективних і поточних планів нормативно-дослідних робіт, планів підприємства з праці, організаційно-технічних заходів з підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва, календарних планів перегляду норм. Проводить вивчення стану організації праці, перевірку якості, правильності застосування та рівня виконання чинних норм трудових витрат (норм виробітку, часу, обслуговування, нормативів чисельності). Готує пропозиції щодо перегляду норм у зв'язку із застосуванням прогресивних технологічних процесів, упровадженням нового і модернізацією діючого обладнання, здійсненням заходів з удосконалення організації виробництва і праці, зростанням кваліфікації та професійної майстерності працівників. Організовує проведення досліджень з перспективних напрямів удосконалення нормування праці і розрахунків чисельності персоналу, підготовку пропозицій щодо застосування методів і систем мікроелементного нормування, таких

як система вимірювання методів роботи, нових форм подання нормативів у вигляді математичних залежностей витрат праці від змінних факторів.

Бере участь у підготовці пропозицій щодо вдосконалення систем оплати праці, матеріального і морального стимулювання, розвитку колективних форм організації праці, багатостатного (багатоагрегатного) обслуговування, розширення поєднання професій (посад), збільшення зон обслуговування та обсягів виконуваних робіт тощо.

Директор з кадрових питань та побуту

Організовує управління формуванням, використанням та розвитком персоналу підприємства на основі максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника. Очолює роботу з формування кадрової політики, визначення її основних напрямів відповідно до стратегії розвитку підприємства і заходів до її реалізації. Організовує проведення досліджень, розроблення та реалізацію комплексу планів та програм щодо роботи з персоналом з метою залучення та закріплення на підприємстві працівників потрібних спеціальностей та кваліфікації на основі застосування наукових методів прогнозування та планування потреби у кадрах, з урахуванням забезпечення збалансованого розвитку виробничої та соціальної сфери, раціонального використання кадрового потенціалу з урахуванням перспектив його розвитку та розширення самостійності у нових економічних умовах. Забезпечує організацію та координацію проведення досліджень щодо створення нормативно-методичної бази управління персоналом, вивчення та узагальнення передового досвіду у сфері нормування та організації праці, оцінювання персоналу, профорієнтації та профвідбору, практичного упровадження методичних і нормативних розробок тощо.

Начальник бюро організації праці та заробітної плати цеху

Очолює роботу з організації праці та заробітної плати в цеху. Здійснює планування трудових показників дільницям та бригадам. Керує розробленням та впровадженням технічно обґрунтованих норм часу (виробітку) і норм обслуговування, які визначаються на основі міжгалузевих, галузевих та інших прогресивних нормативів, вчасним переглядом норм за встановленим порядком, сприяє розвитку ініціативи передових робітників та новаторів виробництва у перегляді чинних норм трудових витрат. Організовує проведення робіт з вивчення трудових процесів, використання робочого часу, умов праці, його організації, обслуговування робочих місць, аналізу виконання норм трудових витрат окремими робітниками, бригадами, дільницями і розроблення заходів, спрямованих на скорочення важких, трудомістких і ручних робіт, продуктивне використання робочого часу, упровадження передових прийомів і методів роботи, розвиток колективних форм організації та стимулювання праці, сумісництво професій і посад, розширення зон обслуговування, виконання встановлених норм усіма працівниками, скорочення витрат праці. Організовує проведення апробації проектів нормативних матеріалів з праці та вживає заходів щодо упровадження їх після затвердження тощо.

Інженер з нормування праці

Розроблює та впроваджує науково обґрунтовані норми трудових витрат із різних видів робіт, що виконуються на підприємстві, на основі використання міжгалузевих, галузевих

та інших прогресивних нормативів з праці з урахуванням психофізіологічних і соціально-економічних чинників, а також місцеві норми, розраховані на підставі технічних даних про продуктивність устаткування, результатів аналізу витрат робочого часу із застосуванням найбільш продуктивних прийомів і методів праці. Аналізує стан нормування, ступінь обґрунтування та напруженості норм, проводить роботу з поліпшення їх якості, забезпечення рівної напруженості норм на однорідних роботах, виконуваних за однаковими організаційно-технічними умовами. Установлює норми часу (виробітку) на разові і додаткові роботи, пов'язані з відступом від технологічних процесів. Перевіряє чинні норми праці задля виявлення застарілих та помилково встановлених норм, проводить роботу з їх вчасної заміни новими, більш прогресивними в процесі впровадження організаційно-технічних заходів. Визначає чисельність робітників за функціями управління і структурними підрозділами відповідно до галузевих нормативів чисельності, виявляє відхилення фактичної чисельності від нормативної і причини таких відхилень, розробляє пропозиції задля усунення понаднормативної чисельності. Бере участь у розробленні заходів із зниження трудомісткості продукції, у виявленні резервів зростання продуктивності праці за рахунок підвищення якості нормування, розширення сфери нормування праці робітників з почасовою оплатою праці та керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, з усунення втрат робочого часу та поліпшення його використання, в підготовці пропозицій із вдосконалення систем оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників тощо.

Інженер з організації та нормування праці

Виконує комплекс робіт з удосконалення організації та нормування праці, вивчає стан організації і нормування праці, розробляє та впроваджує заходи щодо їх удосконалення задля підвищення продуктивності і якості праці та ефективності виробництва. Бере участь у складанні проектів програм і річних планів із вдосконалення організації праці з необхідними розрахунками економічної ефективності і контролює здійснення передбачених у них заходів. Розробляє та впроваджує науково обґрунтовані норми трудових витрат на основі використання міжгалузевих, галузевих та інших прогресивних нормативів з праці для різних видів робіт, що виконуються на підприємстві, а також місцеві норми, розраховані на підставі технічних даних про продуктивність устаткування, результатів аналізу витрат робочого часу з урахуванням передових прийомів та методів праці. Установлює норми часу (виробітку) на разові та додаткові роботи, пов'язані з відхиленням від технологічних процесів. Вивчає ступінь і причини невідповідності фактичних витрат часу нормативним, бере участь у підготовці пропозицій, які забезпечують виконання норм, здійснює інструктаж робітників задля освоєння нововведених норм. Аналізує існуючі організаційно-технічні умови виробництва, трудові процеси, сприяє підвищенню ефективності організації праці на підставі розвитку колективних форм організації і стимулювання праці, атестації та раціоналізації робочих місць, розширення суміщення професій і посад, багатостанового (багатоагрегатного) обслуговування та інших передових методів праці. Проводить роботу з виявлення резервів зростання продуктивності праці за рахунок поліпшення її організації і нормування, а також широкого використання цих резервів. Бере участь у виявленні і розповсюдженні раціональних методів праці, організації виставок, семінарів, шкіл передового досвіду, оглядів і конкурсів. Вивчає передовий досвід у сфері організації і нормування праці, узагальнює його і сприяє впровадженню тощо.

Технік з нормування праці

Виконує під керівництвом більш кваліфікованого фахівця розроблення науково обґрунтованих норм трудових витрат на прості види робіт, які виконуються на підприємстві, використовуючи міжгалузеві, галузеві та інші прогресивні нормативи з праці, а також місцеві норми, розраховані на основі технічних даних про продуктивність устаткування, аналізу витрат робочого часу. Бере участь у розробленні проектів календарних планів перегляду норм на основі призначених до впровадження організаційно-технічних заходів, які забезпечують зростання продуктивності праці. Перевіряє чинні норми праці задля виявлення застарілих і помилково встановлених норм, визначає ефективність упровадження науково обґрунтованих норм трудових витрат. Виконує роботи, пов'язані з визначенням трудових процесів і витрат робочого часу на виконання операцій, аналізує ефективні прийоми і методи праці, сприяє їх розповсюдженню. Готує повідомлення про зміни затверджених норм трудових витрат і розцінок. Складає звітність про стан нормування праці відповідно до встановлених форм.

Нормувальник гірничий

Виконує на дільницях і в цехах шахти (розрізу) комплекс робіт щодо вдосконалення організації нормування праці, вивчає стан організації та нормування праці, розробляє та впроваджує заходи щодо їх вдосконалення задля підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва. Бере участь у розробленні паспортів виробітку і розцінок, у визначенні норм праці на основі використання міжгалузевих, галузевих (басейнових) та інших прогресивних нормативних матеріалів з праці за різними видами робіт, виконуваних на дільницях і в цехах шахти (розрізу). Бере участь у розробленні галузевих, а також місцевих норм і нормативів з праці на окремі види робіт у тих випадках, коли відсутні відповідні міжгалузеві та галузеві нормативні матеріали, а також при створенні на підприємстві прогресивніших організаційно-технічних умов порівняно з урахованими при розробленні чинних міжгалузевих і галузевих матеріалів для нормування праці. Встановлює тимчасові та разові норми праці на окремі роботи, які мають одиничний характер (позапланові, аварійні), а також на період освоєння тих чи інших робіт у разі відсутності затверджених нормативних матеріалів для нормування праці. Аналізує чинні організаційно-технічні умови, причини виробничих втрат робочого часу, сприяє підвищенню ефективності праці на основі розвитку колективних форм її організації і стимулювання, атестації та раціоналізації робочих місць, розширення суміщення професій і посад та інших передових методів праці. Проводить роботу щодо виявлення резервів зростання продуктивності праці за рахунок поліпшення її організації та нормування. Розробляє календарний план перегляду норм і систематично контролює його виконання. Бере участь у прийманні та бракуванні виконуваних робіт, виявленні й поширенні раціональних методів праці, організації виставок, семінарів тощо.

Перші три професійні назви робіт — керівні, і тому відповідні працівники не займаються безпосередньо нормуванням. Їхні обов'язки — організувати, координувати, контролювати і повноцінно забезпечувати, серед іншого, процес упровадження норм на виробництві, підвищуючи тим самим продуктивність праці робочого персоналу. Зверніть увагу, що два інженери з наведеного переліку практично не відрізняються своїми обов'язками. Єдина різниця: до завдань «Інженера з нормування праці» не належать питання поліпшення умов організації праці на виробництві.

Значним, на нашу думку, питанням є розуміння фахівців з управління кадрами й суміжних професій значення нормування праці для кадрового діловодства, тобто вони мають визначити для себе: навіщо кадровикові знання з певних напрямів нормування праці? Відповідь банальна й дуже проста. Якщо кадровик не розуміє питання нормування праці, йому важко винаходити способи належного управління кадрами. Не завжди працівники згодні з тими умовами праці, які прописані в їхньому трудовому договорі, посадових (робочих) інструкціях. А коли кадровик знає всі види робіт, розуміє інтенсивність і час їхнього виконання, він у змозі оптимізувати робочі процеси як окремого працівника, так і групи. Крім того, кадровик може надавати змістовні пропозиції щодо поліпшення оплати праці, а також зменшення витрат часу на діяльність працівників, не передбачену нормативами праці (через відгули, перерви тощо). Знання з нормування праці допоможуть під час перерозподілу певних видів робіт у разі сумісництва та суміщення.

Повертаючись до наведених вище професій, звернемо увагу на те, що саме «Технік з нормування праці» є тим працівником, який проводить спостереження за робочим часом працівників, нормуючи їхню роботу.

РОЗДІЛ 4

НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ДЕЯКИХ ВИДІВ

ПРОФЕСІЙ ПРАЦІВНИКІВ ЗА МОДУЛЯМИ

Модуль 1

Нормування праці секретарів, референтів, інспекторів з кадрів

На початку ми вже розглядали приклади нормування праці діловодів. Наведемо приклади нормування праці схожих працівників.

Перш ніж визначитися з нормативами праці секретарів, референтів, інспекторів з кадрів, визначимось з їхньою чисельністю, яка потрібна підприємству.

Нормативна кількість (**N**) працівників, зайнятих кадровим діловодством, визначається за формулою:

$$N = 0,047 \cdot P_3^{0,58} \cdot N^{0,09},$$

де P_3 — загальна кількість працівників на підприємстві, осіб;

N — кількість структурних підрозділів на підприємстві, од.;

0,047 — постійний коефіцієнт ступеня рівняння регресії;

0,58 і 0,09 — коефіцієнти регресії, що характеризують ступінь впливу відповідних чинників на чисельність працівників.

Кількість працівників, зайнятих кадровим діловодством, розраховується в такій послідовності:

- визначаються величини чинників, що впливають на кількість працівників, зайнятих кадровим діловодством (загальна чисельність працівників і кількість структурних підрозділів на підприємстві);

- визначаються величини поправкових коефіцієнтів, що застосовуються у розрахунку загальної нормативної чисельності;

■ розраховується загальна нормативна чисельність працівників, зайнятих кадровим діловодством.

Наприклад, загальна кількість працівників на підприємстві (Π_3) становить 800 осіб, кількість структурних підрозділів на підприємстві (N) – 12 од.; питома вага робіт на комп'ютерах – понад 60 %; питома вага чисельності військово-зобов'язаних у загальній кількості працівників 45 %; інтенсивність руху кадрів – до 40 %.

Розрахунок

1. Порахуємо нормативну кількість (H) працівників, зайнятих кадровим діловодством, за формулою:

$$H = 0,047 \cdot 800^{0,58} \cdot 12^{0,09} = 3.$$

2. Визначимо поправковий коефіцієнт K_k , що враховує питому вагу робіт, виконуваних на комп'ютерах, відповідно до таблиці 15.

Таблиця 15

Питома вага робіт і відповідні поправкові коефіцієнти

Питома вага робіт, що виконуються на комп'ютерах, %	до 20	до 30	понад 30
Поправковий коефіцієнт K_k	1,05	1,00	0,95

Якщо на комп'ютерах робота виконується понад 30 %, $K_k = 0,95$.

3. Визначимо поправковий коефіцієнт K_b , що враховує обсяг робіт, пов'язаних з військовозобов'язаними на підприємстві, згідно з таблицею 16.

Таблиця 16

Питома вага кількості військовозобов'язаних і відповідні поправкові коефіцієнти

Питома вага кількості військовозобов'язаних у загальній кількості працівників, %	робота не проводиться	до 15	до 25	до 35	понад 35
Поправковий коефіцієнт K_b	0,9	0,95	1,00	1,05	1,10

Якщо питома вага чисельності військовозобов'язаних у загальній чисельності працівників становить 45 %, $K_b = 1,1$.

4. Визначимо поправочний коефіцієнт K_i , що враховує інтенсивність руху кадрів, відповідно до таблиці 17.

Таблиця 17

Питома вага кількості прийнятих (звільнених) громадян і відповідні поправкові коефіцієнти

Питома вага кількості прийнятих (звільнених) громадян у загальній кількості працівників на підприємстві, %	до 20	до 35	понад 35
Поправковий коефіцієнт K_i	1,00	1,05	1,10

Якщо питома вага кількості прийнятих (звільнених) громадян у загальній кількості працівників на підприємстві становить до 40 %, $K_i = 1,1$.

Отже, загальна норма чисельності (H_d) працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, становитиме три особи ($3 \cdot 0,95 \cdot 1,1 \cdot 1,1 = 3,4$).

Із зазначеного вище прикладу виходить, що підприємству доцільно ввести структурний підрозділ — відділ кадрів, а до штату ввести відповідно начальника та інспекторів.

Ідемо далі.

Діяльність працівників, зайнятих кадровою та аналогічною роботою, регламентується посадовими інструкціями, розробленими відповідно до кваліфікаційних характеристик, які містяться, серед іншого, у Випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» ДКХП.

Наведемо деякі приклади професійних назв робіт і відповідні завдання та обов'язки працівників, які виконують роботи в діловодстві (таблиця 18).

Таблиця 18

Види робіт працівників, зайнятих кадровою та аналогічною роботою

Професійна назва роботи та код КП	Завдання та обов'язки
1	2
«Архіваріус» — 4141	Приймає та реєструє документи, які надійшли на збереження, від структурних підрозділів підприємства, роботу з якими у діловодстві закінчено. Систематизує і розміщує справи, веде їх облік. Готує зведені описи справ постійного і тимчасового термінів зберігання, а також акти для передавання справ на державне зберігання, на списання і знищення матеріалів, строки яких минули. Видає архівні копії та документи, готує довідки на основі відомостей, які є в документах архіву, веде їх облік. Готує дані для складання звітності щодо роботи архіву тощо
«Експедитор» — 3422	Приймає та оброблює вхідну і вихідну кореспонденцію (індексує, сортує, веде запис у реєстрових книгах і описах), перевіряє правильність її оформлення. Розпечатує конверти (пакети), перевіряє наявність укладеного і направляє кореспонденцію адресатам. Законвертовує, адресує і маркує вихідну кореспонденцію. Забезпечує зберігання документів, які проходять через експедицію тощо
«Канторський службовець (документознавство)» — 4144	Приймає, реєструє та контролює правильність оформлення первинних документів; готує їх до лічильного опрацювання; складання архівної звітності. Готує і оформлює матеріали для копіювання на ксероксі. Збирає, систематизує та кодує інформаційний матеріал за номерами замовлень, конвертує підібраний матеріал, зважує та маркує конверти. Пакує конверти

1	2
	в мішки і здає їх для відправлення, оформлює супровідну документацію. Приймає і веде облік поштової кореспонденції, що надходить, тощо
«Помічник керівника підприємства (установи, організації)» — 3434.1	Редагує документи, що виходять за підписом керівника. Готує інформаційні матеріали, виступи, проекти доповідей, співдоповідей, розпоряджень з питань роботи сфери (галузей) управління для розгляду на сесіях, колегіях, нарадах, за результатами оформлює протокольні доручення. Формує пакет документів відповідно до порядку денного засідання колегії тощо
«Референт» — 3434	Складає щомісячно графік звітів керівників структурних підрозділів про результати господарської діяльності. Веде встановлену документацію. Готує згідно із затвердженою номенклатурою проекти розпорядчої документації, адміністративної, комерційної, технічної та іншої кореспонденції: запитів, звернень, відповідей на листи, повідомлень тощо. Виконує протокольні записи, контролює готовність стенографічних звітів про важливі та значні події і виступи на зустрічах, засіданнях, нарадах тощо. Реєструє звернення і заяви працівників, організовує їх прийом (зустріч) з керівником підприємства тощо
«Секретар керівника (організації, підприємства, установи)» — 4115	Приймає кореспонденцію, яка надходить на розгляд керівникові, передає її, згідно з прийнятим рішенням, до структурних підрозділів або конкретним виконавцям для використання в процесі роботи або підготовки відповідей. Готує документи і матеріали для роботи керівникові. Веде контрольно-реєстраційну картотеку. Друкує службові матеріали для його роботи або вводить поточну інформацію в банк даних. Формує справи відповідно до затвердженої номенклатури, забезпечує їх зберігання і в установлені строки здає до архіву. Копіює документи на персональному ксероксі тощо

До початку проведення спостережень слід згрупувати схожі види робіт. До прикладу, для всіх зазначених вище професій схожими є:

- приймання, реєстрація та оброблення інформації;
- оформлення документації та її перенаправлення;
- формування справ, тек тощо з обробленої документації;
- набирання тексту за допомогою комп'ютера;
- відправлення поштової документації;
- онлайн-офлайн консультація;
- участь в організації симпозиумів, нарад, круглих столів тощо.

Звичайно, для кожного окремого працівника є певні нюанси в роботі, не властиві решті аналогічних працівників. Тому, розробляючи спостережні листи, слід вносити, поряд з іншими узагальненими видами робіт, і ті роботи, що є специфічними.

Отже, після розроблення спостережних листів (таблиця 19) слід провести відповідне дослідження. І допоможе це зробити ІФРД:

Таблиця 19

Приклад спостережного листа

№ позиції	Назва елемента послідовного робочого процесу, причини простою	Час			Шифр
		поточний		тривалість	
		год.	хв.	хв.	
	Підготовка робочого місця	9	00		
1	Отримання завдання	9	14	14	П
2	Оформлення документації та передавання її до структурних підрозділів	10	16	62	О
3	Формування справ, тек тощо з обробленої документації	10	48	32	О
4	Онлайн-офлайн консультація	11	03	15	О
5	Відпочинок	11	13	10	Д
6	Набирання тексту за допомогою комп'ютера	13	00	107	О
7	Обідня перерва	14	00	60	Н
8	Відправлення поштової документації	14	57	57	О
9	Набирання тексту за допомогою комп'ютера	16	00	63	О
10	Відпочинок	16	10	10	Д
11	Формування справ, тек тощо з обробленої документації	16	58	48	О
12	Онлайн-офлайн консультація	17	30	32	О
13	Прибирання робочого місця	18	00	30	П
	Кінець спостереження	18	00	480	

Далі слід діяти, як у прикладах 3 і 4. Зверніть увагу на кількість проведених спостережень. Зазвичай їх роблять не менше двох. Їх кількість залежить від чисельності персоналу, який досліджується. На нашу думку, якщо кількість кадрників становить до п'яти осіб, доречним буде проведення двох спостережень, від шести до 20 осіб — три спостереження, понад 20 осіб — чотири спостереження.

Крім того, слід пам'ятати, що велика кількість працівників, зайнятих кадровою роботою, впливає на обрання виду нормування праці. Скажімо, якщо підприємство використовує понад 50 відповідних працівників, то слід проводити ГФРД, а якщо види робіт здебільшого однакові й повторюються через певний проміжок часу, тоді слід використовувати хронометражні спостереження.

Модуль 2

Нормування праці менеджера (управителя) з персоналу, начальника відділу кадрів, заступника директора з розвитку персоналу

Проведення досліджень і спостережень для певних працівників (як-от: керівного складу, наукових співробітників) не завжди доцільне. Це стосується випадків, коли не можна виокремити конкретні види робіт і час їх виконання чи коли кілька видів робіт є основними, але виконуються в різні проміжки часу. Тоді використовують **експертний метод оцінювання** (далі — ЕМО).

ЕМО використовують, коли:

- треба визначити чисельність персоналу для виконання робіт, які раніше ніколи не виконувалися на підприємстві або в цих організаційно-технічних умовах (як-от: під час створення на підприємстві тренінгових заходів, наукових груп з упровадження нових методів діагностики апаратури, персоналу тощо);
- неможливо або утруднені можливості допустити стороннього спостерігача для проведення нормування праці (як-от: у виробництві фармацевтичних препаратів);
- є роботи, у яких кінцевий результат не залежить від фіксованого часу та розтягнений у строках виконання (як-от: проектування, креслення та апробація певних конструкторських винаходів тощо).

Експертний метод полягає в тому, що особа, на яку покладено функцію з нормування праці, збирає оцінки експертів (керівників підрозділів, досвідчених професіоналів) щодо часу, який потрібен на виконання тих чи інших робіт, і на основі цих оцінок і відомостей про плановий обсяг праці розраховує трудомісткість робіт і чисельність персоналу.

Менеджер (управитель) з персоналу, начальник відділу кадрів, заступник директора з розвитку персоналу **виконують певні притаманні їм однакові види робіт, а саме:**

- організовують роботи із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства й конкретних напрямів кадрової політики задля найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу;
- забезпечують роботи з укомплектування підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями та профілем отриманої ними підготовки й діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника;

- беруть участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, змін у складі працівників за допомогою впровадження нової техніки й технології;

- вивчають ринок праці задля визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами;

- організують роботи з дослідження, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного й соціального розвитку підприємства;

- очолюють роботи з організації навчання персоналу, підготовки й підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників;

- організують роботи з оцінювання результатів трудової діяльності працівників, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад;

- забезпечують створення нормативно-методичної бази управління персоналом і практичне впровадження методичних і нормативних розробок;

- організують розроблення і вжиття заходів щодо удосконалення управління персоналом, контроль виконання керівниками підрозділів постанов, наказів і розпоряджень з питань роботи з кадрами тощо.

Наведемо приклад експертного оцінювання роботи менеджера (управителя) з персоналу (таблиця 20).

Таблиця 20

Експертне оцінювання роботи менеджера (управителя) з персоналу

Вид роботи	Оцінка трудомісткості	Час за місяць, год.	Кількість об'єктів у період			Загальна трудомісткість у період, год.		
			січень	лютий	березень	січень	лютий	березень
Участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства	4 год. двічі на місяць	8	2	13	13	16	26	26
Участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів і конфліктів	3 год. на тиждень	12	1	2	2	12	24	24
...	–	–	–	–	–	–	–	–
Усього годин						1000	1500	2000
Усього годин за місяць						151	168	168
Час відсутності працівника						4	4	4
Кількість штатних одиниць						7	9	12

Кількість штатних одиниць ($K_{ш.о}$) розраховується за формулою:

$$K_{ш.о} = t_3 : (t_M - t_B),$$

де t_3 — усього годин; t_M — усього годин за місяць; t_B — час відсутності працівника.

Безумовна перевага експертного методу полягає в його простоті й швидкості застосування. Крім того, він зазвичай меншою мірою спричиняє невдоволення працівників. *Основний його недолік* — низька точність оцінювання, оскільки він базується на суб'єктивній оцінці експертів, його *похибка може змінювати реальну картину з таких причин*:

- експерти (особливо, якщо це працівники, діяльність яких теж нормується) можуть навмисно завищувати трудомісткість робіт;
- експерти часто оцінюють не «чистий» час виконання робіт, а їх загальну тривалість (скажімо, час на аналіз статистичних даних оцінюють у кількох робочих днях від початку до закінчення, насправді ж до цього часу можуть належати строки верифікації аналізу (перевірка правильності), погодження з іншими працівниками, а також час на підписання у керівництва);
- неоптимальна поточна організація праці часто робить працю більш трудомісткою, ніж вона могла б бути, а експертне оцінювання цього не враховує;
- експерти можуть помилятися щодо реальної трудомісткості робіт, які раніше не виконувалися на підприємстві.

Підвищити точність експертних оцінок можна такими способами:

- опитати кількох експертів; по змозі долучити до них представників інших організацій аналогічного або близького профілю; розрахувати за кожним видом робіт середнє значення за оцінками всіх експертів (якщо оцінки експертів мають суттєві розбіжності, варто перевірити їх іще раз);
- виокремити із загального переліку види робіт, схожі з тими, які вже виконуються на підприємстві (як-от: розстановка кадрів за структурними підрозділами, внесення змін і доповнень до посадових інструкцій тощо), і особливо ті, які можна нормувати за допомогою спостережень;
- якщо виникає підозра, що експерт виокремлює загальний, а не «чистий» час виконання роботи, слід уточнити у нього, з яких етапів складається цей вид робіт, скільки часу витрачається на кожен етап, які з цих етапів виконує працівник безпосередньо, а які разом з іншими працівниками;
- якщо йдеться про принципово нову для підприємства діяльність, оцінити працевитрати для якої досить складно, — чисельність персоналу добирають поступово, одночасно збираючи статистику за обсягами й строками виконання робіт, на підставі чого трудомісткість можна розрахувати точніше;
- якщо експерт не може назвати середній час на виконання тієї чи іншої роботи, можна попросити його позначити цей час побічно, скажімо, вказати, скільки часу в цілому забирає ця робота на тиждень/місяць (2 год. на

тиждень або відбувається тричі на квартал по 5 год. тощо), а потім проаналізувати статистику за середньою кількістю таких робіт у зазначений період, що дасть можливість самостійно розрахувати трудомісткість виконання одиниці робіт такого роду;

■ експертом може стати сам кадровик, який може проводити нормування. Він скоректує явно завищені оцінки, спираючись на власний досвід і здоровий глузд.

А що експертне оцінювання є узагальненим і приблизним, то закладати в розрахунки час на відпочинок і особисті потреби, а також на ненормовані операції може бути недоцільно. Оцінити потребу цього кадровик зможе самостійно, спираючись на специфіку діяльності підприємства й конкретного підрозділу. У цьому разі для розрахунку чисельності додатковий час теж потрібно відняти від загального фонду робочого часу за досліджуваний період.

Модуль 3

Нормування праці юристів

Робота юристів на підприємствах не завжди регламентована і загалом має монотонний характер. Звичайно ж, більшу частину своєї праці юристи виконують відповідно до вимог посадової інструкції, у якій чітко виписано ті види завдань та обов'язків, що притаманні підприємству. Однак кожен кадровик знає, що іноді на підприємстві може виникати небуденна ситуація, як-от: перевірка певними контрольними органами фінансового стану, колективного договору, розгляд скарг працівників, трудові конфлікти тощо. Тому, як і в модулі 2, можна використати ЕМО роботи юристів. Водночас можна зосередитися й на іншому виді нормування праці, який також підійде для цього випадку, — це **самофотографія робочого дня** (далі — СФРД).

СФРД буває двох видів: без переліку елементів праці або з переліком елементів праці (або ж витрат робочого часу).

СФРД **без переліку елементів праці** доцільно використовувати під час початкового вивчення організації праці у невеликих групах працівників у межах дільниць, відділів, служб. Метод відносно простий і дає можливість у повному обсязі відобразити витрати робочого часу працівників. Водночас він має певні **недоліки**: по-перше, складно погрупувати витрати робочого часу, по-друге, фіксуються не всі витрати робочого часу, а ще витрати робочого часу, як і оперативний час, працівники можуть зазначати на свою користь.

СФРД **з переліком елементів праці** доцільно застосовувати за умови попереднього вивчення змісту праці та зі значними масштабами досліджень (цех, підприємство). Метод теж нескладний і дає змогу використовувати машинне оброблення здобутої інформації. *Серед недоліків можна назвати*: неточність фіксації витрат робочого часу й довільне тлумачення витрат робочого часу працівниками у зв'язку з обмеженим переліком елементів.

Готуючись до спостереження, потрібно:

- підготувати бланки СФРД;
- обрати засіб фіксації елементів праці або витрат робочого часу.

Використовуються **два способи фіксації**:

- фіксація роботи або перерв за поточний час;
- графічний спосіб відображення часу роботи й перерв.

При першому способі фіксується час закінчення кожного виду роботи або перерви. *При другому* — тривалість того чи іншого виду роботи або перерви позначається графічно як пряма лінія на спеціальній сітці часу.

Для того щоб здобути представницькі результати, слід дотримуватися встановлених розмірів вибірки кількості працівників, охоплених спостереженням. Важливо також унеможливити неоднакове заповнення спостережних листів наприкінці робочого дня.

Отже, перш ніж досліджувати роботу юристів, нагадаємо таке:

- на сьогодні діють Міжгалузеві норми чисельності працівників юридичної служби, затверджені Міністерством праці і соціальної політики України від 11 травня 2004 року № 108 (*далі* — Норми № 108);
- професійні назви робіт, а також відповідні працівникам функціональні обов'язки слід правильно вписувати.

У КП, серед іншого, містяться такі назви професій юридичного спрямування, як:

- «Головний юрисконсульт» — код КП 1231;
- «Інспектор праці (правовий)» — код КП 2429;
- «Консультант науковий (правознавство)» — код КП 2421.2;
- «Науковий співробітник (правознавство)» — код КП 2421.1;
- «Начальник юридичного відділу» — код КП 1231;
- «Помічник юриста» — код КП 3436.9;
- «Юрисконсульт» — код КП 2429;
- «Юрист» — код КП 2421.2;
- «Юрист-міжнародник» — код КП 2421.2 тощо;

- приступаючи до проведення СФРД, слід спрогнозувати кількісну потребу юристів на підприємстві.

Скажімо, загальна чисельність певного підприємства становить 2300 працівників, структурних підрозділів — 39 од. Відповідно до картки 12 листа 3 Норм № 108 кількість юристів становитиме три особи;

- найкраще проводити СФРД всіх працівників, причому кожного окремо.

Узагальнений перелік видів робіт працівників-юристів:

- проведення правової роботи у сфері суспільного виробництва, створення правових і організаційних основ для ефективної діяльності підприємств, забезпечення законності в роботі підприємств тощо, запобігання порушенню прав і законних інтересів підприємства;

- організація та забезпечення правильного виконання актів законодавства, інших нормативних актів і документів, подання керівництву пропозицій щодо вирішення правових питань виробничої, економічної та соціальної діяльності підприємства;
- координація роботи та безпосередня участь у підготовці наказів та інших актів підприємства, що регулюють відносини структурних підрозділів, їх майнову відповідальність;
- перевіряння відповідності законодавству проектів наказів, інших актів, що їх подають на підпис керівникові підприємства, та візування їх, якщо є погодження цих проектів заінтересованими підрозділами;
- складання висновків за проектами наказів та іншими актами, підготовка та внесення в установленому порядку пропозицій про зміну чи скасування відомчих нормативних актів підприємства, що фактично втратили чинність, не відповідають умовам господарювання або видані з порушенням вимог законодавства, разом з іншими структурними підрозділами;
- здійснення контролю за відповідністю законодавству актів, ухвалених керівниками структурних підрозділів, інформування керівництва підприємства стосовно вживання заходів щодо їх зміни чи скасування;
- забезпечення обліку та зберігання текстів законодавчих та інших нормативних актів, а також актів нормативного характеру, виданих підприємством, підтримування їх у контрольному стані;
- участь у підготовці, укладанні та контролі за виконанням господарських договорів (контрактів) з іншими підприємствами, надання правової оцінки їхнім проектам;
- надання правової допомоги під час створення, освоєння та впровадження науково-технічних розробок, новітніх технологій, а також здійснення заходів щодо поліпшення якості продукції (робіт, послуг), зменшення втрат від випуску недоброякісної продукції;
- організація претензійної та позовної роботи; представлення в установленому законодавством порядку інтересів підприємства в судах, інших органах під час розгляду правових питань і спорів; надання правової оцінки претензіям, що пред'явлені підприємству чи підприємством у зв'язку з порушенням його майнових і законних інтересів; контроль за додержанням структурними підрозділами встановленого на підприємстві порядку пред'явлення та розгляду претензій;
- аналіз наслідків розгляду претензій, позовів і судових справ, практики укладання та виконання договорів (контрактів); унесення керівникові підприємства пропозицій щодо вдосконалення правового забезпечення господарської діяльності;
- надання висновків стосовно правомірності списання матеріальних цінностей, дебіторської заборгованості, непродуктивних витрат і правової

оцінки фактів нестач, крадіжок, безгосподарності, випуску недоброякісної продукції, псування майна; розгляд матеріалів про відшкодування за рахунок винних осіб матеріальної шкоди, що готуються відповідними підрозділами на основі економіко-правового аналізу даних бухгалтерського обліку і статистичної звітності, інших документів фінансово-господарської діяльності підприємства та матеріалів перевірок, проведених правоохоронними та контрольними органами;

- сприяння додержанню законності в реалізації прав трудового колективу під час вирішення ним питань виробничого характеру та соціального розвитку; участь у підготовці та укладанні колективного договору, консультування виборних органів трудового колективу з питань законодавства, що стосуються їх повноважень;

- участь у підготовці заходів щодо зміцнення трудової дисципліни разом з відповідними підрозділами підприємства, забезпечення охорони праці на виробництві; надання правової допомоги працівникам підприємства, які потребують соціального захисту;

- забезпечення правильного застосування норм трудового, житлового, пенсійного, іншого законодавства, що зачіпають права й законні інтереси працівників, унесення пропозицій керівникові підприємства про поновлення порушених прав; у разі невиконання вимог законодавства при звільненні працівника з роботи, переведенні на іншу роботу, притягненні до дисциплінарної чи матеріальної відповідальності надання письмового висновку з пропозиціями щодо усунення порушень;

- участь у забезпеченні додержання законодавства про охорону навколишнього природного середовища та вжиття заходів, спрямованих на запобігання його порушенням;

- сприяння вчасному вжиттю заходів за протестами й поданнями прокуратури, окремими ухвалами суду, рішеннями, постановами, ухвалами господарського суду, відповідними документами інших правоохоронних і контрольних органів;

- організація та проведення роботи, пов'язаної із підвищенням рівня правових знань працівників підприємства, інформування про законодавство, роз'яснення існуючої практики його застосування; надання консультацій із правових питань тощо.

Процес СФРД можна провести, як ІФРД. Відмінностями можуть бути фіксація кінцевого часу на окремий вид робіт, а також інший не виробничий час (таблиця 21).

Провівши СФРД за кожним окремим працівником, слід зробити зведену відомість і порівняти результати. Якщо якісь дані різко відрізняються одні від одних, через незначний проміжок часу слід провести аналогічне спостереження для виявлення похибки (зазвичай працівники можуть зробити це навмисно).

Зведена відомість СФРД юрисконсультів

Зведена СФРД від 10.08.2015					
№ пор.	Юридичний відділ	Виконавці: юрист 1, юрист 2, юрист 3	Початок: 9.00		Закінчення: 18.00
			Витрачений час, люд.-год.		
			юрист 1	юрист 2	юрист 3
1	Вивчення нормативних актів (один акт)		0,5	0,4	1,0
2	Підвищення кваліфікації (один семінар)		40	40	40
3	Розгляд та узгодження заявок на проведення торгів (одна тендерна пропозиція)		0,5	0,6	1,1
4	Підготовка проекту відповіді на скарги, заяви працівників (одна відповідь)		0,7	0,9	1,5
				
	Усього		480	480	480

Як ми бачимо, дані юриста 3 з *таблиці 21* явно відрізняються від даних юристів 1 і 2. Задля перевірки якості дослідження можна на наступному етапі доручити юристові 1 або юристові 2 ті самі дії, які виконує юрист 3. Зверніть увагу на те, що робота юристів часто-густо має віддалений характер (юристи час від часу перебувають у відрядженні), тому СФРД у цьому разі є більш вдалою формою, хоча, як уже зазначалося вище, має певні мінуси, на відміну від інших методів нормування праці.

Отже, коли аналіз усіх СФРД засвідчить більш-менш однакові записи працівників, можна фіксувати остаточні нормативи, як наведено у прикладах вище.

Модуль 4***Нормування праці сторожів, охоронників***

Робота з охоронної діяльності потребує особливої точності й пильності відповідних працівників. Коли їхні дії розписано відповідно до виконання за часом, тоді ефективніше фіксуються можливі порушення. Водночас кожен кадровик знає, що виконання робіт з охоронної діяльності характеризується як нормальними умовами праці, так і екстремальними умовами праці. Отже, у нормальних умовах праці нормувати відповідні роботи легко і зручно, тоді як у разі екстремальних умов це здебільшого неможливо. Тому в екстремальних умовах слід виписувати загальний час, витрачений на вирішення тієї чи іншої особливої ситуації, що скалася, без звичної деталізації видів робіт (хоча такі прописано в інструкціях з охорони праці, робочих інструкціях, контрактах тощо).

Отже, спробуймо визначити етапність проведення нормування праці зазначених вище працівників.

Зазвичай робота сторожів і охоронників є змінною, робочий графік розроблюється залежно від кількості об'єктів, що підлягають охороні, а також чисельності персоналу підприємства, який підлягає огляду під час переміщення на(з) роботу(и).

Скажімо, середня загальноосвітня школа з повним циклом освіти (з 1-го по 11-й класи) має в штатному розписі шість сторожів, які працюють змінно. Оскільки їхня робота виконується у вечірній і нічний час доби, то зрозуміло, що нормувальник має проводити дослідження теж у цей час. Можна скористатися прикладом СФРД, хоча, як ми вже говорили, це не завжди доцільно і має певні недоліки. Пропонуємо провести дослідження за допомогою ГФРД (таблиця 22).

Склад роботи (ОЧ):

- робота з журналом реєстрації відвідувачів;
- контроль за справною роботою автоматичної сигналізації;
- забезпечення цілісності об'єкта, що охороняється, замків та інших запірних пристроїв, забезпечення наявності пломб, справності сигналізаційних пристроїв, систем пожежогасіння, телефонного зв'язку, освітлення, наявності протипожежного інвентарю;
- стеження за відсутністю загромаджень входів-виходів і можливістю безперешкодного відкриття дверей усіх евакуаційних входів і виходів на випадок екстреної евакуації дітей і дорослих з будівлі.

Таблиця 22

Приклад групової фотографії робочого дня

Підприємство, структурний підрозділ							ЗОШ № 3							
Дата							13–19.07.2015							
П. І. Б. працівника за порядковим номером і професією:				1. Линько С. С.		3. Кіктенко О. І.		5. Руденко В. М.						
				2. Іванюк П. С.		4. Жовтий Р. Ю.		6. Душко Р. Р.						
				Сторожі										
Відповідальна за дослідження:							Войтук О. М.							
Індекс	Порядковий номер працівника													
	1		2		3		4		5		6		Середнє значення	
	хв.	%	хв.	%	хв.	%	хв.	%	хв.	%	хв.	%	хв.	%
ОЧ	384	80	403	84	401	83,5	393	81,9	390	81,2	383	80	392	81,6
ПР	11	2,3	5	1	8	1,7	12	2,5	9	1,9	15	3,1	10	2,1
В	25	5,2	12	2,5	11	2,3	15	3,1	21	4,4	21	4,4	18	3,8
П	60	12,5	60	12,5	60	12,5	60	12,5	60	12,5	60	12,5	60	12,5
Усього	480	100	480	100	480	100	480	100	480	100	480	100	480	100

ОЧ — оперативний час, тобто основна робота, В — відпочинок, ПР — прибирання робочого місця, П — перерва.

Наведений вище приклад свідчить про нормальну роботу сторожів без явних порушень режиму праці та відпочинку. Звичайно ж, ці показники зміняться, якщо хтось зі сторожів запізниться на роботу, покине робоче місце тощо.

Чисельність сторожів розраховується за наведеними вище прикладами. Також можна скористатися Міжгалузевими нормами чисельності робітників, що обслуговують громадські будівлі (будівлі управлінь, конструкторські і проектні організації), затвердженими наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 11 травня 2004 року № 105, як наведено в таблиці 23.

Таблиця 23

Міжгалузеві норми чисельності сторожів

№ пор.	Кількість постів, од.	Тривалість охорони об'єкта на добу, год.			
		8	12	16	24
		Чисельність, осіб			
1	1	1,7	2,5	3,4	5,0
2	2	3,4	5,0	6,8	10,0
3	3	5,1	7,5	10,2	15,0
4	4	6,8	10,0	13,6	20,0
5	5	8,5	12,5	17,0	25,0
6	6	10,2	15,0	20,4	30,0
7	7	11,9	17,5	23,8	35,0
8	8	13,6	20,0	27,2	40,0
9	9	15,3	22,5	30,6	45,0
10	10	17,0	25,0	34,0	50,0

Зауважте, що зазначені працівники й подібні до них безпосередньо не беруть участі у виробництві якоїсь продукції, тому розрахунки соціально-економічного ефекту за такими видами робіт і за наведеними вище аналогіями не провадяться. Нормування праці в цьому разі допоможе кадровикам виокремити тих сторожів, які байдикують на робочому місці, розробити доповнення до їхніх робочих інструкцій, віднайти управлінські рішення щодо підвищення кваліфікації та ін.

Модуль 5

Нормування праці продавців

Реалізує продукцію в супермаркетах, магазинах тощо певна низка працівників, серед яких можна виокремити **продавців продовольчих** і **продавців непродовольчих товарів, продавців-консультантів**.

Склад їхніх робіт зазвичай однаковий і залежить від виду й кількості товарів, що їх має реалізовувати, скажімо, **продавець продовольчих товарів**.

У своїй роботі він ознайомлюється з асортиментом товарів на складі, бере участь у прийманні товарів; вилучає нестандартні, деформовані, забруднені товари; заповнює і прикріплює ярлики цін до товарів; консультує покупця про ціну, властивості, смакові якості, кулінарне призначення і харчову цінність товарів; пропонує взаємозамінні й нові товари, а також товари супутнього попиту; контролює вчасне поповнення робочого запасу товарів, стежить за строками реалізації продуктів, що швидко й дуже швидко псуються; оформляє прилавкові та інші вітрини; складає та оформляє подарункові і святкові набори; вивчає попит покупців; бере участь у складанні товарних звітів; звіряє суми, отримані від реалізації товарів, з показаннями касових лічильників; бере участь в інвентаризації товарів тощо.

Цікавим у нормуванні часу таких працівників є додаткові, допоміжні функції, які продавці виконують попри свою основну робочу мету — безпосередній продаж продукту.

Розглянемо ІФРД продавця продовольчих товарів (таблиця 24).

Таблиця 24

Приклад індивідуальної фотографії робочого дня

№ пор.	Назва елемента робочого процесу в послідовності виконання, причина простою	Час			Шифр
		поточний		тривалість	
		год.	хв.	хв.	
	Початок спостереження	8	00		
1	Підготовка робочого місця	8	13	13	П
2	Отримання товарів зі складу	8	34	21	О
3	Протирання полиць і розміщення товарів	9	00	26	О
4	Розвішування цінників	9	15	15	О
5	Налаштування роботи касового апарата	9	29	14	В
6	Відпочинок	9	34	5	Д
7	Перекладання товарів у морозильних камерах у залі магазину	9	51	17	О
8	Продаж товарів	12	00	129	О
9	Обідня перерва	13	00	60	Н
10	Приймання товару, виписування накладних постачальникам товару	13	51	51	О
11	Відпочинок	13	58	7	Д
12	Протирання полиць і розміщення товарів	14	17	19	О
13	Замовлення товарів у товаровиробників	14	38	21	В
14	Оформлення прилавків і вітрин	15	10	32	В
15	Розвішування цінників	15	21	11	О
16	Уведення даних у касовий апарат	15	37	16	В
17	Консультація покупців	15	49	12	О
18	Продаж товарів	16	57	68	О
19	Протирання полиць і розміщення товарів	17	10	13	О
20	Продаж товарів	18	51	101	О
21	Прибирання робочого місця	19	00	9	П
	Кінець спостереження	19	00	660	

Такі спостереження найкраще провести з різними продавцями. Далі обчислюємо отримані дані (таблиця 25).

Таблиця 25

Баланс робочого часу

Шифр	Класифікація затрат часу робочої зміни	Час, хв.	% від «Разом»	№ пор.	Причина невиробничих витрат	Час, хв.	% від «Разом»
ОП	Оперативний час	566	85,8	1	Відсутність роботи	–	–
О	Основний час	483	73,2	2	Відсутність деталей	–	–
В	Допоміжний час	83	12,6	3	Відсутність інструментів	–	–
Д	Додатковий час	12	1,8	4	Несправність обладнання	–	–
П	Підготовчо-заключний	22	3,3	5	З вини працівника	–	–
				6	Робота, не передбачена виробничим завданням	–	–
	РАЗОМ	600	90,9				
Н	Невиробничий час	60	9,1	7	Інше	–	–
	УСЬОГО	660	100,0	8	Обідня перерва	60	9,1

Якщо у штатному розписі невеликого продуктового магазину, серед іншого, є чотири продавці продуктивних товарів, які працюють, скажімо, «тиждень через тиждень», то достатньо двох спостережень. Зверніть увагу, що найкраще обирати для спостережень дні, в яких продавці найбільше завантажені роботою (звичайна робота + отримання товарів, їх списання тощо, за винятком здавання зміни, ревізії).

Визначивши баланс робочого часу, складаємо зведену відомість усіх спостережень (таблиця 26).

Таблиця 26

Зведена відомість спостережень ($K_{ст}$ — коефіцієнт стійкості)

№ позиції	Операція та зміст роботи	Норма часу, год.	Дані спостереження		Кількість замірів	Сума замірів	Середнє значення	$K_{ст}$
			05.08.2015	06.08.2015				
			№ 1	№ 2				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Отримання товарів зі складу	0,41	21	20	2	41	20,5	1,1
2	Протирання полиць і розміщення товарів	1,03	58	45	2	103	51,5	1,3
3	Розвішування цінників	0,53	26	27	2	53	26,5	1,0
4	Налаштування роботи касового апарата	0,32	14	11	2	32	16,0	1,3
5	Перекладання товарів у морозильних камерах у залі магазину	0,38	17	21	2	38	19,0	1,2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Продаж товарів	0,32	298	320	2	32	16,0	1,1
7	Приймання товару, виписування накладних поставачальникам товару	0,99	51	48	2	99	49,5	1,1
8	Замовлення товарів у товаровиробників	0,32	21	19	2	32	16,0	1,1
9	Оформлення прилавків і вітрин	0,59	32	27	2	59	29,5	1,2
10	Уведення даних у касовий апарат	0,32	16	16	2	32	16,0	1,0
11	Консультація покупців	0,24	12	12	2	24	12,0	1,0
	УСЬОГО:	2,67	566	566	22	545	272,5	12,3

Безперечно, якщо магазин невеликий, то здебільшого оплата праці продавців не відбувається за рахунок упровадження обґрунтованих норм. Водночас, як ми вже наголошували, кожен нормований вид робіт може лягати в економічну обґрунтованість під час добору нових кадрів, зміни чи вивільнення старих у разі невідповідності нормам часу, що їх отримали під час спостережень.

Якщо це великий супермаркет, наступним етапом має бути розрахунок соціально-економічного ефекту від упровадження норм часу, як наведено у таблицях 6 і 7.

Модуль 6

Нормування праці фахівців, що обслуговують комп'ютерні програми

Кожен із кадровиків знає, що в разі виходу з ладу тієї чи іншої техніки у роботі виникає простій. Звичайно ж, реакція на це має бути швидка й правильна: якщо вийшла з ладу, скажімо, комп'ютерна техніка чи програмне забезпечення, робота з кадрового діловодства зупиниться. Скільки часу має витратити працівник для налагодження комп'ютерної техніки? Спробуємо розібратися із цим питанням.

На теперішній час складно визначити назву посади того працівника, який виконує роботи з налагодження комп'ютерних програм, але здебільшого це роблять адміністратори системи. Кваліфікаційної характеристики професії «Адміністратор системи» досі ще не затверджено, тому визначимо основні дії, застосовуючи досвід вітчизняних компаній.

Отже, офісна техніка вийшла з ладу: не запускається операційна система комп'ютера. Висновок — слід запросити адміністратора системи, який полагодить техніку. Зауважте, якщо комп'ютерну техніку має налагодити штатний працівник підприємства, то час його праці обмежуватиметься робочим днем, тижнем, місяцем тощо, тоді як сторонній працівник зацікавлений у вирішенні цієї проблеми якнайшвидше і якісніше, бо його заробіток залежить насамперед

від швидкості його дій, тобто що більше він устигне полагодити комп'ютерної техніки, то більше заробить грошей. Тому, на нашу думку, якщо підприємство не знає, скільки ж фактично часу слід витратити на налагодження програмного забезпечення комп'ютерів, то ліпше скористатися послугами сторонніх фахівців (навіть якщо у штаті передбачено відповідних фахівців) та пронормувати час їхньої праці.

Перед тим як запросити фахівця, як і в попередніх прикладах і модулях, слід скласти спостережні листи, попередньо визначивши **склад робіт, що має виконувати фахівець, як-от:**

- підготовка робочого місця;
- аналіз механічного стану комп'ютерної техніки (наявність струму, правильності під'єднання всіх кабелів і проводів до техніки, відсутність сторонніх предметів, що заважатимуть роботі працівника, тощо);
- діагностика комп'ютерної техніки (увімкнення комп'ютера, вихід у BIOS — базову систему введення і виведення, перезавантаження тощо);
- завантаження програмних засобів для зчитування інформації з жорсткого диска;
- копіювання на usb-флешку потрібної інформації;
- переустановлення операційної системи;
- налагодження установленної операційної системи відповідно до вимог кадровика;
- встановлення програмного забезпечення до операційної системи;
- апробація роботи комп'ютера кадровиком у присутності фахівця.

Звичайно ж, такий перелік дій працівника, що налагоджує комп'ютерні програми, не є досконалим і вичерпним, але він є узагальненим і таким, що належить виконувати відповідним фахівцям. А якщо кадровик виявить якісь інші супутні дії працівника, їх слід заносити до спостережного листа вручну, на залишені заздалегідь порожні місця. Наведемо приклад спостережного листа адміністратора системи (таблиця 27).

Таблиця 27

Приклад спостережного листа

№ позиції	Назва елемента робочого процесу в послідовності виконання, причина простою	Час			Шифр
		поточний		тривалість	
		год.	хв.	хв.	
1	2	3	4	5	6
	Початок спостереження	10	00		
1	Підготовка робочого місця	10	08	8	П
2	Аналіз механічного стану комп'ютерної техніки	10	29	21	О
3	Діагностика комп'ютерної техніки	10	44	15	О

1	2	3	4	5	6
4	Завантаження програмних засобів для зчитування інформації з жорсткого диска	11	05	21	О
5	Копіювання на usb-флешку потрібної інформації	11	40	35	В
6	Переустановлення операційної системи	12	25	45	Д
7	Налагодження установленної операційної системи відповідно до вимог кадровика	12	40	15	О
8	Встановлення програмного забезпечення в операційну систему (одна програма)	12	49	9	О
9	Апробація роботи комп'ютера кадровиком у присутності фахівця	13	00	11	Н
10	Прибирання робочого місця	13	09	9	П
	Кінець спостереження	13	09	189	

Зауважте, що у цьому прикладі дані часу є приблизними й можуть не відображати справжньої ситуації, бо все залежить від виду програмних засобів, які використовує кадровик і підприємство в цілому. По змозі ліпше провести кілька аналогічних спостережень незалежно від часу.

Далі, як і в наведених вище аналогічних модулях, здобуті дані слід звести в одну таблицю 28.

Таблиця 28

Зведені дані спостережень ($K_{ст}$ – коефіцієнт стійкості)

№ позиції	Операція та зміст роботи	Норма часу, год.	Дані спостережень		Кількість замірів	Сума замірів	Середнє значення	$K_{ст}$
			05.08.2015	06.08.2015				
			№ 1	№ 2				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Аналіз механічного стану комп'ютерної техніки	0,40	21	19	2	40	20,0	1,1
2	Діагностика комп'ютерної техніки	0,29	15	14	2	29	14,5	1,1
3	Завантаження програмних засобів для зчитування інформації з жорсткого диска	0,43	21	22	2	43	21,5	1,0
4	Копіювання на usb-флешку потрібної інформації	0,32	35	30	2	32	16,0	1,2
5	Переустановлення операційної системи	1,10	45	65	2	110	55,0	1,4
6	Налагодження установленної операційної системи відповідно до вимог кадровика	0,32	15	12	2	32	16,0	1,3
7	Встановлення програмного забезпечення до операційної системи (1 програма)	0,17	9	8	2	17	8,5	1,1
8	Апробація роботи комп'ютера кадровиком у присутності фахівця	0,32	11	6	2	32	16,0	1,8
	УСЬОГО:	2,54	172	176	16	335	167,5	10

Отже, поки кадровик чекатиме на полагодження комп'ютера, він може визначити приблизний час, коли має запрацювати комп'ютерна техніка. Але ще раз наголосимо, що норми часу можуть відрізнятись залежно від того, хто усуватиме несправність, сторонній чи штатний фахівець. Якщо, скажімо, власний працівник зміг відновити операційну систему без установлення додаткових програм, то часу витратиться менше.

Модуль 7

Нормування витрат матеріалів

Для підприємств, що виконують ремонтно-будівельні роботи (як ті, що спеціалізуються на цьому, так і ті, які ремонтують власні будівлі), крім належних завдань і обов'язків, важливим є розуміння кількості витрат будівельних матеріалів. Скільки потрібно шпалер, лаку, фарби, штукатурки, лінолеуму тощо, щоб відремонтувати певний об'єкт? Як обґрунтувати працівникам використовувану норму витрат? Знання цих витрат допоможуть значно зекономити кошти підприємства.

Розглянемо приклад ремонту внутрішніх приміщень підприємства. Зауважте, що в цьому прикладі ми не нормуватимемо види робіт, що мають виконувати працівники, а **зупинимось на нормах витрат будівельних матеріалів.**

Підприємство власними силами вирішило зробити штукатурні роботи віконних і дверних косяків після заміни відповідних елементів. На складах підприємства, серед іншого, для виконання відповідних робіт наявні:

- гіпсова суміш «Гольдбанд» — суха штукатурна суміш на основі гіпсового зв'язуючого, призначена для обштукатурювання вручну стін, які мають шорстку поверхню в середині приміщень з нормальною вологістю;

- ґрунтовка «Грундирміттель» — використовується для «прилипання» основи з наступним покриттям, з високою клейовою здатністю, швидко висихає, не ізолює водяну пару в середині приміщення, поверхня «дихає». Не містить розчинників, розбавляється водою, без запаху;

- кутові оцинковані профілі — оцинковані кути завдовжки 3 м.

Зазвичай завідувач господарства або безпосередньо штукатурки обирають кількість потрібних будівельних матеріалів, спираючись на власний досвід. Але насправді не завжди треба спиратися на досвід, краще зробити відповідні розрахунки.

Отже, на підприємстві визначили обсяг робіт, що мають виконати штукатурки. Це 700 м² косяків. Робітники визначили такі обсяги будівельних матеріалів:

- гіпсова суміш «Гольдбанд» — 900 кг;

- ґрунтовка «Грундирміттель» — 10 кг;
- кутові оцинковані профілі — 150 м.

Допоміжне ремонтне приладдя для трьох штукатурів: малярна щітка — 1 шт., віник — 1 шт., валик — 2 шт., пластмасовий бак — 1 шт., будівельний міксер — 1 шт., кельма — 2 шт., шпатель — 2 шт., губчаста тертка — 2 шт., металева тертка — 2 шт., штукатурний сокіл — 2 шт., штукатурний рубанок — 1 шт., полутерка — 2 шт.

Виконавши підготовчі роботи (доставлення на місце ремонту будівельних матеріалів, затирання поверхні тощо), *слід скласти спостережні листи* (не менше трьох), у яких зазначити всі заміри обсягу матеріалу за певний проміжок часу (повністю роботу мають закінчити за три робочих дні), як наведено у таблиці 29 (див. с. 65):

Зауважте, що у спостережному листі 1 обсяг будівельних матеріалів зазначено не лише в кілограмах і метрах, а також в одиницях (мішках, штуках). Це робиться для того, щоб спростити процедуру вимірювання залишку. Так, скажімо, у спостережному листі 1 у колонці 5 зазначено певні залишки, які вимірювалися так: 677 кг гіпсу — 22 мішки і 17 кг тощо. У спостережному листі 2 до колонки 4 заносяться залишки зі спостережного листа 1 (колонка 5) тощо. Крім того, слід заносити усі витрати, які не припадають безпосередньо на ремонт. Це важкоусвні та усвні матеріали, що залишаються після виконуваної роботи.

Після закінчення кожного робочого дня слід вимірювати кількість квадратних метрів, що їх обштукатурено (це колонки 14 і 15).

Наступним етапом має бути проведення розрахунків з даними, виявленими за три спостереження.

Витрати матеріалів визначаємо на 1 м² поверхні (таблиця 30).

Таблиця 30

	Спостережний лист 1	Спостережний лист 2	Спостережний лист 3
Гіпс, кг	223	236	210
Готова поверхня, м ²	17	18	16
Витрати гіпсу на м ²	223 : 17 = 13,11	236 : 18 = 13,11	210 : 16 = 13,13
Коефіцієнт розкиданості ряду	Розраховується діленням максимально витраченої кількості матеріалу на мінімальну кількість (13,13 : 13,11 = 1,00)		

Далі розраховуємо норматив витрат гіпсової суміші для штукатурки поверхні (**N**), який дорівнює середній арифметичній рядів, тобто:

$$N = \frac{13,11 + 13,11 + 13,13}{3} = 13,12 \text{ кг/м}^2.$$

Отже, середня норма витрат гіпсової суміші для штукатурки поверхні на 1 м² поверхні становить 13,12 кг.

Такі самі розрахунки треба робити з ґрунтовкою і профілем:

■ середня норма витрат ґрунтовки для штукатурки поверхні на 1 м² поверхні становить 0,106 кг;

■ середня норма витрат кутового оцинкованого профілю для штукатурки поверхні на 1 м² поверхні становить 2,91 м.

Кінцевим етапом має бути розрахунок економічного ефекту (**E**), який визначається за формулою:

$$E = (M_1 - M_2) \cdot V \cdot Ц,$$

де M_1 — чинна норма витрат матеріалів на одиницю продукції на підприємстві;

M_2 — розроблена норма; V — річний обсяг робіт; $Ц$ — вартість матеріалів.

Для визначення річного обсягу робіт можна взяти попередні роки. Так, скажімо, запланований обсяг робіт на обштукатурювання поверхонь віконних і дверних косяків гіпсовою сумішшю «Гольдбанд» в один шар завтовшки до 15 мм за попередні роки здійснювався шість разів, а середня квадратура, що її відремонтовано за ці роки, становила 500 м².

Робимо розрахунки:

гіпсова суміш «Гольдбанд» (E_1)

$$E_1 = (13,50 - 13,12) \cdot 5,0 \cdot 35 = 66,50 \text{ грн.},$$

де 35 грн. — ціна за 1 кг.

Ґрунтовка «Ґрундирміттель» (E_2)

$$E_2 = (0,11 - 0,106) \cdot 5,0 \cdot 28,2 = 0,56 \text{ грн.},$$

де 28,2 грн. — ціна за 1 кг.

Кутові оцинковані профілі (E_3)

$$E_3 = (3,10 - 2,90) \cdot 5,0 \cdot 12,5 = 12,50 \text{ грн.},$$

де 12,5 грн. — ціна за 1 м².

Загальний економічний ефект (E) від зменшення витрат матеріалів на обштукатурювання поверхонь віконних і дверних косяків гіпсовою сумішшю «Гольдбанд» в один шар завтовшки до 15 мм становитиме:

$E = E_1 + E_2 + E_3 = 66,50 + 0,56 + 12,50 = 79,56$ грн. за 1 м². Помноживши цей результат на запланований одиничний ремонт обсягом 500 м², дістанемо суму економії у 39 тис. 780 грн.

Таблиця 29

Приклади спостережних листів

Дата і час проведення спостереження			Кількість спостережень			Спостережний лист														
початок	кінець		дата		час	одиниця виміру														
дата	час	8.00	14.04.2015	17.00	3	1														
Найменування процесу: Обштукатурювання поверхонь віконних і дверних косяків гіпсовою сумішшю в один шар завтовшки до 15 мм																				
№ поз.	Найменування матеріалу	Одиниця виміру	Кількість матеріалів, що витрачені			Чисті витрати і важки усувні витрати	Продукція	Витрати матеріалів на одиницю продукції												
			надійшло	залишилось	усього			чисті витрати	важкоусувні	усувні	відходи	важкоусувні	усувні							
			у т. ч.																	

Основна частина спостережного листа 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Гіпсова суміш «Гольдбанд»	кг	677	441	236	235	-	1	-	-	236	М ²	18	13,110	-	0,400	-	-
2	Грунтівка «Грундирмітель»	кг	8,200	6,300	1,900	1,900	-	-	-	-	1,900	М ²	18	0,106	-	-	-	-
3	Кутові оцинковані профілі	м	100,500	48,500	52	50	2	-	-	-	52	М ²	18	2,890	3,800	-	-	-

Основна частина спостережного листа 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Гіпсова суміш «Гольдбанд»	кг	441	231	210	205	-	5	-	-	210	М ²	16	13,130	-	2,400	-	-
2	Грунтівка «Грундирмітель»	кг	6,300	4,600	1,700	1,700	-	-	-	-	1,700	М ²	16	0,106	-	-	-	-
3	Кутові оцинковані профілі	м	48,500	2	46,500	46,000	0,500	-	-	-	46,500	М ²	16	2,910	1,100	-	-	-

РОЗДІЛ 5

РЕЖИМИ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ ПРИ НОРМУВАННІ

У наведених вище прикладах зі спостережними листами видно, що деякі працівники використовують відпочинок різної тривалості і через різні проміжки часу. А який же, зрештою, проміжок часу має бути надано працівникам для відпочинку?

ЗВЕРНУТИ УВАГУ

Під час розроблення норм має враховуватися раціональний режим праці та відпочинку, установлений з урахуванням важкості та умов праці, і такий, що передбачає правильне чергування протягом зміни часу роботи з мікропаузами, перервами на відпочинок і обід.

Потреба в мікропаузах пояснюється тим, що припинення однієї дії і перехід до іншої потребує від організму часу на перебудову (процеси збудження й гальмування в нервовій системі). Наявність мікропауз забезпечує ритмічність трудової діяльності і знижує напруженість праці.

Тривалість мікропауз визначається залежно від характеру й важкості виконуваних операцій. Мікропаузи можуть становити 9–10 % робочого часу. Їх слід урахувати, встановлюючи загальний час на відпочинок. Вилучення таких дрібних перерв призводить до швидкої стомлюваності і зниження продуктивності.

Розподіл перерв на відпочинок протягом зміни залежить від характеру і важкості роботи, а також від тривалості обідньої перерви та часу, в який вона встановлена. Бажано робити перерву на обід протягом 40–60 хв. в середині робочої зміни. Рекомендовані типові режими праці та відпочинку (крім пауз) під час обідньої перерви в середині зміни наведено в таблиці 31.

Таблиця 31

Рекомендовані типові режими праці та відпочинку (обідня перерва в середині зміни)

Характеристика робіт, для яких розроблюється режим	Тривалість і розподіл перерв	Вид відпочинку
1	2	3
Роботи, пов'язані з незначними фізичними зусиллями або помірним нервовим напруженням	Дві перерви по 5 хв. протягом зміни: через 2 год. після початку роботи та за 1,5 год. до її закінчення	Виробнича гімнастика двічі на день
Роботи, пов'язані із середніми фізичними зусиллями або нервовим напруженням	Дві перерви по 10 хв. протягом зміни: через 2 год. після початку роботи та за 1,5 год. до її закінчення	Виробнича гімнастика двічі на день по 5 хв.

1	2	3
Роботи, які не потребують значних фізичних зусиль, але несприятливі через монотонність, робочу позу і темп	Дві перерви по 5 хв. протягом зміни: через кожні 1,5 год. роботи	Виробнича гімнастика двічі на день, останні дві перерви — відпочинок у зручній позі та легка розминка
Роботи, пов'язані з великими фізичними зусиллями або підвищеним нервовим напруженням	Три перерви по 10 хв. протягом зміни	Відпочинок у спокійному стані, а при підвищеному нервовому напруженні — легкі розминкові вправи
Роботи з великим напруженням при високому темпі та несприятливих умовах (забрудненість повітря, вібрація, теплові випромінювання)	Перерви протягом кожного часу, з них дві — за зміну по 10 хв. (у першій і другій половиних зміни), решта по 3–5 хв.	Виробнича гімнастика двічі на день
Роботи з дуже великими фізичними зусиллями або при значних фізичних зусиллях і в несприятливих умовах	Перерви по 8–10 хв. протягом кожного часу та три перерви протягом зміни по 15–20 хв., з них дві — у другій половині зміни	Відпочинок у спокійному стані в спеціально відведених приміщеннях
Роботи, які виконуються в несприятливих умовах при високому темпі та підвищеному нервовому напруженні	Перерви тривалістю 4–5 хв. протягом кожної півгодини	Відпочинок у спокійному стані в спеціально відведених приміщеннях
Роботи з великими фізичними зусиллями в особливо несприятливих умовах	Перерви по 12–15 хв. протягом кожної години	Відпочинок у спокійному стані в спеціально відведених приміщеннях
Роботи при сприятливих умовах середовища, пов'язані із значним напруженням уваги	Три перерви по 5 хв. (одна в середині першої, дві — у другій половині дня)	Вправи типу дихальної гімнастики
Роботи, які потребують розумового напруження	Відна гімнастика, 5-хвилинні фізкультпаузи в першій і другій половині робочого дня	Вправи, які охоплюють роботу всієї мускулатури при підвищеному навантаженні

Під час нормування описують усі дії, потрібні для виконання завдання. Поєднуючи, завдання, створюємо фундамент для більш високого рівня опису роботи, який використовується в робочих інструкціях, трудових договорах, контрактах тощо.

ТЕРМІНИ Й ПОНЯТТЯ В НОРМУВАННІ ПРАЦІ

Витрати — виражені у грошовій формі витрати різних економічних видів ресурсів (праці, сировини, матеріалів, основних засобів, фінансових ресурсів) у процесі виробництва, обігу та розподілу продукції.

Дія трудова — завершена сукупність трудових рухів, що є найпростішою цілеспрямованою частиною операції і виконується безперервно одним або кількома органами людини з незмінними предметами й засобами праці.

Машинні процеси — процеси, під час яких основна робота виконується машинами, а елементи допоміжної — робітниками вручну.

Машинно-ручні процеси — процеси, що виконуються машинами або механізмами з безпосередньою участю робітника; одночасно використовуються як енергія машини, так і зусилля людини. До них належать також процеси, які виконуються робітниками за допомогою ручних механізованих знарядь праці.

Метод безпосередніх спостережень — метод отримання інформації про використання робочого часу, часу роботи устаткування, витрат живої праці під час виробництва. Різновиди цього методу: фотографування робочого часу, часу використання устаткування, виробничого процесу, хронометрування, фотохронометрування.

Метод моментних спостережень — метод проведення фотографування, який полягає у вибіркових спостереженнях за станом об'єкта у випадкові моменти часу.

Метод нормування аналітично-дослідний — установлення норм і нормативів способом науково й економічно обґрунтованих розрахунків, проведених на основі дослідних даних і спостережень щодо всіх нормоутворювальних елементів.

Метод нормування розрахунково-аналітичний — метод нормування, що ґрунтується на використанні технічної документації і нормативних матеріалів, які визначають витрати різних видів ресурсів, і на визначенні емпіричним або аналітичним способом впливу на рівень норми кожного з них окремо чи всіх разом.

Мікропауза — мікроперерва на відпочинок тривалістю в кілька секунд між окремими елементами операцій.

Науково обґрунтована норма — норма, встановлена з урахуванням оптимальних способів виконання роботи, організації праці на науковій основі і найбільш ефективного використання засобів виробництва та робочого часу.

Норма виробітку (H_B) — встановлена кількість продукції (роботи), що її повинні виробити або виконати за одиницю часу один або група виконавців відповідної кваліфікації в певних організаційно-технічних умовах.

Норма обслуговування (H_O) — встановлена кількість фізичних або умовних одиниць виробничих об'єктів, яку повинен обслуговувати один або група виконавців.

Норма продуктивності устаткування (H_T) — кількість продукції, яка повинна бути вироблена на певному устаткуванні за одиницю часу.

Нормативи часу — регламентовані витрати часу на виконання окремих елементів операцій.

Нормативи чисельності — регламентована чисельність працівників певного професійно-кваліфікаційного складу, потрібна для виконання встановленого обсягу робіт у певних організаційно-технічних умовах виробництва.

Норма часу (H_C) — вимірювані у людино-годинах витрати часу одним або групою виконавців на виконання одиниці роботи чи вироблення одиниці продукції у певних організаційно-технічних умовах.

Норма часу обслуговування — час обслуговування одиниці устаткування, виробничих площ тощо за певних організаційно-технічних умов.

Норми витрат праці — потрібні за кількістю і структурою витрати праці на виробництво продукції або виконання роботи заданого обсягу і якості в установленій строк за раціональних умов виробництва й використання найефективніших засобів і методів.

Нормування праці — установлення витрат живої праці та робочого часу на вироблення одиниці продукції чи виконання певного обсягу робіт за одиницю часу за досягнутих організаційно-технічних умов виробництва.

Операція — закінчена частина технологічного процесу, яку виконують на одному робочому місці.

Праця — доцільна діяльність людини, спрямована на створення життєвих благ, надання послуг, організацію функціонування виробництва та управління ним.

Прийом трудовий — закінчена сукупність дій робітника, які мають визначене цільове призначення.

Робочий цикл — визначена послідовність робочих процесів і переходів для обробки одного виробу чи його частини.

Робочий час — встановлена законодавством тривалість залучення працівника до виконання трудових функцій у технологічному процесі на робочому місці для виробництва конкретної продукції.

Рух трудовий — найпростіший елемент трудового процесу, яким є одноразове цілеспрямоване переміщення робочого органу людини.

Стійкість хроноряду — показник якості, який є відношенням максимального в цьому ряді значення до мінімального.

Технологічний процес — процес перетворення сировини, матеріалів, напівфабрикатів, укомплектований спеціальними технологічними засобами виробництва, у готову продукцію.

Трудовий процес — процес впливу живої праці на предмет праці за допомогою спеціальних технічних і технологічних засобів виробництва.

Укрупнені нормативи часу — нормативи часу на виконання комплексу технологічно й організаційно взаємопов'язаних трудових прийомів.

Фіксажна точка — зовнішнє позначення відокремлення одного трудового руху від наступного.

Фотографування виробничого процесу — одночасне спостереження за витратами робочого часу, часу використання устаткування та за проходженням виробничої операції з урахуванням технологічних і технічних параметрів, які характеризують її.

Фотографування часу використання устаткування — спостереження за роботою устаткування та перервами в ній задля виявлення тривалості і причин простой, а також визначення й аналізу структури часу використання устаткування.

Фотографування робочого часу — спостереження, які проводять для встановлення та аналізу структури часу роботи виконавців протягом зміни або її частини. Розрізняють фотографування робочого часу індивідуальне і групове.

Фотохронометрування — метод спостережень, що поєднує індивідуальне фотографування та хронометрування.

Хроноряд — ряд числових значень результатів хронометрування певного об'єкта.

Час активного спостереження (T_a) — час, протягом якого виконавець спостерігає за роботою устаткування безпосередньо або за допомогою приладів для забезпечення заданих параметрів процесу.

Час вільний автоматичний роботи устаткування (T_M) — час, протягом якого устаткування працює в автоматичному режимі.

Час зайнятості робітника (T_3) — час основної і допоміжної роботи при обслуговуванні устаткування.

Час машинний (T_M) — частка основного часу, яка повністю регламентується роботою устаткування.

Час на відпочинок і особисті потреби ($T_{в. о. п}$) — час регламентованих перерв для підтримання нормальної працездатності та особистої гігієни працівників.

Час неперекритий (T_H) — час виконання трудових операцій виконавцем на зупиненому (що не працює) устаткуванні.

Час нерегламентованих перерв ($T_{н. п}$) — час перерв, спричинених порушенням нормального перебігу виробничого процесу або трудової дисципліни.

Час обслуговування робочого місця ($T_{об}$) — частина робочого часу, яку витрачає виконавець на підтримання засобів технологічного оснащення в працездатному стані та догляд за ними і робочим місцем. Він поділяється на час організаційного ($T_{орг}$) і технічного обслуговування ($T_{об}$).

Час оперативний ($T_{оп}$) — час, потрібний для зміни форми, розмірів, властивостей предмета праці, а також для виконання допоміжних операцій. Він поділяється на основний (T_o) і допоміжний (I_d).

Час пасивного спостереження ($T_{пас}$) — час, протягом якого устаткування працює в автоматичному режимі.

Час перекритий (T_p) — час виконання елементів трудового процесу виконавцем паралельно з автоматичною роботою устаткування.

Час перерв, зумовлений порушенням нормального перебігу виробничого процесу ($T_{п. в. п}$) — час перерв у роботі, що виникає у зв'язку із невчасною подачею на робоче місце матеріалів, сировини, енергії, палива та порушенням взаємозв'язку із сполученим обладнанням.

Час перерв, зумовлений порушенням трудової дисципліни ($T_{п. т. д}$) — час бездіяльності устаткування через запізнення, тимчасову відсутність і передчасне залишення персоналом обслуги робочого місця.

Час перерв, зумовлений технологією та організацією виробничого процесу ($T_{п. т}$) — час, потреба якого спричинена специфікою технологічного процесу або організацією виробництва.

Час підготовчо-заключний ($T_{п. з}$) — час для підготовки до виконання заданої роботи та дій, пов'язаних з її завершенням.

Час регламентованих перерв ($T_{п. р}$) — час перерв у роботі, зумовлених режимом праці, технологією та організацією виробничого процесу.

Час робіт, не передбачений виконанням виробничого завдання ($T_{н. з}$) — час виконання випадкових робіт ($T_{в. р}$) і час непродуктивної роботи ($T_{н. р}$).

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬ ПРИ НОРМУВАННІ ПРАЦІ

● Кодекс законів про працю України

ЗАКони України:

- «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР
- «Про обов'язкове загальнодержавне пенсійне страхування» від 9 липня 2003 року № 1058-ІV
- **Міжгалузеві норми чисельності робітників, що обслуговують громадські будівлі (будівлі управлінь, конструкторські і проектні організації)**, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 11 травня 2004 року № 105
- **Міжгалузеві норми чисельності працівників юридичної служби**, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 11 травня 2004 року № 108
- **Міжгалузеві норми чисельності, норми обслуговування та норми часу для працівників, зайнятих обслуговуванням основного та допоміжного виробництва**, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 14 листопада 2005 року № 374
- **Міжгалузеві нормативи чисельності працівників бухгалтерського обліку**, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 26 вересня 2003 року № 269
- **Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих доббором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів**, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 грудня 2003 року № 341
- **Міжгалузеві норми часу працівників, що виконують роботи з діловодства**, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 1 жовтня 2007 року № 512
- **Національний класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»**, затверджений наказом Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 року № 327
- **Норми витрат палива і мастильних матеріалів на автомобільному транспорті**, затверджені наказом Міністерства транспорту України від 10 лютого 1998 року № 43
- **Норми часу для планування та обліку навчальної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів**, затверджені наказом Міністерства освіти і науки України від 7 серпня 2002 року № 450
- **Норми часу та матеріально-технічних ресурсів, норми обслуговування для робітників при утриманні будинків, споруд і прибудинкових територій**, затверджені наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 25 грудня 2013 року № 603

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	
ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ	4
Робоче місце та принципи організації	4
Визначення персоналу та його кількості	6
РОЗДІЛ 2	
ОСНОВИ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ	9
Від теорії до практики в нормуванні праці	9
Елементи й принципи нормування праці	16
РОЗДІЛ 3	
ПРОФЕСІЙ ФАХІВЦІВ, ЩО ВИКОНУЮТЬ РОБОТИ	
З НОРМУВАННЯ ПРАЦІ	38
РОЗДІЛ 4	
НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ДЕЯКИХ ВИДІВ	
ПРОФЕСІЙ ПРАЦІВНИКІВ ЗА МОДУЛЯМИ	42
Модуль 1. <i>Нормування праці секретарів, референтів, інспекторів з кадрів</i>	42
Модуль 2. <i>Нормування праці менеджера (управителя) з персоналу, начальника відділу кадрів, заступника директора з розвитку персоналу</i>	47
Модуль 3. <i>Нормування праці юристів</i>	50
Модуль 4. <i>Нормування праці сторожів, охоронників</i>	54
Модуль 5. <i>Нормування праці продавців</i>	56
Модуль 6. <i>Нормування праці фахівців, що обслуговують комп'ютерні програми</i>	59
Модуль 7. <i>Нормування витрат матеріалів</i>	62
РОЗДІЛ 5	
РЕЖИМИ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ ПРИ НОРМУВАННІ	66
ТЕРМІНИ Й ПОНЯТТЯ В НОРМУВАННІ ПРАЦІ	67
НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬ ПРИ НОРМУВАННІ ПРАЦІ	71

РОЗПОЧАЛАСЯ ПЕРЕДПЛАТА на 2016 рік

ДЯКУЄМО, ЩО ВИ ОБИРАЄТЕ ЯКІСНУ ІНФОРМАЦІЮ!
МИ ПРАЦЮЄМО ДЛЯ ВАС!

Зверніть увагу!
Журнал «Довідник кадровика»
ВИХОДИТЬ ДВОМА
МОВАМИ: укр. та рос.

«ДОВІДНИК КАДРОВИКА» — у друкованому форматі + ел. версія на online.kadrovik.ua (індекси — 01158, *89358)

«СПРАВОЧНИК КАДРОВИКА» — ел. версія на online.kadrovik.ua (індекс — 95395)



ГАРЯЧА ЛІНІЯ

Для передплатників — щодня аргументовані, з посиланнями на законодавство, відповіді.



ГАРАНТОВАНІ ПОДАРУНКИ передплатникам за спец. індексом*:

- I ПІВРІЧЧЯ — настінний календар кадровика + настільний робочий календар на I півріччя
- II ПІВРІЧЧЯ — настільний робочий календар на II півріччя





КРАВЦОВ Сергій Олександрович

Начальник методичного відділу заочного (дистанційного) навчання Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна, канд. соціол. наук, ст. наук. співроб. Науково-дослідного центру «Луганська агропромпродуктивність».

Народився 2 жовтня 1981 року.

У 2005 році закінчив Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля за фахом «Соціологія».

У 2011 році захистив дисертацію в Інституті соціології НАН України. Член Соціологічної асоціації України з 2004 року.

Має понад 170 наукових і науково-практичних публікацій. Співатор галузевих випусків Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, у т. ч. для Державної служби України з надзвичайних ситуацій, Міністерства внутрішніх справ, Національного агентства з питань державної служби та ін. Один із розробників Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій». Практик з питань нормування праці у кадровому діловодстві, аграрному секторі економіки, ремонтно-будівельних роботах, харчовій промисловості тощо. Консультант з питань упровадження вищої дистанційної освіти. Автор і експерт журналу «Довідник кадровика».

Спецвипуск 3'2015 до журналу «Довідник кадровика»/«Справочник кадровика».

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
КВ № 14911-3883 ПР від 19.02.2009.

Підписано до друку 21.08.2015. Формат 70x100 1/16. Папір офсетний.

Друк офсетний. Наклад 10 000. Зам. № 614

ТОВ «МЕДІА-ПРО», вул. М. Раскової, 11, корпус А, а/с 185, м. Київ, 02660.

Тел. (044) 568-5138, 507-2226 (багатоканальні).

Друк

ТОВ «РИДЖІ»,

вул. Старокиївська, 26, корпус А, м. Київ, 04116