

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-30>

УДК 658.589:005.21:331.101.3

КАПІНОС Геннадій

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9995-1759>e-mail: kapinosh@khmnu.edu.ua

ЛАРІОНОВА Катерина

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4462-9858>e-mail: larionovak@khmnu.edu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВІД МЕХАНІСТИЧНОЇ МОДЕЛІ ДО ГУМАНІСТИЧНОЇ ПАРАДИГМИ

У статті досліджуються теоретичні та практичні аспекти трансформації підходів до нормування праці в операційній діяльності підприємств – від механістичної моделі, орієнтованої на стандартизацію та жорсткий контроль, до гуманістичної парадигми, що визнає цінність людського капіталу та автономії працівників. Проаналізовано історичну еволюцію концепцій нормування праці та виявлено ключові чинники, що зумовили перехід від погляду на працівника як елемент виробничого механізму до визнання його як автономного професіонала. Обґрунтовано необхідність зміни підходів до нормування в умовах економіки знань, де переважає інтелектуальна та творча праця, що характеризується нелінійністю результатів, високою варіативністю продуктивності та залежністю від психологічного стану працівників. Систематизовано сучасні методології організації праці, включаючи Agile-фреймворки, управління за цілями, системи KPI та компетентнісний підхід. Запропоновано комплексну багатовимірну модель нормування праці для економіки знань, що поєднує оцінювання результативності, якості, компетенцій, інноваційності та командної роботи. Розроблено практичні рекомендації щодо поетапного впровадження гуманістичних підходів на українських підприємствах з урахуванням культурних та організаційних особливостей. Визначено основні виклики трансформації, включаючи складність вимірювання якості творчої праці, ризики маніпулювання показниками та необхідність культурних змін в організаціях.

Ключові слова: нормування праці, управління часом, операційний менеджмент, управління операційною діяльністю підприємства, прийняття управлінських рішень в бізнесі, управління за результатами.

KAPINOS Hennadii, LARIONOVA Katerina

Khmelnitskyi National University

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO LABOR RATIONING IN THE OPERATIONAL ACTIVITIES OF ENTERPRISES FROM A MECHANISTIC MODEL TO A HUMANISTIC PARADIGM

This article examines the theoretical and practical aspects of transforming approaches to labor rationing in enterprise operational activities – from a mechanistic model focused on standardization and rigid control to a humanistic paradigm that recognizes the value of human capital and employee autonomy. The historical evolution of labor rationing concepts is analyzed and key factors that led to the transition from viewing workers as elements of production machinery to recognizing them as autonomous professionals are identified. The necessity of changing approaches to rationing in the knowledge economy is substantiated, where intellectual and creative labor predominates, characterized by non-linearity of results, high variability of productivity, and dependence on the psychological state of workers. Contemporary work organization methodologies are systematized, including Agile frameworks, management by objectives, KPI systems, and competency-based approaches. A comprehensive multidimensional model of labor rationing for the knowledge economy is proposed, combining assessment of performance, quality, competencies, innovation, and teamwork. Practical recommendations for the phased implementation of humanistic approaches at Ukrainian enterprises are developed, taking into account cultural and organizational specificities. The main challenges of transformation are identified, including the complexity of measuring creative work quality, risks of manipulating indicators, and the need for cultural changes in organizations. The study demonstrates that the transition to a humanistic paradigm of labor rationing is not an alternative but a necessity for enterprises seeking success in the 21st century economy, particularly in conditions of skilled personnel shortage and competition for talent in the global labor market.

Keywords: labor rationing, time management, operations management, enterprise operational activities management, business management decision-making, management by objectives.

Стаття надійшла до редакції / Received 22.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.10.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Підходи до нормування праці суттєво змінилися протягом останнього століття. На ранніх етапах промислового зростання, коли основною метою було максимізація швидкості праці та точне вимірювання кількості часу, необхідного для кожної діяльності, працівник розглядався як частина виробничого механізму. Але в умовах сьогодення акцент змістився на врахування людського фактору. Сьогодні на підприємствах

дедалі більше усвідомлюють, що продуктивну роботу неможливо виконувати без створення сприятливого психологічного середовища, заохочення інновацій та підтримки ентузіазму персоналу.

Зміна підходів до нормування праці є відображенням трансформації управлінського мислення – від механістичної моделі, орієнтованої на стандартизацію та контроль, до гуманістичної, що визнає цінність індивідуальності працівника. Методи нормування праці, які забезпечували високу ефективність у масовому виробництві початку XX століття, виявилися малопродуктивними в умовах сучасної економіки знань, особливо в IT-сфері та креативних галузях, де головну роль відіграють інтелектуальні та творчі ресурси.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що на багатьох українських підприємствах досі використовуються застарілі норми та методи організації праці, не адаптовані до сучасних реалій. Вивчення еволюції концепцій нормування праці дає змогу зрозуміти логіку змін у підходах до управління персоналом і сприяє впровадженню більш гнучких, людиноорієнтованих моделей організації трудового процесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема нормування праці, особливо в контексті її трансформації від механістичної до гуманістичної парадигми, є однією з ключових у сучасному операційному менеджменті та управлінні персоналом. Актуальність теми зумовлена переходом до економіки знань, де зростає частка інтелектуальної та творчої праці, яка не піддається традиційним методам погодинної регламентації.

Еволюція управлінського мислення, що лягла в основу гуманістичного підходу, бере початок із праць класиків. Пітер Друкер (Peter F. Drucker) [1] першим виділив феномен «економіки знань» та «працівника знання» (knowledge worker), підкреслюючи, що в цих умовах головний акцент зміщується з ефективності фізичної праці на продуктивність розумової діяльності. Напрямок створення знань у компаніях і важливість неформальних процесів у нормуванні висвітлено у фундаментальній праці Ікуджіро Нонаки (Ikujiro Nonaka) та Хіротакі Такеучі (Hirotaka Takeuchi) «Компанія, що створює знання» [2]. Елвін Тоффлер (Alvin Toffler) [3] також передбачив ці суспільні зміни, описуючи перехід до суспільства, де «влада знання» є визначальною.

Сучасна наукова думка зосереджена на розробці нових моделей оцінювання, адаптованих до особливостей інтелектуальної та креативної праці – її нелінійності, залежності від індивідуальних компетенцій та командної синергії.

Agile-методології є яскравим прикладом гуманізації нормування праці. Такі дослідники, як Кен Швабер (Ken Schwaber) та Джефф Сазерленд (Jeff Sutherland) [4], виступили засновниками фреймворку Scrum, який повністю відходить від традиційної регламентації робочого часу. Цей підхід замінює жорстке нормування ітеративним плануванням та оцінкою складності завдань за допомогою відносних одиниць, відомих як story points. Академічні праці Домініка Руссо (Domenico Russo) та Карла-Йохана Стола (Karl-Johan Stol) додатково аналізують теорію ефективності команд Scrum, підкреслюючи, що їхня гнучкість і здатність до адаптації є ключем до успіху в умовах невизначеності інтелектуальної праці.

Професор Томас Давенпорт (Thomas H. Davenport) [5] активно досліджує підвищення результативності працівників знання через фокус на кінцевих результатах, що є фундаментальним кроком до гуманізації нормування. Концепція ROWE (Results-Only Work Environment), розроблена Келі (Cali Ressler) та Томпсон (Jody Thompson) [6], являє собою найбільш радикальний гуманістичний підхід, де оцінювання праці ґрунтується виключно на досягнутих результатах, а не на кількості відпрацьованого часу чи місці виконання роботи. Соціологічні дослідження Ерін Келлі (Erin L. Kelly) та Філіс Моен (Phyllis Moen) підтвердили позитивний вплив такого підвищеного контролю над власним графіком на загальний добробут та задоволеність працівників.

Деніел Пінк (Daniel H. Pink) у своїй праці «Драйв» [7] наголошує, що для творчої праці зовнішня мотивація (жорстке нормування/премії) є менш ефективною, ніж внутрішня – автономія, майстерність і мета, що прямо підтримує гуманістичну парадигму.

Українські підприємства, які часто стикаються із застарілими методами нормування, потребують комплексної моделі, яка б інтегрувала ці сучасні підходи – Agile, KPI та компетентнісне оцінювання. Саме цей синтез та його практичне впровадження є актуальною темою для подальших наукових розвідок.

Українські науковці також досліджують питання трансформації підходів до нормування праці та управління персоналом. Дослідження Е. М. Лібанової [8] є важливими для розуміння макроекономічних викликів, що вимагають відмови від жорстких норм на користь якості трудового потенціалу та соціально орієнтованої політики. Праці А. В. Колота, О. А. Грішнєвої та інших [9] розкривають необхідність гуманізації та соціалізації трудових відносин, обґрунтовуючи відхід від техніцизму до моделей, заснованих на соціальному діалозі та стійкому розвитку. В багатьох роботах аналізується еволюція форм і методів організації праці, наголошуючи на необхідності врахування людського фактору в сучасних системах нормування. Проте, незважаючи на значний доробок вітчизняних та іноземних дослідників, є потреба в комплексних дослідженнях, що поєднують історичну ретроспективу нормування праці з аналізом сучасних методологій та специфікою їх застосування в умовах вітчизняних підприємств. Залишаються недостатньо дослідженими питання об'єктивного вимірювання якості творчої праці, розробки обґрунтованих та достовірних інструментів оцінювання компетенцій для різних галузей економіки знань, а також адаптації західних управлінських практик до специфіки українського бізнес-середовища. Особливої уваги потребує

проблема балансування між необхідністю планування й звітності та збереженням творчої автономії працівників. Ці прогалини визначають актуальність даного дослідження та обґрунтовують необхідність комплексного аналізу трансформації підходів до нормування праці в операційній діяльності підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування та системний аналіз трансформації підходів до нормування праці в операційній діяльності підприємств – від механістичної моделі, орієнтованої на стандартизацію та контроль, до гуманістичної парадигми, що ґрунтується на цінності людського капіталу, автономії працівників і розвитку їхніх компетенцій. У межах дослідження передбачається визначити основні чинники, що зумовили еволюцію концепції нормування праці, окреслити сучасні тенденції в економіці знань і сформувати методичні засади впровадження людиноорієнтованих моделей організації трудових процесів на українських підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Перш ніж безпосередньо аналізувати етапи розвитку концепцій нормування праці, доцільно спочатку зосередитися на з'ясуванні його сутності та значення у системі трудових відносин. Адже лише розуміння основних принципів цього процесу дає змогу усвідомити логіку його історичного становлення та причини трансформації підходів до встановлення трудових норм. Нормування праці є не просто технічним інструментом регулювання виробничих процесів, а важливою складовою системи управління персоналом, що охоплює економічні, організаційні та соціальні аспекти. Тому подальше дослідження переходу процесів нормування праці від механістичного до гуманістичного підходу потребує попереднього теоретичного осмислення сутності цього явища.

Нормування праці є важливим інструментом управління трудовими процесами, який забезпечує раціональне використання робочого часу та підвищення ефективності виробництва. У загальному розумінні норматив праці стосується кількості часу, який кваліфікований працівник повинен витратити на виконання певного завдання або операції за нормальних умов. Він використовується як орієнтир для оцінки ефективності праці, розрахунку витрат і планування виробничих процесів. Існує кілька основних видів трудових норм. Ці норми встановлюються на основі історичних даних, спостережень та методів промислової інженерії і підлягають періодичному оновленню відповідно до змін технологій чи рівня кваліфікації працівників [10].

Норматив праці також має широке практичне застосування у сфері управління підприємством. Він використовується в бюджетуванні для планування необхідної кількості працівників, у системах оцінювання ефективності для визначення рівня продуктивності та преміювання персоналу, а також під час формування ставок виставлення рахунків або розрахунку собівартості послуг. Крім того, норми праці застосовуються для аналізу відхилень, коли порівнюються заплановані та фактичні витрати часу чи оплати праці, що дозволяє виявляти резерви підвищення ефективності діяльності підприємства [11].

Розвиток концепцій нормування праці зазнав глибокої трансформації від механістичного підходу, що характеризувався жорсткою регламентацією, яка розглядала працівників як продовження машин у гонитві за прибутком, до гуманістичного підходу, який наголошує на добробуті працівників, їхніх правах та соціально-економічних потребах як частині виробничого процесу. Цей зсув відображає промислові революції, класову боротьбу та еволюцію суспільних цінностей, де стандарти спочатку фокусувалися на контролі робочого часу та умовах для підвищення ефективності, а в подальшому – на гідності, здоров'ї та колективних переговорах для пом'якшення експлуатації працівників.

Сучасний початок нормування праці в Англії 1802 року позначив поступові зміни, хоча спочатку вони залишалися механістичним у впровадженні мінімальних вікових обмежень та робочого часу для компенсації соціальних витрат промисловості. Сучасна історія стандартів праці зазвичай починається в Англії 1802 року і розглядається як спроба компенсувати соціальні витрати, що супроводжували розвиток індустріалізації [12]. Закон про фабрики 1802 року обмежував години роботи бідних учнів до дванадцяти та забороняв нічну працю, поширюючи закони про бідних на промислові умови. Цей процес був зумовлений розпадом феодалізму та поширенням найманої праці. Промислові стандарти праці були продуктом, переважно, хоча не виключно, розвитку капіталістичних сил і відносин виробництва та одночасного руйнування, перетворення та підпорядкування докапіталістичних способів виробництва та їхніх відповідних прав [13]. Ранні стандарти розглядали працівників як механізми, запроваджуючи обмеження з метою запобігання їхньому виснаженню, однак спротив з боку роботодавців виявляв суперечність інтересів.

Класова боротьба сприяла трансформації до гуманістичного підходу, де стандарти праці почали відображати вимоги працівників щодо прав, а не лише економічної ефективності. Боротьба робітничого класу була єдиним найважливішим фактором у розвитку прав праці як всередині, так і за межами національних територій. За допомогою профспілок працівники кидали виклик нерівним умовам під час переговорів, роблячи стандарти символами класових перемог. Англійські фабричні акти еволюціонували до ширших захисних заходів, прозваних «скромною Магна Картою» за обмеження робочого дня. Замість помпезного каталогу «невід'ємних прав людини» з'являється скромна Магна Карта юридично обмеженого робочого дня, яка нарешті робить зрозумілим «коли закінчується час, який працівник продає, і коли починається його

власний» [13]. Цей гуманістичний поворот відображав конфлікти інтересів, трансформуючи стандарти в соціальні гарантії.

Таким чином, концепції нормування праці зазнали логічної та необхідної трансформації, що відповідає змінам у суспільстві та економіці. Механістичний підхід, ефективний у масовому виробництві минулого, сьогодні вже не задовольняє вимог інтелектуальної та креативної праці. Власне, ігнорування людського фактора знижує мотивацію й продуктивність, тому гуманістичний підхід є не лише етично виправданим, а й економічно доцільним саме в сучасних умовах розвитку економіки.

Економічні трансформації спричиняють суттєві зміни у характері трудової діяльності персоналу сучасних підприємств. Спостерігається активне впровадження нетрадиційних організаційних форм зайнятості, що передбачає використання гнучких режимів роботи та дистанційного виконання службових обов'язків. Водночас відбувається структурна перебудова професійного складу працівників, де домінуючі позиції займають фахівці інтелектуальних спеціальностей у галузях послуг, освітньої діяльності, наукових розробок, управлінської роботи, проєктної діяльності та медичної сфери. Зростає значущість інноваційної творчої компоненти трудового процесу, що виявляється у стимулюванні працівників до продукування оригінальних ідей та демонстрації ініціативності у професійній діяльності. Індивідуалізація виробничих процесів зумовлює відповідну індивідуалізацію самого працівника, переорієнтовуючи акцент із універсального виконавця на фахівця з унікальним набором спеціалізованих знань і компетентностей. Характерним є перерозподіл трудових ресурсів на користь нематеріального виробництва, сервісного сектору та високотехнологічних галузей. Визначальну роль у цих процесах відіграє інтенсивний розвиток інформаційних технологій, креативного підходу до вирішення завдань, інноваційного потенціалу та винахідницької діяльності. Описані трансформації трудової діяльності актуалізують потребу в розробці принципово нових методологічних підходів до нормування праці в операційній діяльності підприємства.

Ефективна система нормування трудової діяльності в сучасних умовах має забезпечувати оптимальне поєднання регламентованих стандартів із необхідною гнучкістю, що сприяє стимулюванню інноваційної активності та формуванню сприятливого психологічного середовища в трудових колективах. Для вітчизняних підприємств впровадження таких моделей набуває особливої актуальності, оскільки адаптація до сучасних вимог бізнес-середовища створює передумови для суттєвого зростання конкурентних позицій та підвищення якості праці. Трансформація методологічних засад нормування демонструє перехід до комплексної та людиноцентричної парадигми управління, впровадження якої має стати нормою для сучасного бізнесу.

У сучасних умовах особливої гостроти набувають проблеми нормування інтелектуальної діяльності, зокрема визначення трудових витрат та оцінювання результативності творчих процесів. Необхідно констатувати, що в Україні протягом останніх років ця проблематика залишалася поза увагою дослідників та практиків. Існуючі напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців мають переважно теоретичне спрямування та зосереджені на концептуальному обґрунтуванні методологічних засад нормування науково-дослідницької діяльності. Нормування інтелектуальної творчої праці не може обмежуватися виключно показниками трудомісткості, особливо у контексті фундаментальних наукових досліджень, де об'єктивна оцінка трудових витрат становить значну методологічну складність. Виходячи з концептуального підходу, згідно з яким аналіз та оцінювання якості творчої діяльності доцільно здійснювати не через моніторинг трудового процесу, а через призму його результатів, обґрунтовується необхідність включення до структури трудових норм показників кількісної та якісної результативності праці, які наразі залишаються поза практичним застосуванням. Загалом проблематика нормування творчої праці продовжує залишатися предметом наукових дискусій, оскільки об'єктивна верифікація обґрунтованості встановлених норм можлива лише за умови комплексного врахування всіх специфічних характеристик інтелектуальної діяльності [14].

Перехід до економіки знань, а в подальшому до креативної та інтелектуальної економіки кардинально змінює характер трудових процесів і створює принципово нові виклики для систем нормування праці. У традиційному промисловому виробництві результат праці був чітко вимірюваним, процес – стандартизованим, а зв'язок між витратами часу та обсягом виробництва – лінійним. Натомість інтелектуальна та творча праця характеризується нелінійністю результатів, складністю прогнозування тривалості завдань, високою варіативністю індивідуальної продуктивності та залежністю якості від психологічного стану працівника [15]. У сфері інформаційних технологій програміст може витратити тиждень на вирішення однієї складної проблеми, а потім за годину створити рішення, яке забезпечить значну економічну віддачу. Саме ця непередбачуваність і нерівномірність розподілу продуктивності робить традиційні методи погодинного нормування неефективними.

Креативні галузі демонструють ще більш виражену специфіку, оскільки результат творчої праці не лише складно передбачити за часом, але й об'єктивно оцінити за якістю. Дизайнер може створити десятки варіантів концепції, перш ніж знайде оптимальне рішення, при цьому кількість витраченого часу не корелює з цінністю кінцевого продукту. Маркетингова ідея, розроблена за кілька хвилин інсайту, може принести мільйони прибутку, тоді як тижні аналітичної роботи не завжди призводять до прориву. Ця непропорційність між вкладеними зусиллями і отриманим результатом вимагає переосмислення самої логіки нормування, зміщення акценту з процесу на результат, з контролю часу на оцінку цінності створеного продукту.

Важливою особливістю інтелектуальної праці є її колективний характер та синергетичний ефект взаємодії в процесі операційної діяльності підприємства. У сучасних проєктних командах, особливо в ІТ-компаніях, результат є наслідком складної інтеграції зусиль різних спеціалістів, де внесок кожного важко виокремити та кількісно виміряти. Розробка програмного забезпечення передбачає взаємодію аналітиків, програмістів, тестувальників, дизайнерів інтерфейсів, при цьому якість продукту залежить не стільки від суми індивідуальних зусиль, скільки від ефективності комунікації та узгодженості дій. Такі умови роблять індивідуальне погодинне нормування не лише неефективним, але й потенційно шкідливим, оскільки воно може демотивувати співпрацю та обмін знаннями між членами команди.

Психологічний аспект інтелектуальної праці також суттєво впливає на можливості її нормування. Творчість та інноваційність вимагають певного психологічного простору, права на помилку та експеримент, що суперечить жорсткому контролю за витрачанням часу. Дослідження показують, що надмірна регламентація та постійний контроль пригнічують креативність, тоді як певна свобода у розпорядженні робочим часом, можливість перемикання між завданнями та періоди неструктурованої діяльності сприяють виникненню інсайтів та інноваційних рішень. Тому для креативних галузей критично важливо знайти баланс між необхідністю планування та звітності і збереженням творчої автономії працівників в процесі операційної діяльності.

Провідні компанії у сфері інформаційних технологій та креативних індустрій виробили низку альтернативних підходів до організації та оцінювання праці, які враховують її специфіку. Методологія Agile та її похідні (Scrum, Kanban) змістили фокус з планування часу на управління потоком завдань та їх пріоритезацію [16]. Замість встановлення норм часу на кожну операцію використовуються спринти – короткі ітерації розробки з чітко визначеними цілями, але гнучкими способами їх досягнення. Команди самостійно оцінюють складність завдань за допомогою відносних одиниць (story points), що дозволяє врахувати невизначеність і варіативність інтелектуальної праці. Такий підхід визнає, що точне планування часу для творчих завдань неможливе, натомість потрібна адаптивна система, яка дозволяє коригувати плани на основі реального прогресу [17, 18].

Концепція управління за цілями (Management by Objectives) пропонує альтернативний шлях нормування через визначення очікуваних результатів замість регламентації процесу. Працівникам встановлюються конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені у часі цілі, але способи їх досягнення залишаються на їхній розсуд. Ця модель особливо ефективна для висококваліфікованих спеціалістів, які володіють необхідними компетенціями та мотивацією для самостійної організації своєї роботи. Система ключових показників ефективності (KPI) розвиває цей підхід, пропонуючи набір характеристик для оцінювання різних аспектів діяльності – від кількісних показників до якісних характеристик та вкладу в розвиток компанії [19]. Важливо, що ефективне застосування KPI вимагає збалансованого підходу, де враховуються не лише короткострокові результати, але й довгостроковий розвиток, інноваційність та якість взаємодії в команді.

Система оцінювання на основі компетенцій (Competency-Based Assessment) пропонує ще один спосіб подолання обмежень традиційного нормування. Замість вимірювання часу або кількості виконаних операцій оцінюється рівень володіння ключовими компетенціями, необхідними для ефективної роботи на певній позиції. Це можуть бути як професійні навички (технічна експертиза, володіння інструментами), так і м'які навички (комунікація, здатність до навчання, робота в команді). Такий підхід особливо доречний для динамічних сфер, де постійно з'являються нові технології та методи роботи, а цінність працівника визначається не стільки кількістю виконаних завдань, скільки здатністю адаптуватися та застосовувати нові знання.

Модель Results-Only Work Environment (ROWE), розроблена компанією Best Buy, представляє найбільш радикальний відхід від традиційного нормування, повністю відмовляючись від контролю робочого часу та місця роботи [20]. Працівники оцінюються виключно за результатами, маючи повну свободу у виборі, коли, де та як виконувати свої обов'язки. Цей підхід базується на принципі довіри та високої відповідальності, вимагаючи зрілості як від працівників, так і від менеджерів. Досвід компаній, що впровадили ROWE в операційну діяльність, показує значне підвищення залученості персоналу, покращення балансу між роботою та особистим життям, зниження плинності кадрів, але водночас підкреслює необхідність чіткого визначення очікуваних результатів та розвиненої культури відповідальності.

Попри переваги нових підходів до організації та оцінювання інтелектуальної праці, вони мають низку суттєвих обмежень та викликів у впровадженні. Однією з ключових проблем є складність об'єктивного вимірювання якості творчої праці. Якщо кількісні показники (наприклад, кількість написаних рядків коду або створених дизайнів) відносно легко зафіксувати, то оцінка їхньої якості, інноваційності та довгострокової цінності залишається суб'єктивною. Код може бути написаний швидко, але містити приховані помилки або технічні борги, які проявляться лише через місяці. Дизайн може виглядати привабливо, але не вирішувати бізнес-завдання. Тому системи оцінювання мають поєднувати множинні критерії та джерела зворотного зв'язку, включаючи експертну оцінку колег, результати тестування, відгуки користувачів та довгострокові показники успішності [21].

Ризик маніпулювання показниками є ще однією серйозною проблемою результат-орієнтованих систем нормування. Коли оцінювання прив'язане до конкретних характеристик, працівники можуть оптимізувати свою діяльність під досягнення показників, навіть якщо це суперечить загальним інтересам організації. Програмісти можуть писати більше коду для збільшення продуктивності, але жертвувати його якістю. Менеджери з продажів можуть концентруватися на короткострокових угодах на шкоду довгостроковим відносинам з клієнтами. Науковці можуть публікувати численні статті низької якості замість проведення фундаментальних досліджень. Ці явища, відомі як «Goodhart's law» (коли показник стає метою, він перестає бути гарним показником), вимагають постійного перегляду та балансування систем оцінювання.

Культурні та організаційні бар'єри часто стають найбільшою перешкодою для впровадження гуманістичних підходів до нормування праці. Багато українських підприємств зберігають традиції жорсткої ієрархії, централізованого контролю та недовіри до працівників, які несумісні з принципами автономії та самоорганізації, необхідними для ефективної інтелектуальної праці. Менеджери старої школи вважають, що відсутність видимого контролю призведе до зловживань та зниження продуктивності, не розуміючи, що творчі працівники найефективніші, коли мають простір для експериментів та самостійних рішень. Подолання цих установок вимагає не лише зміни формальних процедур, але й глибокої трансформації організаційної культури в процесі операційної діяльності, що може тривати роками.

Проблема справедливості та прозорості також постає гостро при переході до якісних методів оцінювання праці. Коли замість чітких норм часу використовуються суб'єктивні оцінки компетенцій або якості роботи, зростає ризик упередженості та непрозорості в прийнятті рішень про оплату та просування працівників кар'єрними сходами. Вони можуть відчувати, що їхня робота оцінюється несправедливо або непослідовно, що негативно впливає на мотивацію та довіру до організації. Тому критично важливо розробляти чіткі критерії оцінювання, залучати множинні джерела зворотного зв'язку (360-degree feedback), документувати процес ухвалення рішень і забезпечувати можливість апеляції та обговорення результатів оцінювання.

На основі аналізу сучасних підходів та викликів можна сформулювати принципи комплексної моделі нормування праці, адаптованої до умов економіки знань, що може бути рекомендована для застосування в процесі операційної діяльності підприємства. Ця модель має поєднувати гнучкість у процесах з чіткістю у визначенні очікуваних результатів, автономію працівників з відповідальністю за досягнення цілей, індивідуальне оцінювання з визнанням командного вкладу. Центральним принципом є зміщення фокусу з контролю процесу та витраченого часу на оцінювання створеної цінності та розвитку компетенцій (таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та сучасного підходів до нормування праці

Критерій порівняння	Традиційний (механістичний) підхід	Сучасний (гуманістичний) підхід
Об'єкт нормування	Витрати робочого часу на операцію	Результати діяльності та створена цінність
Одиниці виміру	Години, хвилини, кількість операцій	Виконані завдання, досягнуті цілі, рівень компетенцій
Стандартизація процесу	Високий рівень, детальні інструкції	Гнучкість, адаптація до ситуації
Роль працівника	Виконавець заданих операцій	Автономний професіонал, співавтор
Контроль	Постійний моніторинг процесу	Періодична оцінка результатів
Мотивація	Зовнішня (винагорода/покарання)	Внутрішня (самореалізація, розвиток)
Оцінка ефективності	Швидкість виконання операцій	Якість результату, інноваційність, вклад у розвиток
Планування	Довгострокове, детальне	Ітеративне, адаптивне
Організація праці	Індивідуальна, ізольована	Командна, інтегрована
Навчання	Разове, при початку роботи	Безперервне, протягом кар'єри

Багатовимірна система оцінювання інтелектуальної праці персоналу в операційній діяльності підприємства має включати декілька взаємодоповнюючих компонентів для забезпечення комплексного уявлення про ефективність праці (рис. 1). Кожна з цих складових має відповідну вагу в загальній оцінці, що визначається специфікою посади та етапом розвитку організації.

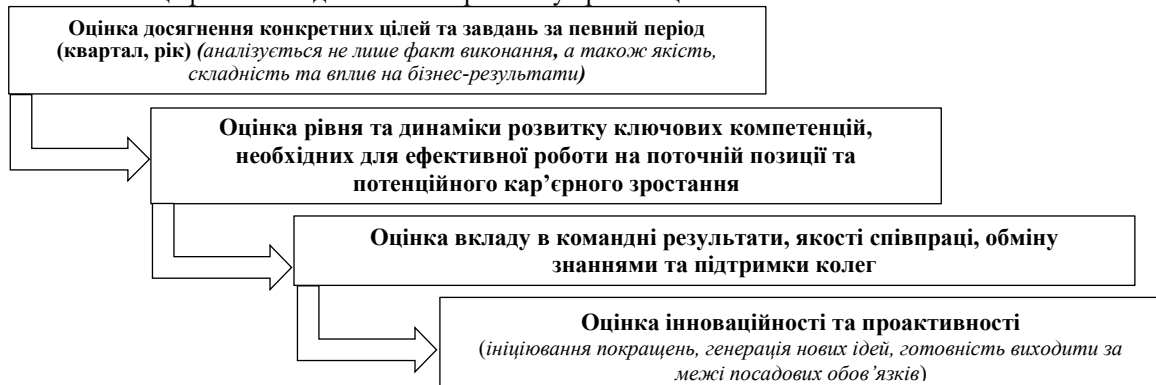


Рис. 1. Багатовимірна система оцінювання інтелектуальної праці персоналу в операційній діяльності підприємства
Джерело: розроблено авторами

Система планування та звітності в умовах економіки знань має базуватися на принципах гнучкості та адаптивності. Замість річних детальних планів доцільно використовувати короткі цикли планування (місяць, квартал) з чіткими, але адаптивними цілями. Працівники або команди самостійно складають декомпозиції стратегічних цілей на конкретні завдання та оцінюють їхню складність, що підвищує реалістичність планів та відповідальність за їх виконання. Регулярні ретроспективи (аналіз виконаного за період) дозволяють не лише оцінити результати, але й виявити перешкоди, що заважали роботі, та вжити заходів для їх усунення. Важливо, що звітність має фокусуватися не на докладному описі витраченого часу, а на досягнутих результатах, отриманих інсайтах та плануванні наступних кроків (таблиця 2).

Таблиця 2

Система показників для оцінювання інтелектуальної та творчої праці

Група показників	Індикатори	Методи вимірювання	Періодичність оцінки
Результативність	Кількість виконаних проєктів/завдань; дотримання термінів; відсоток досягнення цільових показників	Аналіз виконання, показники проєктів	Щомісяця, щокварталу
Якість	Відсоток помилок/добробок; відповідність стандартам; оцінка користувачів/клієнтів	Тестування, аудит, зворотний зв'язок	Після кожного проєкту, щокварталу
Компетенції	Рівень володіння технічними навичками; рівень soft skills; проходження сертифікації	Атестація, тестування, оцінка персоналу за методом 360°	Раз на півроку, щорічно
Інноваційність	Кількість запропонованих ідей; впровадження покращення, ініціювання нових проєктів	Облік ініціатив, оцінка впливу	Щокварталу
Командна робота	Активність в обміні знаннями; участь у моніторингу; оцінка колегами	Опитування команди, оцінка персоналу за методом 360°	Раз на півроку
Розвиток	Засвоєння нових навичок; участь у навчанні; розширення зони відповідальності	Навчальні записи, оцінка керівника	Щокварталу, щорічно

Організаційна підтримка гуманістичного підходу до нормування вимагає створення відповідної інфраструктури та культури. Це включає розвиток систем горизонтальної комунікації та обміну знаннями, що дозволяє працівникам навчатися один у одного та швидко отримувати необхідну експертизу. Створення простору для експериментів та інновацій, де працівники можуть виділяти частину часу на власні проєкти та дослідження без жорсткої звітності. Розвиток лідерських компетенцій менеджерів у напрямку коучингу та модерації замість командно-контрольного стилю управління. Інвестиції у безперервне навчання та розвиток персоналу, що підтримують зростання компетенцій та адаптацію до нових викликів.

Впровадження сучасних підходів до нормування праці на українських підприємствах має відбуватися поступово, з урахуванням їх специфіки, галузі та рівня готовності персоналу (таблиця 3). Першим кроком є проведення аудиту існуючої системи нормування праці з метою виявлення застарілих норм, що не відповідають сучасним умовам роботи. Особливу увагу варто приділити підрозділам, де переважає інтелектуальна та творча праця – відділам розробки, маркетингу, дизайну, аналітики. Саме ці підрозділи можуть стати пілотними зонами для впровадження нових підходів, де можна апробувати різні моделі оцінювання та організації праці з мінімальними ризиками для основної операційної діяльності.

Таблиця 3

Етапи трансформації системи нормування праці на підприємстві

Етап	Зміст діяльності	Тривалість	Очікувані результати
1. Діагностика	Аудит існуючої системи; аналіз специфіки трудових процесів; опитування працівників та керівників	1-2 місяці	Звіт про стан системи нормування; виявлення проблемних зон; рівень готовності до змін
2. Пілотний проєкт	Вибір пілотного підрозділу; розробка нової моделі оцінювання; навчання команди; впровадження в тестовому режимі	3-6 місяців	Апробована модель нормування; документовані кейси; виявлені ризики та способи їх нейтралізації
3. Масштабування	Адаптація моделі до різних підрозділів; навчання менеджменту; поступове впровадження	6-12 місяців	Система нормування для різних категорій працівників; навчені керівники; методичні матеріали
4. Інституціоналізація	Інтеграція у HR-процеси; розробка регламентів та положень; створення системи моніторингу	3-6 місяців	Формалізовані процедури; інтегрована система управління персоналом; система відстеження ефективності
5. Постійне вдосконалення	Регулярний перегляд показників; збір зворотного зв'язку; адаптація до змін	Безперервно	Актуальна система нормування; високий рівень задоволеності працівників; підвищення продуктивності

Критично важливим є залучення працівників до процесу розробки нової системи нормування. Люди набагато більше підтримують зміни, у створенні яких вони брали участь, ніж нав'язані керівництвом рішення.

Доцільно створити робочі групи з представників різних підрозділів та рівнів ієрархії, які разом з HR-спеціалістами та менеджментом розроблятимуть критерії оцінювання, систему звітності та процедури зворотного зв'язку. Такий підхід, заснований на участі, не лише підвищує якість рішень завдяки врахуванню різних перспектив, але й формує відчуття причетності та відповідальності за результати трансформації.

Навчання та розвиток управлінських компетенцій є необхідною умовою успішного впровадження гуманістичного підходу до нормування праці. Менеджери, які звикли до командно-контрольного стилю управління, потребують допомоги у освоєнні нових ролей – коуча, фасилітатора. Вони мають навчитися ставити правильні запитання замість давання готових рішень, створювати умови для розвитку команди замість жорсткого контролю, оцінювати результати замість моніторингу процесу. Ефективними форматами навчання є воркшопи з розбором кейсів, тренінги з розвитку лідерських навичок, менторинг від більш досвідчених керівників, які вже працюють у новій парадигмі.

Технологічна підтримка також відіграє важливу роль у функціонуванні сучасної системи нормування праці. Це включає інструменти для управління проектами та завданнями (Jira, Trello, Asana), які дозволяють відстежувати прогрес, розподіляти навантаження та аналізувати продуктивність команд; платформи для збору та аналізу зворотного зв'язку (проведення опитувань, оцінка персоналу за методом 360°), що забезпечують множинні перспективи на ефективність працівника; системи управління навчанням (LMS), що підтримують безперервний розвиток компетенцій. Важливо розуміти, що технології є лише інструментом, який має підтримувати нову філософію управління, а не замінювати людський аспект оцінювання та розвитку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Трансформація підходів до нормування праці від механістичної моделі до гуманістичної парадигми є об'єктивною необхідністю в умовах переходу до економіки знань. Традиційні методи погодинного нормування та жорсткого контролю процесів, що були ефективними для стандартизованої фізичної праці індустріальної епохи, виявляються контрпродуктивними для інтелектуальної та творчої діяльності. Сучасна праця характеризується складністю, нелінійністю результатів, високою варіативністю індивідуальної продуктивності та залежністю від психологічного стану працівників, що вимагає принципово інших підходів до її організації та оцінювання.

Гуманістичний підхід до нормування праці базується на визнанні цінності людського капіталу, автономії професіоналів та зміщенні фокусу з контролю процесу на оцінку результатів і розвиток компетенцій. Сучасні моделі, такі як Agile, управління за цілями, системи KPI та компетентнісний підхід, демонструють можливості ефективної організації інтелектуальної праці без жорсткого погодинного нормування. Проте їх впровадження супроводжується низкою викликів, включаючи складність об'єктивного вимірювання якості творчої праці, ризики маніпулювання показниками, культурні бар'єри та проблеми справедливості оцінювання.

Запропонована комплексна модель нормування праці для економіки знань поєднує гнучкість у процесах з чіткістю у визначенні очікуваних результатів, базується на багатовимірній системі оцінювання, що включає досягнення цілей, розвиток компетенцій, командну роботу та інноваційність. Ключовими принципами є зміщення від контролю часу до оцінки цінності, від індивідуального виконання до командної співпраці, від одноразового навчання до безперервного розвитку. Успішне впровадження такої моделі вимагає системного підходу, що включає поступову трансформацію через пілотні проекти, активне залучення працівників, розвиток управлінських компетенцій та технологічну підтримку.

Для українських підприємств перехід до сучасних форм нормування праці є не лише питанням підвищення ефективності, але й умовою збереження конкурентоспроможності на глобальному ринку праці. В умовах дефіциту кваліфікованих спеціалістів, особливо в IT-сфері та високотехнологічних галузях, компанії, що зберігають застарілі системи жорсткого контролю та погодинного нормування, ризикують втратити найкращі таланти на користь організацій з більш прогресивною культурою. Молоде покоління працівників цінує автономію, можливості розвитку та сенс роботи не менше, ніж матеріальну винагороду, тому гуманістичний підхід до нормування стає конкурентною перевагою у боротьбі за персонал.

Важливо усвідомити, що трансформація системи нормування праці не є суто технічним процесом зміни показників і процедур, а передбачає глибоку культурну трансформацію організації. Це перехід від парадигми «недовіри та контролю» до парадигми «довіри та відповідальності», від ієрархічного управління до розподіленого лідерства, від фокусу на процесах до фокусу на цінності. Така трансформація вимагає часу, терпіння та послідовності від керівництва, готовності інвестувати у розвиток людей і прийняття певних ризиків на етапі впровадження нових підходів.

Подальші дослідження у цій сфері мають зосередитися на розробці галузево-специфічних моделей нормування праці, що враховують особливості різних секторів економіки знань. Перспективним напрямком є вивчення впливу штучного інтелекту та автоматизації на характер інтелектуальної праці і відповідні зміни у системах її нормування. Актуальною залишається проблема об'єктивного вимірювання якості творчої праці та розробки валідних інструментів оцінювання компетенцій. Також важливим є дослідження психологічних

аспектів різних моделей нормування та їх впливу на мотивацію, задоволеність працею та психічне здоров'я працівників.

Сучасне нормування праці має стати інструментом не обмеження, а розкриття потенціалу працівників, створення умов для їхнього професійного зростання та максимальної реалізації у роботі. Лише за такого підходу можливе досягнення синергії між інтересами організації та інтересами працівників, формування високопродуктивних команд, здатних до інновацій та адаптації у динамічному бізнес-середовищі. Перехід до гуманістичної парадигми нормування праці є не альтернативою, а необхідністю для підприємств, що прагнуть успіху в економіці XXI століття.

Література

1. Drucker, P. F. (2012). *Management challenges for the 21st century*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080942384/management-challenges-21st-century-peter-drucker>
2. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. 284 p.
3. Toffler, A. (1990). *Powershift: Knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century*. New York: Bantam Books.
4. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum guide: The definitive guide to Scrum*. <https://scrumguides.org/>
5. Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
6. Ressler, C., & Thompson, J. (2008). *Why work sucks and how to fix it: The results-only revolution*. New York, NY: Portfolio.
7. Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York, NY: Riverhead Books
8. Лібанова, Е. М. (2012). Проблеми розвитку ринку праці в контексті соціальної політики України, загроз та викликів XXI століття. *Ринок праці та зайнятість населення*, (2), 41-45.
9. Колот, А. М., Грішнова, О. А., Герасименко, О. О. та ін. (2010). *Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія / за наук. ред. А. М. Колота*. Київ: КНЕУ. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/96a880f9-f433-4032-81dd-678dfe86ba05/content>
10. What is a Labor Standard? (n.d.). Superfast CPA. Retrieved October 6, 2025, from <https://www.superfastcpa.com/what-is-a-labor-standard/>
11. What is a Labor Standard? (n.d.). AccountingTools. Retrieved October 6, 2025, from <https://www.accountingtools.com/articles/what-is-a-labor-standard.html>
12. Engerman, S. L. (2003). *The history and political economy of international labor standards*. У К. Basu, Н. Horn, Л. Roman, & J. Shapiro (Ред.), *International labor standards: History, theory, and policy options* (стор. 9–83). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1002/9780470754818.ch1>
13. Ferdosi, M. (2011). *The historical development of labour standards* (B.A. thesis). Simon Fraser University. <https://summit.sfu.ca/item/16707>
14. Капінос, Г. І. (2017). Нормування праці як складова систем підвищення продуктивності праці при інноваційному розвитку промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (2(2)), 172–177. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/36.pdf
15. Jakubik, M. (2020). Rise of intellectual workers and intellectual work. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 9(1), 59–73. https://www.researchgate.net/publication/344513501_Rise_of_Intellectual_Workers_and_Intellectual_Work
16. Капінос, Г. І., & Ларіонова, К. Л. (2022). Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (2), 173–181. <https://doi.org/10.31891/ndes/2022-4-23>
17. Depra, T., Thaddues, S., & Dhamodharan, G. (2023). Performance measurement framework for agile Scrum software engineering environment. *International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering*, 12(7S), 179–190. <https://www.ijisae.org/index.php/IJISAE/article/view/4056>
18. Verwijs, C., & Russo, D. (2023). A theory of Scrum team effectiveness. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, 32(3), Article 1–5. <https://doi.org/10.1145/3571849>
19. Цалко, Т. Р., & Невмержицька, С. М. (2019). Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*, (6(74)), 160–167. http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/21.pdf
20. Fallon, N. (2025, June 2). Do results-only workplaces really work? *Business.com*. <https://www.business.com/articles/do-results-only-workplaces-really-work/>
21. Капінос, Г., & Ларіонова, К. (2025). Управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства в операційному менеджменті. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1)), 248–260. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-36)

References

1. Drucker, P. F. (2012). *Management challenges for the 21st century*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080942384/management-challenges-21st-century-peter-drucker>
2. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. 284 p.
3. Toffler, A. (1990). *Powershift: Knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century*. New York: Bantam Books.
4. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum guide: The definitive guide to Scrum*. <https://scrumguides.org/>
5. Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
6. Ressler, C., & Thompson, J. (2008). *Why work sucks and how to fix it: The results-only revolution*. New York, NY: Portfolio.
7. Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York, NY: Riverhead Books
8. Libanova, E. M. (2012). *Problems of labor market development in the context of Ukraine's social policy, threats, and challenges of the 21st century. Labor Market and Employment of the Population*, (2), 41–45.
9. Kolot, A. M., Hrishnova, O. A., Herasymenko, O. O., et al. (2010). *Socialization of labor relations in the context of sustainable development: A monograph* / Edited by A. M. Kolot. Kyiv: KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/96a880f9-f433-4032-81dd-678dfe86ba05/content>
10. What is a Labor Standard? (n.d.). Superfast CPA. Retrieved October 6, 2025, from <https://www.superfastcpa.com/what-is-a-labor-standard/>
11. What is a Labor Standard? (n.d.). AccountingTools. Retrieved October 6, 2025, from <https://www.accountingtools.com/articles/what-is-a-labor-standard.html>
12. Engerman, S. L. (2003). *The history and political economy of international labor standards*. Y. K. Basu, H. Horn, L. Roman, & J. Shapiro (Ред.), *International labor standards: History, theory, and policy options* (срп. 9–83). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1002/9780470754818.ch1>
13. Ferdosi, M. (2011). *The historical development of labour standards* (B.A. thesis). Simon Fraser University. <https://summit.sfu.ca/item/16707>
14. Kapinos, H. I. (2017). Labor regulation as a component of increase of labour productivity innovation of industrial enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (2(2)), 172–177. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/36.pdf
15. Jakubik, M. (2020). Rise of intellectual workers and intellectual work. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 9(1), 59–73. https://www.researchgate.net/publication/344513501_Rise_of_Intellectual_Workers_and_Intellectual_Work
16. Kapinos Г., & Larionova K. (2022). Theoretical and methodological basis of the implementation of the concept of lean production in the practice of the activities of industrial enterprises. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 173–181. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-23>
17. Deepa, T., Thaddues, S., & Dhamodharan, G. (2023). Performance measurement framework for agile Scrum software engineering environment. *International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering*, 12(7S), 179–190. <https://www.ijisae.org/index.php/IJISAE/article/view/4056>
18. Verwijs, C., & Russo, D. (2023). A theory of Scrum team effectiveness. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, 32(3), Article 1–5. <https://doi.org/10.1145/3571849>
19. Tsalco, T. R., & Nevmerzhytska, S. M. (2019). System of key performance indicators as a guarantee of efficient management of business process in the company. *Problems of System Approach in Economics*, (6(74)), 160–167. http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/21.pdf
20. Fallon, N. (2025, June 2). Do results-only workplaces really work? *Business.com*. <https://www.business.com/articles/do-results-only-workplaces-really-work/>
21. Kapinos, h., & Larionova, k. (2025). Managing the effectiveness of an enterprise's operations system in operations management. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1)), 248–260. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-36)