

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом та економіки праці

ОЛІЙНИК Ірина Іванівна

**Організація та стан нормування праці на промисловому підприємстві:
аналіз та напрями удосконалення./ Organization and condition of labor
regulation at the industrial enterprise: analysis and areas for improvement.**

Спеціальність: 8.03050501 – Управління персоналом та економіка праці
магістерська програма – Управління персоналом

Магістерська робота

Виконала студентка групи
УПЕПм-22
І.І. Олійник

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Н.М. Слівінська

Магістерську роботу допущено

до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **Є.П. Качан**

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

АНОТАЦІЯ

Ірина Олійник

Організація та стан нормування праці на промисловому підприємстві, шляхи та напрями удосконалення (на матеріалах ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного ступеня «магістр» за спеціальністю 8.030050501 "Управління персоналом та економіка праці". – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

Дослідження присвячене аналізу та розробці рекомендацій щодо покращення систем організації та нормування праці у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». У роботі розглянуто теоретично-методологічні засади організації та нормування праці, проведено аналіз діяльності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», систем організації та нормування праці промислового підприємства, запропоновано напрями щодо підвищення ефективності систем організації та нормування праці на промислових підприємствах України, зокрема ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», з урахуванням зарубіжного досвіду.

ANNOTATION

Iryna Oliinyk

Organization and condition of labor regulation at the industrial enterprise: analysis and areas of improvement . - The Manuscript.

This research is to submit a Master degree on specialty 8.03050501 – Personnel management and Labor Economics; Master Program – Personnel management. – Ternopil national economic university, Ternopil, 2017.

Work is devoted to the analysis and development of recommendations for improvement of organization and labor regulation at the "CAP Corporation Vatra" Ltd. Research deals with the theoretical and methodological foundations of the organization and regulation of labor, analyzes the activity of "CAP Corporation Vatra" Ltd, the organization and regulation of labor at the industrial enterprise, offers some ways on improving the efficiency of the organization and regulation of labor at industrial enterprises of Ukraine, in particular of "CAP Corporation Vatra", taking into account international experience.

ЗМІСТ:

Вступ.....	2
Розділ I. Теоретичні основи організації та нормування праці.....	6
1.1. Поняття, елементи та основні завдання організації праці.....	6
1.2. Функції та принципи нормування праці як складові організації праці на підприємстві.....	13
1.3. Організація трудового процесу та методи їх вивчення.....	22
Висновки до розділу I.....	31
Розділ II. Дослідження складових організації та нормування праці на промисловому підприємстві (на матеріалах ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»).....	33
2.1.Коротка техніко-економічна характеристика підприємства.....	33
2.2. Особливості організації праці на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»....	44
2.3.Характеристика видів норм та нормативів з праці, що застосовуються на підприємстві.....	63
2.4. Управління системою нормування праці на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».....	72
Висновки до розділу II.....	79
Розділ III. Основні напрями удосконалення організації та нормування праці на промисловому підприємстві.....	81
3.1. Шляхи зростання ефективності нормування праці на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».....	81
3.2. Заходи щодо удосконалення організації праці на промислових підприємствах з урахуванням зарубіжного досвіду.....	90
Висновки до розділу III.....	109
Висновки.....	110
Список використаних джерел.....	115
Додатки.....	123

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах соціально-економічних змін, ринкової економіки та глобалізації потребують підвищення конкурентоздатності підприємства на національному та міжнародному ринках, а це, у свою чергу, потребує залучення усіх резервів ефективності використання трудових ресурсів та виробничих потужностей, що неможливо без вирішення недоліків в організації та нормуванні праці. Нові умови зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств та поява недержавного сектору не викликали змін у системах організації та нормування праці на промислових підприємствах, особливо тих, які були створені за часів планово-адміністративної економіки. Загальною тенденцією стало зниження рівня організації та нормування праці і, як наслідок, спричинило зниження продуктивності та ефективності праці.

Удосконалена система організації та нормування праці дає змогу встановлювати обґрунтовані норми витрат часу, сприяє виявленню резервів зростання продуктивності праці на підприємстві, дає змогу знизити собівартість та трудомісткість продукції, стимулює підвищення зацікавленості працівників у результатах праці.

Існує необхідність розробки нових методичних підходів та вивчення зарубіжного досвіду передових компаній світу щодо організації та нормування праці на промислових підприємствах для підвищення їх якості та ефективності.

Проблемам вивчення організації праці та побудови систем нормування праці та управління нормуванням присвятили свої роботи такі зарубіжні вчені-дослідники: А. І. Рофе, С. С. Новожилов, М. И. Петров, О.В. Шутіна, Е.М. Карпенко, С.Л. Смирнов та багато інших.

Серед українських науковців вивченням проблем організації та нормування праці займалися такі науковці як: Г.Т. Завіновська, О.А. Грішнова, В.П. Пашуто, С.Л. Решміділова, А. Г. Бистров та інші.

Мета дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження стану організації та нормування праці на промисловому підприємстві та розробка напрямків щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання:**

- визначити сутність, елементи, функції та принципи категорій «організація праці» та «нормування праці»;
- дослідити особливості організації праці на промисловому підприємстві;
- з'ясувати специфіку застосування норми та нормативів з праці на промисловому підприємстві
- здійснити аналіз системи управління нормуванням праці;
- визначити шляхи удосконалення системи нормування праці із застосуванням новітніх методів та зарубіжного досвіду;
- визначити основні напрямки удосконалення організації праці на підприємстві для підвищення ефективності його діяльності.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», м. Тернопіль.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є системи організації та нормування праці на промисловому підприємстві.

Теоретико-методологічною основою дипломного дослідження є КЗпП України, Постанови Кабінету міністрів України з питань організації та нормування праці, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань вдосконалення організації праці, періодичні видання. В якості інформаційної бази слугували статистичні матеріали Держкомстату України, посадові інструкції, колективний договір та дані статистичної звітності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

В процесі дослідження були застосовані наступні загальнонаукові та спеціальні **методи:** системного підходу, порівняльно-економічного, економіко-статистичного аналізу, економіко-математичні, факторний аналіз, табличний та графічний методи.

Наукова новизна дослідження полягає у наступному:

- досліджено стан організації та нормування праці у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» та визначено їх недоліки;
- проведено оцінку посад із застосуванням методу таблиць Хея та встановлено шкалу теоретичних заробітних плат на основі грейдів;
- розраховано норми часу для радіомеханіка на основі системи нормування праці MODAPTS.

Результати дослідження апробовані на IV регіональній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» у вигляді тез на тему: «Методи нормування праці на основі комп'ютерних програм».

Практичне значення отриманих результатів. Результати проведеного дипломного дослідження можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» .

Структура роботи. Робота містить вступ, три розділи, висновки, 24 рисунки, 36 таблиць, 8 додатків та 70 найменувань використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи 134 сторінки.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

1.1. Поняття, елементи та основні завдання організації праці.

Вивчення організації праці на підприємстві є важливим напрямком роботи фахівців. Особливості сучасних умов господарювання призводять до необхідності вивчення організації праці задля ефективного використання ресурсів підприємства. Основою оптимальної організації праці є великий потенціал щодо підвищення ефективності національної економіки та виробництва щодо ефективного поєднання робочої сили та засобів здійснення виробництва для досягнення високих соціально-економічних результатів діяльності підприємства.

На думку М. Виноградського величезною проблемою сучасного управління є нерішучість керівників щодо зміни основних принципів організації праці, що дозволило б збільшити продуктивність праці, знизити витрати виробництва та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Основною причиною цього, на думку вченого, є недостатнє розуміння змісту поняття «організації праці» [12]. Керівники не володіють достатньою інформацією про розвиток системи організації праці, її нових моделей та таких, які успішно функціонують на різних підприємствах. Як наслідок цього, вони, стикаючись із проблемою вибору моделі організації праці, не можуть оцінити переваги та недоліки існуючих та потенційних моделей.

Різні автори подають своє бачення поняття «організація праці». Розглянемо основні підходи, наведені у таблиці 1.1.

Отже, організація праці – це спосіб оптимального поєднання виконавців із засобами праці для здійснення трудового процесу та досягнення мети діяльності.

Семантика поняття «організація праці»

[Складено автором]

Автор	Визначення
Економічний словник [70]	Організація праці полягає у приведенні трудової діяльності людей у певну систему, яка характеризується внутрішньою упорядкованістю, узгодженістю і направленістю взаємодії на реалізацію спільної програми і мети.
Рофе А.І. [3, с. 16]	Організація праці – визначений порядок побудови та здійснення трудового процесу, який складається із системи взаємодії працівників з предметами та засобами праці, а також виробничої взаємодії людей одне з одним.
Кибанов А.Я. [4, с. 370]	Організація праці – це організаційна система, що має на меті досягнення найкращих результатів використання живої праці в процесі виробництва.
Виноградський М. Д., Шканова О. М. [1]	Організація праці – приведення трудової діяльності людей у певну систему, що характеризується внутрішньою впорядкованістю, узгодженістю і спрямованістю взаємодії для реалізації спільної програми та цілі.
Арон Е. І. [5]	Організація праці – це сукупність заходів, спрямована на раціональне поєднання праці працівників із засобами виробництва з метою досягнення високої продуктивності праці і збереження здоров'я та працездатності працюючих
Данюк В.М.[6]	Організація праці – це процес економічно й соціально обґрунтованого поєднання в оптимальних пропорціях робочої сили, знарядь і предметів праці та створення умов для їх ефективного використання і досягнення мети виробництва.

Дослідник питань організації праці А. Г. Бистров наголошує на тому, що ефективна система організації праці на промисловому підприємстві можлива лише при злагодженій роботі всіх його елементів та пропонує графічну модель організації праці, наведену нами на рис. 1.1

Організацію праці можна трактувати як систему, яка починається із виникнення проблеми або необхідності, далі формується мета, яка реалізується за рахунок виникнення взаємозв'язків між такими елементами як: робоча сила, умови праці, знаряддя праці та предмети праці. Після взаємодії компонентів утворюється продукт діяльності та завершення процесу – результат праці.

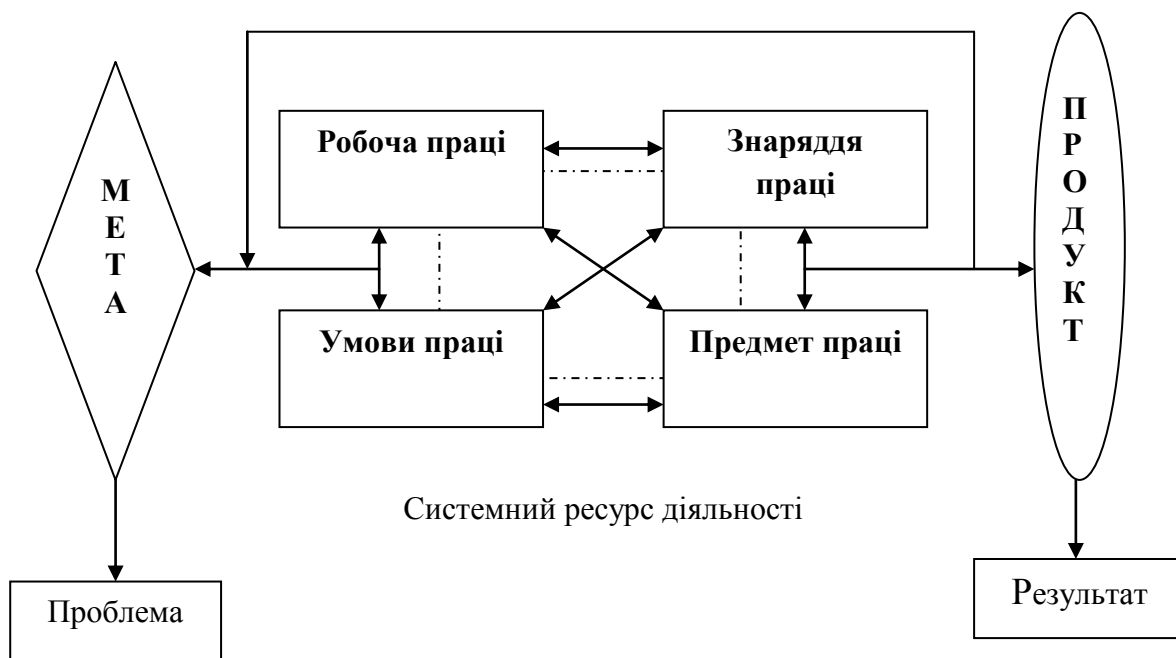


Рис. 1.1. Модель організації праці [7, с.78]

Основні фактори, які впливають на організацію праці на підприємстві, наведені на рис. 1.2.

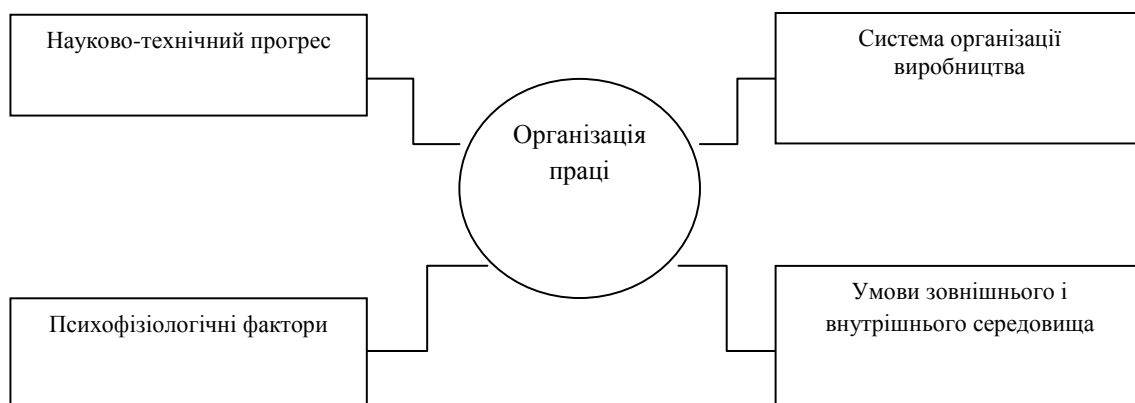


Рис. 1. 2. Фактори впливу на організацію праці на підприємстві [8, с.67].

На організацію праці впливає розвиток науки та техніки, оскільки змінюються вимоги до робочих місць, до технологічних процесів, поділу та кооперування праці, методів управління та ін. Тому організація праці на

підприємстві має бути динамічною та удосконалюватися, враховуючи існуючий досвід та передові технології.

Система організації праці є дієвим інструментом щодо організації праці на підприємстві і в той же час вона є тим фактором, що впливає на неї, оскільки здійснює раціоналізацію та координацію трудових та матеріальних ресурсів у часі та просторі.

Враховуючи те, що сучасне суспільство на перший план висуває гуманізацію праці, то важливим фактором впливу на організацію праці є психофізіологічні можливості організму людини, здатність до відновлення працездатності, збереження здоров'я, підвищення змістовності праці – це все впливає на організацію трудових процесів на підприємстві.

На організацію праці також впливають зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішніми можна визначити економічну та політичну ситуацію в країні, оскільки від них залежить теоретична база організації праці. До внутрішніх належать такі: освітленість, шум, вібрація, умови праці та ін. Всі ці фактори здійснюють важливий вплив на діяльність промислового підприємства та визначають основні методи організації праці та дієвість їх застосування [47, с.67].

За дослідженнями різних вчених організація праці може містити різну кількість складових елементів. У табл. 1.2. наведено основні підходи різних вчених до визначення кількості елементів організації праці на промисловому підприємстві.

Аналізуючи таблицю 1.2., виявлено, що різні дослідники виділяють різні складові елементи організації праці. Сім з восьми вчених визнають, що поділ та кооперування праці, створення безпечних умов праці – це найважливіші елементи організації праці. Шість вчених сходяться на думці, що організація та обслуговування робочого місця, нормування праці, робота з персоналом та оплата праці – це невід'ємні складові системи організації праці. Для п'яти вчених важливими є також планування, облік, аналіз праці. Лише чотири групи дослідників до елементів організації праці відносять також прийоми та методи

праці та дисципліну праці і, лише троє, вважають контроль за якістю праці – складовою організації праці.

Таблиця 1.2.

Елементи організації праці згідно з дослідженнями різних науковців

[6, с.80]

Елементи ОП	Автори								
	Дейнека А.В., Жуков Б.М.	Решмідлова С.Л., Мул Н.А., Зелена М.І.	Рофе А.І.	Гриньова В.М., Шульга Г.Ю.	Кібанов А.Я.	Шовкун В.А.	Ковальов В.М., Рижиков В.С., Єськов О.Л.	Балдін І.В., Ясников Г.Е.	Кількість елементів ОП
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розподіл праці	+	+	+	+	+	+	-	+	7
Кооперування праці	+	+	+	+	+	+	-	+	7
Організація робочого місця	-	+	+	+	-	+	+	+	6
Організація обслуговування робочого місця	-	+	+	+	-	+	+	+	6
Прийоми і методи праці			+	+			+	+	4
Нормування праці	+	+	+		+	+	-	+	6
Планування, облік та аналіз праці	-	-	+	+	+	+	-	+	5
Створення безпечних і здорових умов праці	+	+	+	+	+	+	-	+	7
Підбір, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників	-	+	+	+	+	+	-	+	6
Організація оплати та матеріального стимулювання праці	+	+	+	+	+	+	-		6
Дисципліна праці	-	-	+	+		+	-	+	4
Контроль за якістю роботи	+	+	-	-	-	-	+	-	3

Завдання організації праці на промисловому підприємстві розглядаються науковцями на таких двох рівнях:

- в масштабах економіки країни;
- безпосередньо на конкретному робочому місці.

У масштабах економіки завдання організації праці зводяться до наступного:

- виявлення та усунення соціальних та економічних втрат;
- раціональне залучення людського капіталу до виконання корисної діяльності на рівні суспільства;
- регулювання зайнятості населення у різних сферах народного господарства;
- оптимальне розміщення робочої сили та розподіл працівників між галузями [47, с.67].

На конкретному робочому місці організація праці вирішує наступні завдання:

- встановлення меж ефективного поділу та кооперування праці;
- гуманізація праці: зниження монотонності, підвищення змістовності праці;
- раціональне оснащення та укомплектування робочих місць;
- впровадження ефективних форм і методів мотивування та заохочення працівників;
- використання дієвих прийомів і методів праці;
- націленість на створення належних умов праці;
- підтримання високого рівня працездатності працівників і сприяння швидкому відновленню здатності до праці [47, с.67].

Дослідник А. Г. Бистров пропонує також розглядати елементи організації праці, розподіляючи їх на творчі та стандартизовані (рис.1.3.)

Таким чином до стандартизованих елементів організації відносять: мету праці, як доцільної діяльності, створення нешкідливих умов праці, організацію

та організацію обслуговування робочого місця, дисципліну праці, результати праці. На противагу цьому, творчими елементами будемо вважати: кооперування праці, поділ праці та нормування, навчання персоналу, мотивацію працівників, аналіз робіт, прийоми, методи праці та контроль за якістю роботи.

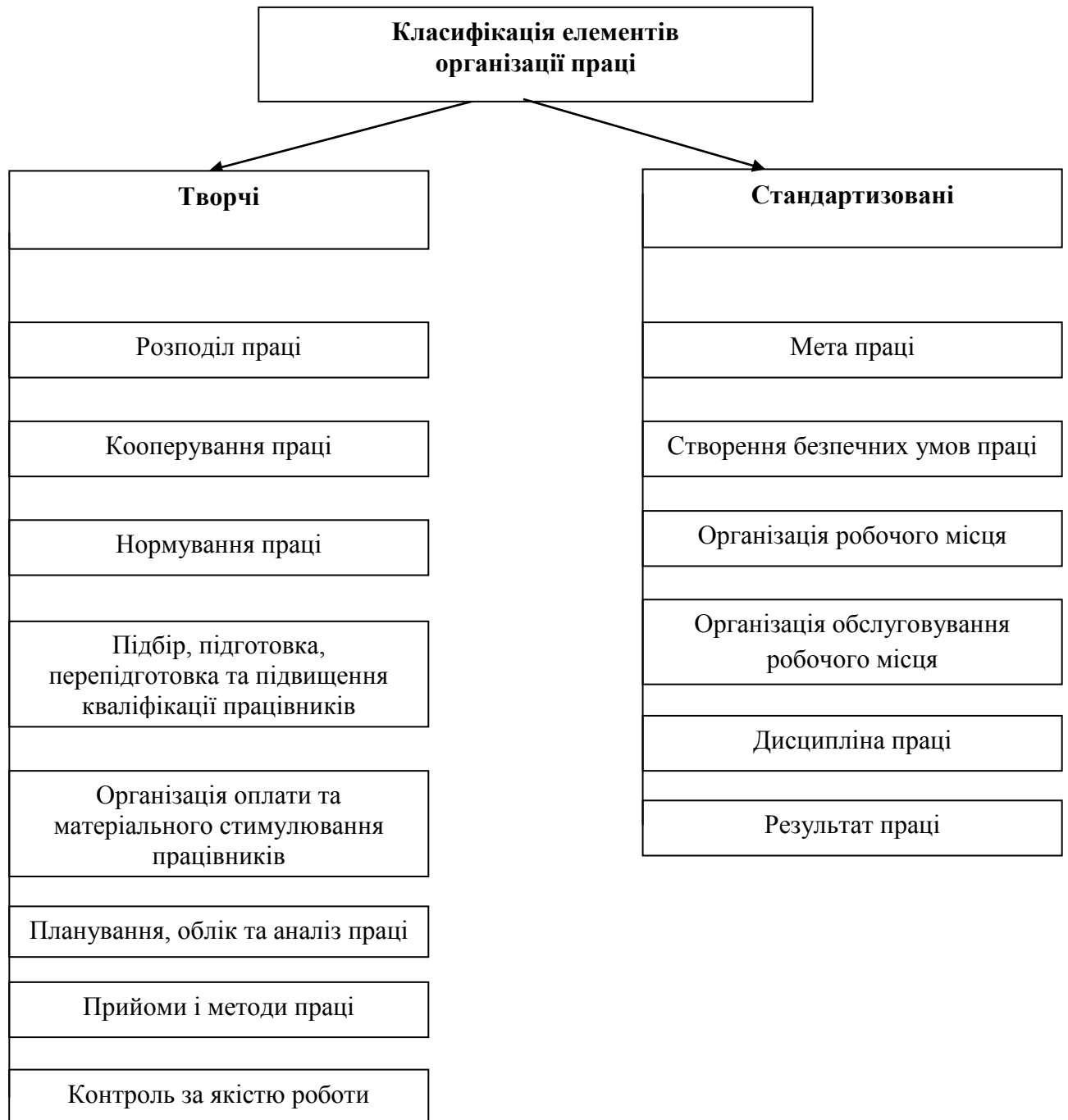


Рис. 1. 3. Класифікація елементів організації праці

[складено автором за даними 6, с.80]

Отже, організація праці – це система взаємопов'язаних елементів, один із напрямків управління промисловим підприємством, згідно з яким побудований взаємозв'язок між працівником, предметами та засобами праці для досягнення результатів діяльності, отримання суспільного продукту. На організацію праці на підприємстві впливають психофізіологічні чинники, науково-технічний прогрес, система організації виробництва і чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ. Дослідники зводять класифікацію елементів організації праці до творчих та стандартизованих.

1.2. Функції та принципи нормування праці як складові організації праці на підприємстві.

Для будь-якого суб'єкта господарювання, особливо для промислового підприємства, основою організації праці є нормування. Нормування праці у ринкових умовах стало основою для побудови та нормального функціонування відносин між роботодавцями та найманими працівниками. Воно є інструментом підвищення ефективності функціонування організації для досягнення поточних та стратегічних цілей діяльності. Світова практика показує, що чим краще організовані трудові процеси на підприємстві та чим краще розраховані норми та нормативи діяльності тим високо ефективніше підприємство та вищі показники дохідності та рентабельності такого суб'єкта господарювання. В Україні спостерігається занепад системи нормування праці. Це пов'язано із тим, що підприємства та організації прагнуть отримати надприбуток при мінімальних затратах, і як наслідок відбувається зниження затрат на забезпечення належних умов праці. Мало хто розуміє, що існує пряма залежність між ефективною організацією праці на підприємстві, зокрема, як добре розвинена система нормування праці та високими економічними показниками діяльності підприємства. Саме тому нормування праці має розглядатися як одна з найважливіших складових організації виробництва.

Для того, щоб визначити основні функції та завдання нормування праці на промислових підприємствах варто з'ясувати, що саме закладено у дане наукове поняття та встановити, що закладено в основу категорії «нормування праці». У табл. 1.3. наведено основні підходи до визначення даної категорії.

Таблиця 1.3.

Підходи до визначення категорії «нормування праці»

[складено автором]

Автори	Визначення
Богиня Д.П., Грішнова О.А. [7, с.116]	Нормування праці є складовою частиною управління виробництвом і полягає у визначенні необхідних витрат праці на виконання робіт (виготовлення продукції) як окремими працівниками, так і колективами працівників та встановлення на цій основі норм праці.
Прокопенко В.І. [45, с.330]	Нормування праці — поняття широке і об'ємне. Воно є одним з механізмів управління виробництвом, методом виявлення резервів зростання продуктивності праці, регулятором міри праці робітників і службовців. І яка б з цих сторін не підкреслювалась, сутність нормування праці проявляється у розробленні та встановленні особливих видів норм, які узагальнено прийнято називати нормами витрат праці, або нормами праці.
Новожилова С.С., Костін Л.А., Смирнов С.Л. [30, с.99]	Нормування – один із головних засобів оцінки різноманітних варіантів організації праці та вибору з них найраціональнішого, який дає можливість виконати роботу щонайефективніше
Петроченко П.Ф. [68]	Нормування – це встановлення міри витрат праці на виконання певної роботи (операції та її елементів) у щонайраціональніших організаційно-технічних умовах виробництва
Завіновська Т.Г. [21]	Нормування праці — складова організації праці і виробництва. Воно є важливою ланкою технологічної й організаційної підготовки виробництва, оперативного управління ним, невід'ємною частиною менеджменту і соціально-трудових відносин.

Загалом, нормування праці – це складова частина організації праці, яка функціонує на основі положень державного та локального законодавства та має на меті встановлення мір праці для працівників, та, відповідно, справедливих винагород за працю з точки зору правових та соціально-економічних факторів.

Нормування праці на підприємстві охоплює:

- 1) вивчення передових методів праці;
- 2) аналіз виробничих процесів та розподіл їх на елементи;
- 3) проектування складу, регламенту та послідовності виконання технологічного та трудового процесів;
- 4) наукове обґрунтування можливих варіантів роботи, що підлягає нормуванню;
- 5) визначення величини норм праці, розрахунок норм та їх впровадження;
- 6) вибір оптимального варіантів технології, прийомів та методів праці, систем обслуговування робочого місця, режимів праці та відпочинку [38, с.5].

Основним документом, який законодавчо регулює нормування праці є Кодекс законів про працю України (глава 6). Згідно із ст.85, норми праці (норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності) повинні встановлюватися для робітників відповідно до досягнутого рівня техніки, технології, організації праці та виробництва. Норми підлягають обов'язковій заміні, якщо відбулися зміни у техніці, технології, організації виробництва. При зниженні виробничих потужностей норми можуть не переглядатися. Не є приводом для перегляду норм досягнення високого рівня виробництва окремими працівниками чи бригадою за рахунок використання за власною ініціативою нових прийомів праці і передового досвіду.

Ст. 86 КЗпП передбачає, що впровадження, заміну та перегляд норм праці здійснюють власники чи уповноважений орган зі згоди профспілок. При цьому працівники мають бути попереджені про впровадження чи заміну норм не менше, ніж за місяць.

Закон не встановлює обов'язкового календарного строку перегляду норм. Норми праці встановлюються на невизначений строк і діють до моменту їх перегляду у зв'язку з змінами організаційно-технічних умов (ст. 87).

КЗпП не обмежує підприємство у праві періодично переглядати норми. Підприємство самостійно встановлює періодичність таких перевірок, виходячи із ситуації, динаміки розвитку та організаційних можливостей.

В Україні діють розроблені галузеві та міжгалузеві норми, але, згідно ст. 85 КЗпП, підприємство самостійно вирішує чи використовувати «готові» норми чи розробляти свої [26].

Нормування праці в ринкових умовах виконує наступні завдання, наведені на рис.1.4.

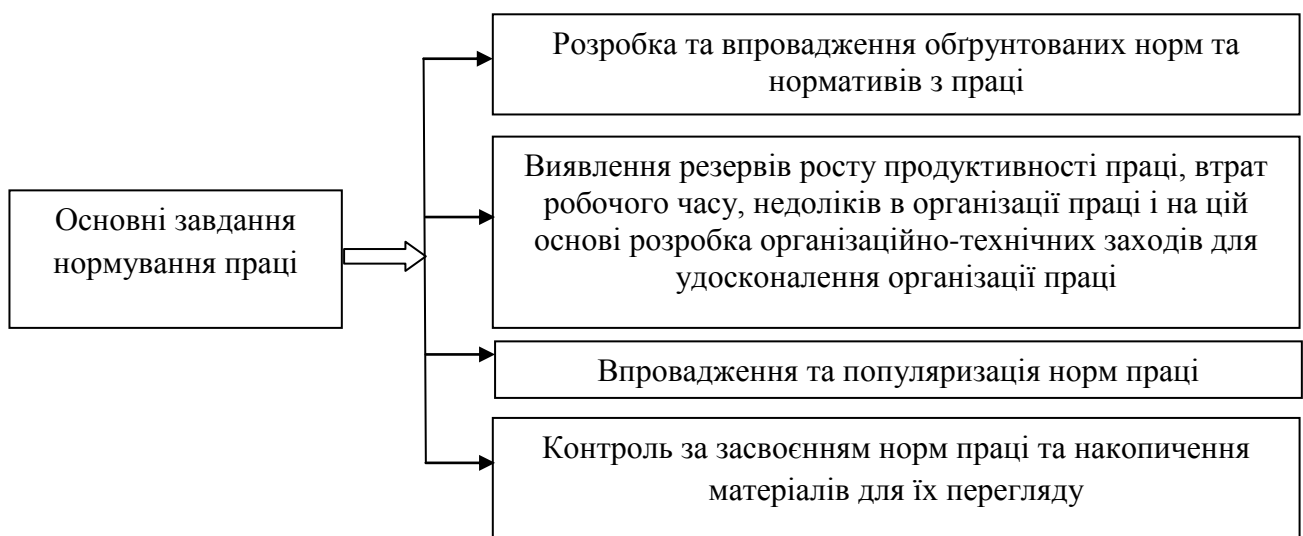


Рис.1.4. Основні завдання нормування праці [64].

Завдання нормування праці сприяють найкращому використанню засобів виробництва за максимальної економії та полегшення праці виконавців.

Із основних завдань впливають функції, які виконує нормування праці, поділені на загальні та спеціальні, наведені на рис. 1.5.

Суть планової функції полягає у забезпеченні планомірного та пропорційного розвитку всіх підрозділів і служб підприємства, а норми праці є базою для планування основних показників діяльності промислового підприємства.

Організаційна функція полягає у встановленні оптимальних пропорцій між окремими елементами підприємства і координації в часі та просторі всіх матеріальних та трудових ресурсів.

Норми праці враховують рівень розвитку сучасної техніки та технології та відповідати йому, враховуючи також і можливості удосконалення – технологічна функція.

Управлінська функція нормування праці полягає у створенні балансу функціонування робочих місць, підрозділів та підприємства загалом. Застосовуючи норми праці до робочого місця можна встановити не тільки затрати праці на виконання завдання, але і передбачити оптимальний порядок їх здійснення, тобто управління виробничими процесами. На інших рівнях організації праці значення управлінських норм розширене, переходячи від поточного регулювання технологічних процесів до оперативного управління сукупними виробничими процесами.

Соціальні функції норм праці полягають у розробці індивідуальних та колективних трудових процесів та передбачає створення оптимальних умов праці, гуманізацію праці та підвищення змістовності трудового процесу.

Правова функція нормування праці полягає у встановленні відповідних обов'язків виконання роботи, керівників та підлеглих, у забезпеченні правового регулювання та дотримання технології, технологічної та виробничої дисципліни [58, с.75].

Суть економічної функції витікає із взаємодії в процесі виробництва механізму ринкових відносин, що регулює затрати праці, розподіл і обмін продуктів на ринку. Виконуючи дану функцію норми праці повинні регулювати ріст продуктивності праці відповідно до закону економії часу. При нормуванні праці потрібно виявляти та встановлювати найбільш економічні варіанти використання виробничих потужностей, при збереженні найменших затрат праці.



Рис.1.5. Функції нормування праці

[Складено автором за даними 58]

Основні принципи, на яких має ґрунтуватись система нормування праці, наведено на рис. 1.6.

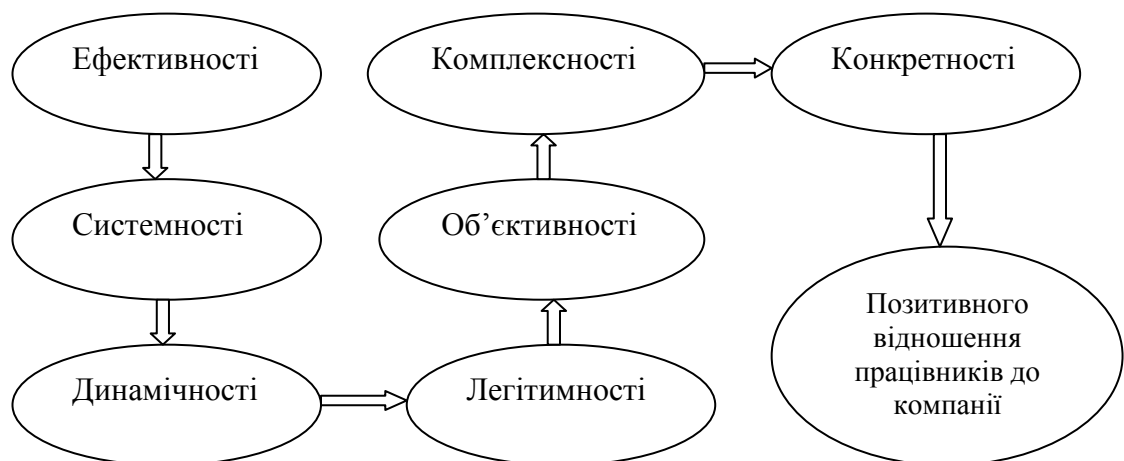


Рис.1.6. Основні принципи нормування праці

[складено автором за даними 58]

Принцип ефективності ґрунтується на необхідності встановлення норм праці, при яких виробничі результати досягаються з мінімальними затратами ресурсів підприємства.

Принцип комплексності враховує зв'язки між технічними, економічними, психологічними, соціальними і правовими факторами, що впливають на норми праці.

Принцип системності характеризує відповідність норм праці кінцевим результатам діяльності і враховує залежність між затратами ресурсів на всіх етапах виробничого процесу; принцип об'єктивності зводиться до того, що на підприємстві повинні бути створені рівні можливості для виконання норм праці із врахуванням диференціації працівників за віком та статтю.

Норми праці мають відповідати параметрам продукції, що виготовляється, предметів та засобів праці, умовам праці, типу виробництва та ін. характеристикам, що впливають на величину затрат праці (принцип конкретності).

Принцип динамічності виражає необхідність зміни норм праці при зміні суттєвих параметрів виробництва; принцип легітимності характеризує дотримання законів та інших правових актів при нормуванні праці.

Принцип позитивного ставлення працівників до підприємства полягає у створенні такої системи нормування праці, при якій працівники задоволені своєю працею [58, с.77].

За визначенням О. А. Грішнкової: «Нормативні матеріали є комплексом довідкової інформації, необхідної для визначення норм затрат праці для конкретних трудових процесів аналітично-розрахунковим методом» [17].

Нормативні матеріали для нормування праці - основа для встановлення норм затрат праці, і мають відповідати таким вимогам:

- відповідність сучасним рівням розвитку науково-технічного прогресу;
- максимально враховувати ступінь впливу факторів: техніко-технологічних, організаційних, економічних та психофізіологічних;

- забезпечувати високу якість норм праці, визначати оптимальний рівень інтенсивності праці;
- відповідати встановленому рівню точності;
- бути зручними для розрахунків затрат праці на промислових та непромислових підприємствах і визначення трудомісткості робіт;
- забезпечувати можливість використання автоматизованих та комп'ютерних систем для збору і обробки інформації, розробки норм праці [38, с.7].

Велика кількість трудових процесів зумовила потребу існування великої кількості нормативних матеріалів, які класифіковані за різними ознаками. Класифікацію нормативних матеріалів наведено нами на рис.1.7.



Рис.1.7. Класифікація нормативів для нормування праці [11, с. 157]

Основними видами нормативів з праці є: нормативи режимів роботи устаткування, часу та обслуговування, чисельності та підпорядкованості.

Нормативи режимів роботи устаткування призначені для оптимального розрахунку часу основної роботи при виконанні різних операцій на диверсифікованому обладнанні із врахуванням типу виробництва, виду устаткування, матеріалів, інструментів, які застосовуються та інших факторів.

Нормативи часу регламентують затрати робочого часу для виконання завдання та використовуються для нормування ручних та машинних процесів, окремих трудових прийомів, а також елементів операцій.

Нормативи темпу визначають кількість та швидкість трудових рухів за одиницю часу.

Нормативи обслуговування визначають кількість верстатів чи виробничої площі, які може обслуговувати працівник чи бригада.

Норматив чисельності використовується для визначення потрібної кількості працівників для обслуговування виробничого процесу загалом та окремих трудових процесів.

Нормативи керованості визначають кількість працівників, які можуть бути підпорядковані одному керівнику.

Міжгалузеві нормативи використовуються для нормування однотипних трудових операцій, які виконуються робітниками на підприємствах різних галузей.

Галузеві нормативи використовуються для нормування праці на підприємствах однієї галузі.

Місцеві нормативи створюються та використовуються самими підприємствами для нормування спеціалізованих операцій. У масовому та великосерійному виробництві застосовують диференційовані нормативи або їх ще називають мікроелементними, вони характеризуються високою точністю нормування праці та використовуються для встановлення норм для працівника, який виконує лише одну-дві короткострокові операції.

Укрупнені нормативи регламентують затрати праці на здійснення комплексу трудових прийомів.

Прогресивними нормами праці, які відповідають сучасному рівню еволюції виробництва є технічно обґрунтовані норми, які розробляють після детального дослідження виробничого процесу та його елементів із врахуванням оптимального використання виробничих потужностей робочого місця та передових методів праці.

Дослідно-статистичні норми визначаються на основі попереднього досвіду експерта та статистичних даних [11, с.160].

Отже, до складу системи нормування праці входять норми праці та нормативні матеріали, які мають деякі відмінності, які необхідно враховувати. Нормативні матеріали використовуються для встановлення норм праці, які в свою чергу є конкретними результатами розрахунків затрат праці на основі нормативів.

1.3. Організація трудового процесу та методи їх вивчення.

Усі виробничі процеси можна розглядати з двох різних позицій: як сукупність змін, що виникають в результаті впливу на предмети праці – це технологічний процес, та як дію робітників на предмети праці із затратами енергії, що має на меті зміну предмета праці – це трудовий процес. Технологічний та трудовий процеси у сукупності складають виробничий процес. Схему взаємозв'язків між технологічним та трудовим процесами наведено на рис. 1.8.

Існує пряма залежність між технологічним та трудовим процесами, тобто вони взаємодіють між собою та становлять виробничий процес. В. Г. Васильков стверджує, що «трудовий процес — це сукупність методів і засобів впливу на предмет праці за допомогою знарядь праці або впливів контрольованого (керованого) людиною знаряддя праці на предмет праці з метою випуску

матеріального або нематеріального продукту, що здійснюються в певних природних або штучних умовах» [11, с.95].

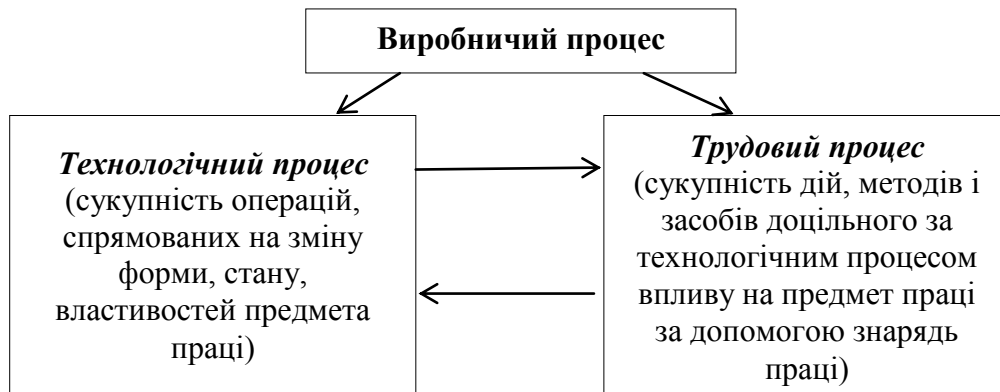


Рис. 1.8. Взаємозв'язок виробничого, технологічного та трудового процесів [11, с.95]

Загалом трудові процеси класифікують за різними ознаками. Ознаки класифікації та види трудових рухів, наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація трудових процесів за різними ознаками [16]

№	Ознака групування	Вид трудового процесу
1	2	3
1	Характер продуктів та предметів праці	1.1. Матеріально-енергетичні, де предметом та продуктом є сировина, матеріали чи енергія. 1.2. Інформаційні, де предметом та продуктом виступає інформація.
2	Функції виконавця	2.1. Вплив на предмети праці. 2.2. Обслуговування обладнання та робочого місця. 2.3. Допоміжні роботи з обслуговування працівників. 2.4. Управління виробництвом.

3	Повторюваність процесу	<p>3.1. Переривчасті, що пов'язані із зупинками для завантаження сировини чи заняття готової продукції.</p> <p>3.1.1. Повторювані повторюються з однаковою періодичністю.</p> <p>3.1.2. Нециклічні.</p> <p>3.2. Постійні здійснюються протягом тривалого періоду без зупинки основного процесу, що переривається лише один раз на пів року для технічного огляду та ремонту.</p>
4	Характер впливу виконавця на предмет праці	<p>4.1. Ручні. Вплив здійснюється за рахунок м'язової сили працівника та нескладних рухів.</p> <p>4.2. Машинно-ручні, перетворення здійснює механізм машини, але переміщення щодо інструмента виконує працівник.</p> <p>4.3. Машинні - робота працівника полягає в управлінні машиною та заміною заготовок чи знятті готових деталей.</p> <p>4.4. Автоматизовані, здійснюються лише контроль, налагодження, налагодження, зміна інструментів, забезпечення предметів праці.</p>
5	Стабільність трудового процесу	<p>5.1.3 постійною структурою.</p> <p>5.2. З періодично змінюваною структурою.</p> <p>5.3. Зі змінною структурою.</p>
6	Ступінь регламентованості трудового процесу	<p>6.1. Процедурні, коли спосіб виконання операції чітко передбачений технологією, робочими інструкціями.</p> <p>6.2. Відносно регламентовані працівник довільно обирає послідовності виконання дії із дотриманням часу виконання операції та якісних показників.</p> <p>6.3. Слаборегламентовані - творчі операції, без встановленої процедури.</p>
7	Форми організації праці	<p>7.1. Індивідуальні, один працівник.</p> <p>7.2. Колективні або бригадна, роботу виконує визначена група фахівців.</p>

Таким чином, трудові процеси можна класифікувати за різними ознаками, а саме:

- характером предмета чи продукту праці;
- виконуваними функціями;
- періодичністю процесу;
- характером впливу працівника на предмет перетворення;

- стабільністю структури трудового процесу;
- ступенем регламентації трудового процесу;
- формами організації трудового процесу

Трудовий процес – це складна система взаємопов’язаних та взаємозалежних елементів, пропонуємо розглянути основні складові трудового процесу, наведені на рис. 1.9.

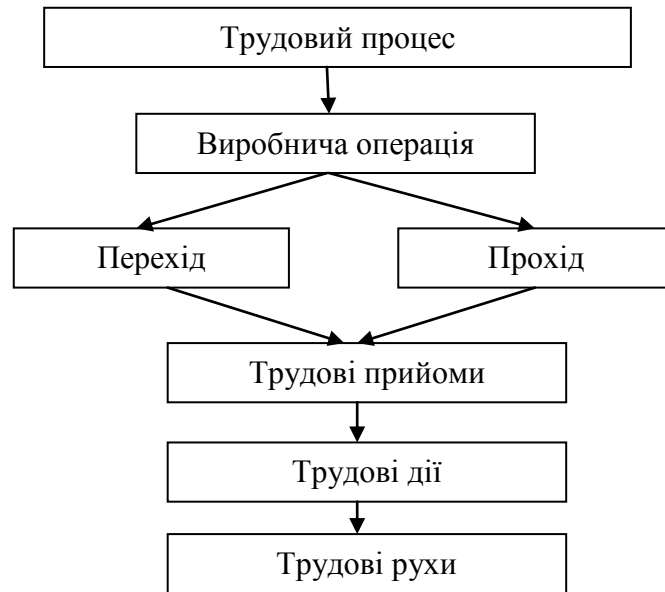


Рис.1.9. Елементи трудового процесу [69]

Виробнича операція – це елемент виробничого процесу, що виконується одним чи кількома працівниками на одному робочому місці.

Виробнича операція поділяється за технологічною ознакою на перехід (характеризується одноманітністю технологічних змін предмета, відносною сталістю обсягу роботи, режиму чи інструменту) та прохід (закінчену та повторювану частину технологічного переходу, що складається з однократного переміщення засобу праці щодо предмета праці при якому змінюється форма, розміри, чистота поверхні чи властивості предмета).

Виробнича операція за трудовою ознакою поділяється на трудові рухи, дії та прийоми. Трудовий рух - це будь-які переміщення частини тіла працівника.

Трудова дія – це сукупність трудових рухів, які виконуються безупинно у процесі трудової діяльності та пов’язані між собою єдиною метою. Трудовий прийом – завершена частина операції, що складена із сукупності трудових дій та має цільове призначення, виконується при незмінних предметах праці та обладнанні.

При аналізі трудового процесу та виробничих операцій визначають доцільність кожного окремого елемента та оптимальність механізації окремих елементів та раціональну послідовність їх виконання [69].

Існує безліч різноманітних способів та методів вивчення виробничого процесу загалом та його складових зокрема. Усі методи нормування праці поділяють на дві великих групи: дослідно-статистичні (сумарні) та аналітичні методи.

Аналітичні методи передбачають встановлення норм праці на основі вивчення трудового процесу, поділеного на елементи та усестороннє їх вивчення із замірами тривалості, виявленням факторів, що впливають на норми, проектуванням раціональної організації трудового процесу.

Аналітичний метод передбачає таке:

- аналіз природніх та економічних умов;
- визначення основних факторів, що впливають на величину норм та нормативів;
- забезпечення нормальних умов праці на робочому місці;
- проектування послідовності та тривалості трудового процесу;
- розрахунок норм часу на основі обґрунтованих нормативів;
- розробку організаційно-технічних засобів впровадження норм, режимів праці та відпочинку [31].

Пропонуємо детальніше розглянути основні різновидності та характеристики аналітичних методів нормування праці, наведених у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Класифікація і характеристика аналітичних методів нормування праці [24]

Ознака класифікації	Методика отримання первинних даних		Ступінь диференціації трудового процесу		Характер залежності норм праці від факторів, що впливають на їх величину	
	Аналітично-розрахункові	Аналітично-досліні	Диференційовані	Укрупнені	Прямі	Непрямі
Характеристика групи методів	Базуються на попередній розробці нормативних матеріалів	Первинна інформація формується в процесі спостережень та експериментів	Передбачають розчленування трудового процесу на простіші елементи	Передбачає розчленування трудового процесу до комплексу прийомів та операцій	Розраховуються на основі встановлення функціональних зв'язків залежності і величин норм від трудоемності відповідних робіт	Розраховуються на основі встановлення статистичних залежностей і норм від факторів, що опосередковано впливають на трудоемність робіт (знаходяться на межі аналітичних та сумарних методів)
Методи нормування затрат праці та співвідношення між чисельністю груп працівників	Метод технічного розрахунку норм часу за нормативами	Мікроелементне нормування	Нормування за типовими нормами та укрупненими нормативами	Нормування на основі вивчення затрат праці спостереженням (фотографія робочого дня, самофотографія, хронометраж)	Методи, побудовані на факторному (кореляційно-регресійному) аналізі	Економіко-математичні методи (моделювання)

Окрім аналітичних застосовуються ще статистичні або сумарні методи нормування праці. Дослідно-статистичні методи передбачають встановлення норм та нормативів на весь комплекс робіт без по елементного аналізу операцій та проектування раціональної організації праці. При досвідному методі норми визначаються на основі досвіду нормувальника, а при статистичних на основі даних, які були отримані при спостереженнях у минулому за аналогічними роботами. На думку Д. Богині, досвідно-статистичні методи не можна вважати науковими, оскільки норми розробляються без необхідного аналізу фактичних норм праці [7].

В залежності від поставлених завдань методи нормування праці поділяють на: методи безпосередніх замірів та методи моментних спостережень.

До переваг методу безпосередніх замірів відносять: детальне вивчення трудового процесу та експлуатації обладнання; отримання відомостей про послідовність елементів операції та встановлення фактичних затрат часу; отримання даних у натуральному вираженні; залучення працівників до процесу нормування праці. Основними недоліками таких методів є: велика трудомісткість процесу нормування; складність обробки, отриманих результатів; один нормувальник не може забезпечити повністю якісного спостереження.

Перевагами методів моментного спостереження є те, що один нормувальник може спостерігати за кількома процесами; можна переривати спостереження; невелика трудомісткість процесу нормування; психічна взаємодія з об'єктом мінімальна. Основні недоліки таких методів: усереднені дані; неможливо розкрити структуру затрат робочого часу; нема даних про послідовність операцій [48, с.58].

Розглянемо основні відмінності між сумарними та аналітичними методами нормування праці, наведені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Порівняльна характеристика аналітичних і сумарних методів нормування праці [24]

Характеристика	Аналітичні методи		Сумарні (дослідно-статистичні методи)		
	Аналітично-розрахункові	Аналітично-дослідні	Досвідні (інтуїтивні)	Статистичні (екстраполяційні)	Порівняльні (метод аналогії)
1	2	3	4	5	6
Трудоємність	Менш трудомісткі	Більш трудомісткі	Низька трудоємність робіт	Більш трудомісткий	Низька трудоємність
Точність отриманих нормативів	Точність нижча, ніж на нормативи, розроблені на типові організаційно-технічні умови і не враховують зміни в конкретних виробничих умовах. Висока точність для диференційованих аналітично-розрахункових методів (наприклад, мікроелементне нормування).	Точність вища так як враховуються конкретні організаційно-технічні умови.	Точність норм залежить від досвіду та кваліфікації нормувальника та є суб'єктивними.	Мають в своїй основі математичну статистику, а, відповідно, значення значення норм праці достовірніші, оскільки встановлюються на основі конкретну роботу.	Орієнтовані на аналогічні роботи, які нормовані в минулому, не можуть врахувати специфіку нормованих у реальних умовах робіт.
Ефективність використання виробничих ресурсів	Дозволяють визначити найбільш ефективні режими обладнання, раціональні прийоми і методи праці, послідовність трудових дій, усунути недоліки організації робочих місць, умов праці, встановити раціональні режими праці та відпочинку та необхідні затрати праці на кожен елемент та розробити норму затрат праці на роботу чи операцію		Такі норми не дозволяють ефективно використовувати виробничі ресурси.		
Обґрунтованість	Технічно обґрунтовані		Технічно необґрунтовані		
	Забезпечують необхідну ступінь обґрунтованості норм при значно менших заратах на збір первинної інформації.	Забезпечують необхідну ступінь обґрунтованості норм при значно більших заратах на збір первинної інформації.			

Продовження таблиці 1.6

	1	2	3	4	5	6
Прогресивність норм		Проблема підтримання рівня прогресивності норм шляхом періодичних переглядів і коректувань із врахуванням змін, що відбуваються в техніці, технології і організації праці.	Перевагою вважається проведення дослідження безпосередньо на робочому місці, що дозволяє виявити та позбутися недоліків в організації праці, обслуговуванні робочого місця, умовах праці. Орієнтується не на прогресивні, а на місцеві досягнення, на місцеве трактування рівня науковості організації виробництва.	Встановлює норми на основі фактичних затрат в попередні періоди на аналогічну роботу.	Переносить недоліки норм попереднього періоду на майбутній, не враховує змін організаційно-технічних умов.	Встановлює норми на основні фактичні затрати попередніх періодів на аналогічну роботу.
				Базується на фактичному стані виробництва, і, відповідно, відображає фактичні затрати часу. Норми занижені і не відповідають організаційно-технічним умовам, не враховують досвід новаторів виробництва, а тому не стимулюють ріст продуктивності праці.		
Умови застосування	В умовах масового та крупносерійного виробництва					
	В серійному виробництві використовується даний метод з використанням диференційованих нормативів на прийоми та комплекси робіт. В одиничному чи малосерійному виробництві варто використовувати даний метод для розрахунку укрупнених норм та типових нормативів часу. Такі норми розробляються для технологічно однорідних операцій по виробництву типових деталей даної групи.	В серійному виробництві (де порівняно менша детальна розробка технологічного процесу, значно менша повторюваність операцій, більша різноманітність прийомів) встановлюються норми з допомогою даного метода в основному на ручні елементи найбільш поширених операцій. На тих робочих місцях, де точність норм має особливу значимість. Відсутні нормативи, необхідні для нормування робіт. Коли немає затвердженого технологічного процесу на нормовані операції (робіт) відсутні розроблені нормативи. При визначенні норм, точність яких не забезпечується застосуванням нормативів, так як вони розробляються на типові організаційно-технічні умови виконання робіт (наприклад, при нормуванні ручних робіт в масовому виробництві, де точність норм особливо необхідна). При розробці нових і корекції діючих нормативів часу на окремі складові частини норми часу.				

Таким чином, існує декілька різновидностей аналітичних та сумарних методів, методів моментних спостережень та безпосередніх замірів використання яких залежить від завдань, які ставить перед собою нормувальник. Точнішими вважаються аналітичні методи, які передбачають детальне вивчення трудового процесу при розчленовуванні його на операції. Сумарні методи варто застосовувати у тих випадках, коли є велика кількість інформації про аналогічні трудові процеси.

Висновки до розділу I

Отже, організація праці на підприємстві відіграє важливу роль, оскільки служить містком, що поєднує працівників із засобами праці та предметами праці. Це складна економічна категорія, суть якої полягає у створенні взаємозв'язку та взаємодії між складовими елементами для досягнення результату діяльності. На організацію праці здійснюють вплив фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ: науковий прогрес, організація виробництва, психофізіологічні фактори. Елементи організації праці поділяються на дві великі групи: творчі та стандартизовані. До творчих елементів відносяться: розподіл та кооперування праці, нормування праці, робота з персоналом, організація оплати праці та стимулювання, планування, облік та аналіз праці та контроль за якістю роботи – вони можуть мати відмінний характер в залежності від підприємства. До стандартизованих елементів, тобто таких, які є подібними для всіх підприємств відносять: мету праці, створення безпечних умов праці, організацію робочого місця, дисципліну праці та результат праці.

Важливою складовою організації праці є нормування праці, який трактують як вид управлінської діяльності, що спрямований на проектування раціонального виробничого та трудового процесів. Нормування праці на підприємстві виконує загальні та спеціальні функції, та покликане вирішувати такі завдання: проектування та впровадження науково обґрунтованих норм

праці, популяризація норм праці, контроль за засвоєнням та накопиченням матеріалів для перегляду норм та виявлення резервів зростання продуктивності праці, зниження втрат часу та розробка рекомендацій для удосконалення організації праці на підприємстві. При впровадженні системи нормування праці на підприємстві варто дотримуватися принципів ефективності, комплексності, системності, об'єктивності, конкретності, динамічності, легітимності та позитивного ставлення працівників до підприємства.

Трудовий процес є частиною виробничого процесу та класифікується в залежності від: характеру предмета чи продукту праці, виконуваних функцій, періодичності процесу, характеру участі працівника у впливі на предмет праці, стабільності трудового процесу, регламентації та форми організації трудового процесу. Методи вивчення трудових процесів поділяються на: аналітично-розрахункові та аналітично-дослідні, диференційовані та укрупнені, прямі та непрямі. Застосування тих чи інших методів вивчення залежить від специфіки робіт та характеру даних, які необхідно отримати.

РОЗДІЛ II

ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ (НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»)

2.1. Коротка техніко-економічна характеристика підприємства.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», яке уже понад 59 років здійснює свою виробничу діяльність, займаючись конструюванням, проектуванням та виготовленням світлотехнічної продукції.

Підприємство створене у 1957 році як державне підприємство «Електроарматура», згодом у 1971 році його реконструювали у виробниче об'єднання, з 1988 року воно стає науково-виробничим об'єднанням. У 1996 році Ватра стає відкритим акціонерним товариством, а через 10 років, тобто у 2006 році набуває сучасного вигляду та отримує назву Товариство з обмеженою відповідальністю «ОСП Корпорація Ватра». Генеральним директором підприємства з 2002 року і по сьогодні є В. Щиренко [32].

У 1988 році підприємство налагоджує контакти із Бельгією, які згодом перетворилися у масштабний проект під назвою «Ватра-Шредер», який став частиною економіки тоді ще Радянського Союзу. 10 серпня 1990 року Міністерство фінансів СРСР зареєструвало спільне українсько-бельгійське підприємство, яке стало прикладом вдалого поєднання західноєвропейської та української компаній [32].

ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» - це масштабна компанія, у якій можна виділити сім основних структурних підрозділів (Додаток А). Найвищим керівним органом корпорації є Збори учасників, їм підпорядковується Президія ради директорів та Рада директорів. Раді директорів підприємства підпорядкований голова Товариства. Виконавчому органу корпорації підпорядкований генеральний директор, який здійснює безпосереднє управління такими структурами:

- заступником генерального директора, якому підзвітні: секретаріат, інспектор з кадрів, юрисконсульт та персонал служби транспорту;
- заступник директора з питань науково-технічного розвитку, який здійснює управління конструкторською, технологічною та світлотехнічною службами підприємства;
- заступник генерального директора з якості, що має у підпорядкуванні службу якості та службу технічного супроводу;
- у заступника генерального директора з виробництва у підпорядкуванні перебуває група координації виробництва та виробничі цехи;
- фінансовий директор керує бухгалтерською службою, групою економічного планування та моніторингу, групою комп'ютерних систем та ревізором;
- комерційному директору підпорядковані: відділ маркетингу, служба закупівель та групи продаж в Україні та країнах СНД;
- заступник генерального директора з логістики управляє службою товарно-транспортних операцій.

Виробничі потужності підприємства представлені наступними виробництвами:

- 1). ливарне виробництво – виготовлення алюмінієвих відливок (щільних з чистою поверхнею та різними формами і декоративними поверхнями);
- 2). пластмасове виробництво – виготовлення деталей з пластику методом лиття пресування та механічної обробки;
- 3). механооброблювальне виробництво – обробка литих деталей з алюмінієвого, чорного та кольорових сплавів;
- 4). штампувально-зварювальне виробництво методом витяжки, штампування та зварювання у середовищі вуглекислого газу й аргону;
- 5). інструментальне виробництво займається виробленням ливарного оснащення та інших деталей;
- 6). гальвано-фарбувальне виробництво займається фарбуванням, хромування, цинкуванням, фосфатуванням та позолотою деталей;

7). транспортне господарство несе відповідальність за перевезення;

8). складальне виробництво проводить складання виробів на складальних конвеєрах і індивідуальних робочих місцях за допомогою спеціального електро- і пневмообладнання [35].

На нашу думку така функціонально-організаційна структура для ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» є оптимальною і дієвою. Чітко виділені обов'язки структурних підрозділів та їх керівників. Завдання структурних одиниць не дублюються, хоча варто в майбутньому провести реорганізацію керівництва підприємством та скоротити кількість керуючих органів, звести управління до Ради директорів та генерального директора. Це скоротить адміністративні витрати корпорації.

Наймасштабнішими проектами, які реалізувало підприємство були: освітлення головного палацу культури Києва «Україна», освітлення Кабінету Міністрів, Національного Банку, Національної опери, Львівського оперного театру та головної вулиці України – Хрещатику та багато інших будинків та вулиць отримали іскорку світла саме завдяки Тернопільській Ватрі.

Для оцінки стану фінансово-господарської діяльності ОСП «Корпорація Ватра» здійснимо короткий техніко-економічний аналіз діяльності підприємства у динаміці за 2013-2015 роки. Оцінку діяльності підприємства розпочнемо із аналізу динаміки та складу фінансових результатів діяльності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» на основі даних, наведених у таблиці 2.1.

Проводячи аналіз та оцінку даних можна зробити наступні висновки:

- чистий дохід підприємства зменшився у 2014 році на 4,6%, але вже у 2015 році ситуація значно покращилася і дохід зріс на 9,6%;
- собівартість реалізованої продукції скоротилася на 9,6% у 2014 році у порівнянні з 2013 роком та збільшилася більш ніж на 8,5% у 2015 році. Це пов'язано із нарощуваннями обсягів виробництва з однієї сторони та подорожчанням сировини, матеріалів та інших витрат, які входять до собівартості продукції.

Таблиця 2.1.

Оцінка динаміки та складу фінансових результатів діяльності

ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» впродовж 2013-2015 рр.

[Розраховано автором на основі даних 5б]

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2014 р. до 2013 р.	2015 р. до 2014р.	2014р. до 2013р.	2015 р. до 2014 р
1. Чистий дохід (від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг))	110453	105342	115450	(5111)	10108	(4,627)	9,595
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(93872)	(84883)	(92161)	8989	(7278)	(9,576)	8,574
3. Валовий прибуток (збиток)	16581	20459	23289	3878	2830	23,388	13,832
4. Інші операційні доходи	4528	5790	6514	1262	724	27,871	12,504
5. Адміністративні витрати	(11087)	(11627)	(11968)	(540)	(341)	4,871	2,933
6. Витрати на збут	(3451)	(3218)	(3940)	233	(722)	(6,752)	22,436
7. Інші операційні витрати	(4714)	(7693)	(8319)	(2979)	(626)	63,195	8,137
8. Фінансові результати від операційної діяльності	1857	3711	5576	1858	1865	99,838	50,236
9. Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-	-	-
10. Інші доходи	4562	-	-	(4562)	-	(100)	-
11. Фінансові втрати	(862)	(1070)	(1234)	(208)	(164)	24,130	15,327
12. Інші витрати	(2)	(3)	(4)	(1)	(1)	50	33,333
13. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	5555	2638	4338	(2917)	1700	(52,511)	64,443
14. Податок на прибуток від звичайної діяльності	(1246)	(816)	(827)	430	(11)	(34,510)	1,348
15. Чистий прибуток (збиток)	4309	1822	3511	(2487)	1689	(57,716)	92,700

Валовий прибуток підприємства за останні роки зростає нерівномірно: у 2014 році спостерігається зростання на 23,4%, а у 2015 році темп дещо уповільнився і спостерігається зростання прибутку лише на 13,8%.

Позитивним для підприємства є зростання інших операційних доходів підприємства на 27,8% у 2014 році та на 12,5% у 2015 році. Зростання цієї статті балансу було пов'язано із збільшенням реалізації іноземної валюти або ж оплатою боргів кредиторами чи, що найбільш імовірно, оскільки у 2014-2015 роках спостерігалось зростання курсів валют, то виграш підприємства від реалізації іноземної валюти.

Адміністративні витрати зросли у 2014 році на 4,9%, а у 2015 році вдвічі менше, але все ж збільшилися, це пов'язано зі зростанням вартості утримання апарату управління корпорації, зростання мінімальної заробітної плати, зростання вартості оренди, комунальних послуг та податкового навантаження.

Витрати на збут скоротилися у 2014 році на 6,8%, що пов'язано із зменшенням виробництва та реалізації продукції, але вже у 2015 році вони знову зросли на 22,4%, через зростання обсягів виробництва, подорожчання вартості транспортування та відвантаження продукції.

Інші операційні витрати, тобто втрати від уцінки товарів та сумнівні борги спричинили зростання інших операційних доходів більш ніж на 63% у 2014 році та на 8% у 2015 році.

Фінансовий результат від операційної діяльності у нашому випадку прибуток зріс у 2014 році майже на 100 %, а у 2015 році ще на 50%, що свідчить про позитивні зрушення у діяльності підприємства, оскільки доходи від операційної діяльності значно перевищили видатки. Фінансові витрати зросли у 2014 році більш, ніж на 24%, а у 2015 році на 15%.

Фінансовий результат від фінансової діяльності (прибуток) до оподаткування скоротився у 2014 році більш, ніж на 52%, але вже у 2015 році зріс більш ніж на 64%.

Чистий прибуток підприємства у 2015 році зріс на 92,7%, при тому, що у 2014 році його скорочення склало більше, ніж 57%.

Для подальшого аналізу фінансового стану підприємства проаналізуємо показники ліквідності, які характеризують здатність корпорації швидко виконувати зобов'язання за рахунок поточних активів. У випадку, якщо активи перевищують зобов'язання – підприємство вважається ліквідним. Для оцінки ліквідності підприємства проаналізуємо такі показники: коефіцієнт покриття або загальної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал. Розрахунки проведено на основі формул, наведених у додатку Б. Результати розрахунку, наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Показники ліквідності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» впродовж 2013-2015 рр.

[Розраховано автором на основі додатку Б та даних 56]

Показники	2013 р.	Зміна за рік	2014 р.	Зміна за рік	2015 р.	Зміна за рік	Нормативне значення показника
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,291	(0,09)	1,485	0,194	1,478	(0,008)	>1-2
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,893	0,005	1,061	0,152	0,984	(0,049)	>0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	(0,085)	0,045	0,045	0,001	(0,045)	>0,2-0,25
Чистий оборотний капітал	7124	1314	8847	1723	9896	1049	> 0

Аналізуючи показники ліквідності (таблиця 2.2) підприємства нами визначено наступне:

1). Показник загальної ліквідності підприємства знаходиться у межах допустимої норми і становив впродовж 2013-2015 рр. більше 1 - це означає, що підприємство володіє деякими вільними резервами, тобто може оплатити власні короткострокові зобов'язання, але одночасно підприємство недовикористовує власний кредитний потенціал.

2). Показник поточної ліквідності, норма якого становить 0,6, значно перевищував норму впродовж останніх 3 років. Це означає, що корпорація є платоспроможною та має достатньо можливостей для погашення поточних зобов'язань, за умови своєчасного розрахунку з дебіторами.

3). Коефіцієнт абсолютної ліквідності для Ватри є недостатнім, а це означає, що Корпорація не має можливості оплатити поточні зобов'язання до того моменту поки не оплачена дебіторська заборгованість та не реалізовані певні активи.

4). Показник чистого оборотного капіталу зріс впродовж останніх 3 років у 2014 році на 24%, а у 2015 році ще на більш ніж 11% - це свідчить про здатність підприємства погасити свої зобов'язання, а також про резерви розширення діяльності.

Аналіз показників фінансової стійкості проведений на основі формул, наведених у додатку В. Результати розрахунків наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

**Показники фінансової стійкості ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»
впродовж 2013-2015 рр**

[Розраховано автором на основі додатку В та даних 56]

Показники	2013 р.	Зміна за рік	2014 р.	Зміна за рік	2015 р.	Зміна за рік	Нормативне значення показника
Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів	0,918	0,262	0,639	(0,278)	0,657	0,018	<1
Коефіцієнт автономії	0,522	(0,083)	0,610	0,088	0,603	(0,007)	>0,5
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,291	0,038	0,310	0,020	0,661	0,351	>0,2
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,208	(0,102)	0,093	(0,116)	0,138	0,045	>0,4
Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	0,109	(0,079)	0,056	(0,052)	0,830	0,027	збільшення

Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів знаходиться в межах нормативного значення, тобто є меншим від одиниці впродовж трьох аналізованих років (2013-2015), це означає, що частка залучених коштів є дещо більшою від частки власних коштів підприємства, що відкриває можливості для розвитку корпорації.

Коефіцієнт автономії, що характеризує забезпеченість позикових коштів власними є більшим від нормативного значення, а це означає, що реалізувавши майно (власні джерела) підприємство має змогу виплатити поточні зобов'язання, при цьому спостерігається незначне зростання показника у 2014 році та невеличкі коливання в сторону зменшення у 2015 році.

Коефіцієнт маневреності власних коштів знаходився у межах допустимого значення впродовж аналізованих років, при цьому спостерігається його значне зростання у 2015 році, а це говорить досить високу гнучкість підприємства у використанні власного капіталу.

Коефіцієнт ефективності використання власних коштів підприємством є недостатнім, це говорить про те, що підприємство недоотримує кошти на 1 гривню вкладеного власного капіталу. Позитивним є лише те, що у 2015 році цей показник зріс, але цього все одно недостатньо для ефективної діяльності підприємства.

Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів усього майна, що показує період окупності за рахунок прибутку вартість майна скорочувався у 2013 та 2014 роках, лише у 2015 році помічено позитивну динаміку, тобто збільшення даного показника до 0,83.

Вивчаючи діяльність підприємства варто звернути уваги на показники рентабельності активів, власного капіталу та підприємства загалом та визначити імовірність банкрутства. Розрахунок цих показників проведемо на основі формул, наведених у додатку Г та проаналізуємо розрахункові значення, подані у таблиці 2.4.

**Показники рентабельності та імовірності банкрутства ТОВ «ОСП
Корпорація Ватра» впродовж 2013-2015 рр.**

[Розраховано автором на основі додатку Г та даних 5б]

Показники	2013 р.	Зміна за рік	2014 р.	Зміна за рік	2015 р.	Зміна за рік
Рентабельність активів	0,096	(0,026)	0,037	(0,051)	0,071	0,034
Рентабельність власного капіталу	0,173	(0,046)	0,066	(0,090)	0,117	0,056
Рентабельність діяльності	0,039	(0,003)	0,017	(0,022)	0,030	0,013
Коефіцієнт банкрутства	6,209	-	5,899	-	5,960	-

Рентабельність активів підприємства знижувалася у 2013 році на 0,025 та на 0,051 у 2014 році, але спостерігається незначне зростання показника у 2015 році до рівня 0,071, а це свідчить про зростання попиту на продукцію корпорації.

Спостерігається незначне зростання рентабельності власного капіталу у 2015 році, а це свідчить про незначне зростання інвестиційної діяльності підприємства. Рентабельність підприємства встановилася на рівні 3% у 2015 році, помітно зрісши на 1,3%, порівняно із 2014 роком, але скоротилася на 0,9% у 2015 році порівняно з 2013 роком. Згідно із показником банкрутства та шкалою імовірності – можливість банкрутства підприємства незначна і становить менше 10%.

Для повнішої оцінки техніко-економічної ситуації на підприємстві варто звернути увагу на показник продуктивності праці та визначити як і які саме фактори впливають на рівень продуктивності праці корпорації. Для аналізу скористаємось фінансовою звітністю підприємства, дані, необхідні для факторного аналізу продуктивності праці, наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

**Аналіз продуктивності праці працівників у ТОВ «ОСП Корпорація
Ватра»**

[Розраховано автором на основі даних 5б]

Показники	2014 рік	2015 рік	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення (%)
A	2	3	4	5
1. Випуск продукції, тис. грн.	115450	105341	(10108)	(8,755)
2. Середньо-облікова чисельність:	632	498	(134)	(21,203)
2.1. основного персоналу, осіб	229	187	(42)	(18,341)
2.2. робітників, осіб	403	311	(92)	(22,829)
3. Кількість відпрацьованих:				
3.1. людино- годин, тис.	756,624	616,55	(140,066)	(18,512)
3.2. людино-днів, тис.	101,153	77,750	(23,403)	(23,136)
4. Тривалість робочого періоду, дні (р3.2:р2.2)	251	250	(1)	(0,398)
5. Тривалість робочого дня, год. (р3.1:р3.2)	7,48	7,93	0,45	6,016
6. Середній виробіток на:				
6.1. одного працівника, грн. (р1:р2.1)	182,674	211,530	28,856	15,796
6.2. одного робітника, грн. (р1:р2.2)	286,476	338,72	52,244	18,237
7. Середньо-годинний виробіток робітника, грн. (р1:р3.1)	152,586	170,855	18,269	11,973
8. Середньоденний виробіток робітника, грн. (р1:р3.2)	1141,340	1354,881	213,541	18,710

Окрім загального аналізу змін показників варто також з'ясувати вплив факторів, які спричинили таку ситуацію, оскільки між показниками існує залежність (2.1) [14] :

$$Q = Np * Tpn * Tpd * Wг \quad (2.1.)$$

Звідси випливає, що на зміну обсягу продукції впливають такі чинники як: середньоспискова чисельність робітників (N_p), тривалість робочого періоду (T_{rp}), тривалість робочого дня (T_{rd}) та середньогодинний виробіток (W_{Γ}).

Розрахуємо зміни продуктивності праці під впливом факторів за таблицею 2.5 та рінняннями 2.1 – 2.6 [14]:

1). середньооблікової чисельності робітників:

$$\Delta Q_n = (N(\phi) - N(\text{пл})) * T_{rp}(\text{пл}) * T_{rd}(\text{пл}) * W_{\Gamma}(\text{пл}) \quad (2.2)$$

$$\Delta Q_n = (311-403)*251*7,48*152,586=(-26355,899) \text{ (тис. грн.)}$$

2). тривалості робочого періоду:

$$\Delta Q_{rp} = N(\phi) * (T_{rp}(\phi) - T_{rp}(\text{пл})) * T_{rd}(\text{пл}) * W_{\Gamma}(\text{пл}) \quad (2.3)$$

$$\Delta Q_{rp} = 311*(250-251)*7,48*152,586=(-354,958) \text{ (тис. грн.)}$$

3). тривалості робочого дня:

$$\Delta Q_{rd} = N(\phi) * T_{rp}(\phi) * (T_{rd}(\phi) - T(\text{пл})) * W_{\Gamma}(\text{пл}) \quad (2.4)$$

$$\Delta Q_{rd} = 311*250*(7,93-7,48)*152,586=5338,603 \text{ (тис. грн.)}$$

4). середнього динного виробітку:

$$\Delta Q_{w_{\Gamma}} = N(\phi) * T_{rp}(\phi) * T_{rd}(\phi) * (W_{\Gamma}(\phi) - W_{\Gamma}(\text{пл})) \quad (2.5)$$

$$\Delta Q_{w_{\Gamma}} = 311*250*7,93*(170,855-152,586)=11263,889 \text{ (тис. грн.)}$$

Балансова перевірка:

$$\Delta Q = \Delta Q_{\text{нр}} + \Delta Q_{\text{трп}} + \Delta Q_{\text{трд}} + \Delta Q_{\text{втг}} \quad (2.6)$$

$$\Delta Q = -26355,899 - 354,958 + 5338,603 + 11263,889 = (-10108) \text{ (тис. грн.)}$$

На продуктивність праці впливає середньооблікова чисельність робітників, тривалість робочого періоду, тривалість робочого дня та середньоденний виробіток.

Таким чином, проведений аналіз зміни продуктивності праці дав змогу з'ясувати, що обсяг продукції, який випускався ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» скоротився у 2015 році на 10108 тис. грн. через скорочення чисельності робітників на 92 працівники, що призвело до скорочення обсягу продукції на 26355,899 тис. грн. та зменшення робочого періоду на 1 день призвело до зменшення обсягу виробництва на 354,958 тис. грн.. За рахунок зростання робочого дня на 0,45 год. Обсяг випуску продукції зріс на 5338,603 тис. грн.. та за рахунок зростання середньоденного виробітку випуск продукції збільшився на 11263,889 тис. грн. Головними резервами зростання продуктивності праці для корпорації є збільшення чисельності робітників.

2.2. Особливості організації праці на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

Ефективність роботи підприємства залежить від організації праці. Оптимальне поєднання трудового потенціалу підприємства із знаряддями праці є запорукою процвітання та економічного зростання виробництва, а також підвищення якості продукції, яка є результатом праці. Добре організований робочий простір та час для працівників служить додатковою мотивацією персоналу, дає змогу підвищити рівень працездатності працівників та задоволеність працею. Саме тому пропонуємо аналіз особливостей організації праці на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

Мета організації праці на промисловому підприємстві з виробництва світлотехнічного обладнання містить три основні складові:

- предметну (випуск необхідної кількості продукції, відповідно до виробничої програми ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» та стратегії розвитку підприємства, відповідної якості та у визначені терміни);
- економічну – постійне зростання продуктивності праці виробничих елементів підприємства та підвищення показників рентабельності продукції, відносно попередніх років, збільшення прибутку корпорації, шляхом зниження витрат на випуск;
- соціальну (гуманізація праці, підвищення задоволеності працівників умовами праці, організація обслуговування робочих місць та підвищення якості взаємовідносин в колективі [16]).

Оскільки корпорація є виробничим підприємством, тому спостерігається значна диференціація між технологічними та виробничими процесами, а, відповідно, і між обов'язками персоналу та вимогами до їхньої робочої пози. Саме тому на підприємстві диференційована система організації робочих місць для працівників із врахуванням вимог щодо виконуваних працівником функцій та у відповідності до ергономічних принципів.

Схема робочого місця керівників, фахівців та службовців є дуже схожою за своєю функціональною потребою, тому на рис. 2.1 відобразимо типову схему організації робочого місця адміністративно-управлінського персоналу на прикладі організації робочого місця заступника директора з виробництва.

На рисунку 2.1 можна чітко відстежити зонування робочого простору на безпосередню робочу зону, зону прийому відвідувачів (тобто робочий простір для проведення нарад, прийому замовників та партнерів та здійснення інших соціальних зв'язків пов'язаних із виконанням функціональних обов'язків) та зони для розміщення робочої документації та інших атрибутів діяльності.

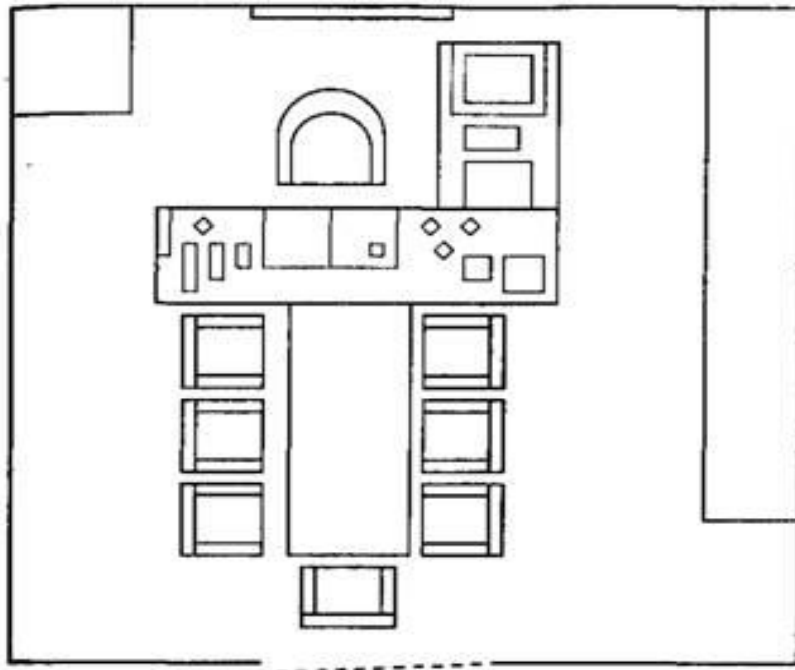


Рис. 2.1 Схема оснащення робочого кабінету директора відділу з питань науково-технічного розвитку ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

[Складено автором]

Робоче місце фахівців та службовців є дещо спрощеним. У працівників немає власного принтера на кожному робочому місці та виділеної зони для прийому відвідувачів. Також у відділах працює по кілька працівників в одному робочому кабінеті (від 2 до 6) в залежності від кількості працівників відділу.

На рис. 2.2 зображено типове робоче місце керівника на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» на прикладі робочого місця заступника генерального директора з виробництва. Оптимальне робоче місце передбачає наявність таких атрибутів як: персональний комп'ютер, телефон, стіл-приставка, робочий стіл, картотека, підйомно-поворотний робочий стілець, принтер. Всі ці предмети розміщені у зоні досяжності працівника, тобто йому не потрібно докладати особливих зусиль, щоб дотягнутися до необхідного предмету і виконати відповідну дію чи рух. Така організація робочого простору дає змогу довший час зберігати працездатність та бути в тонусі.

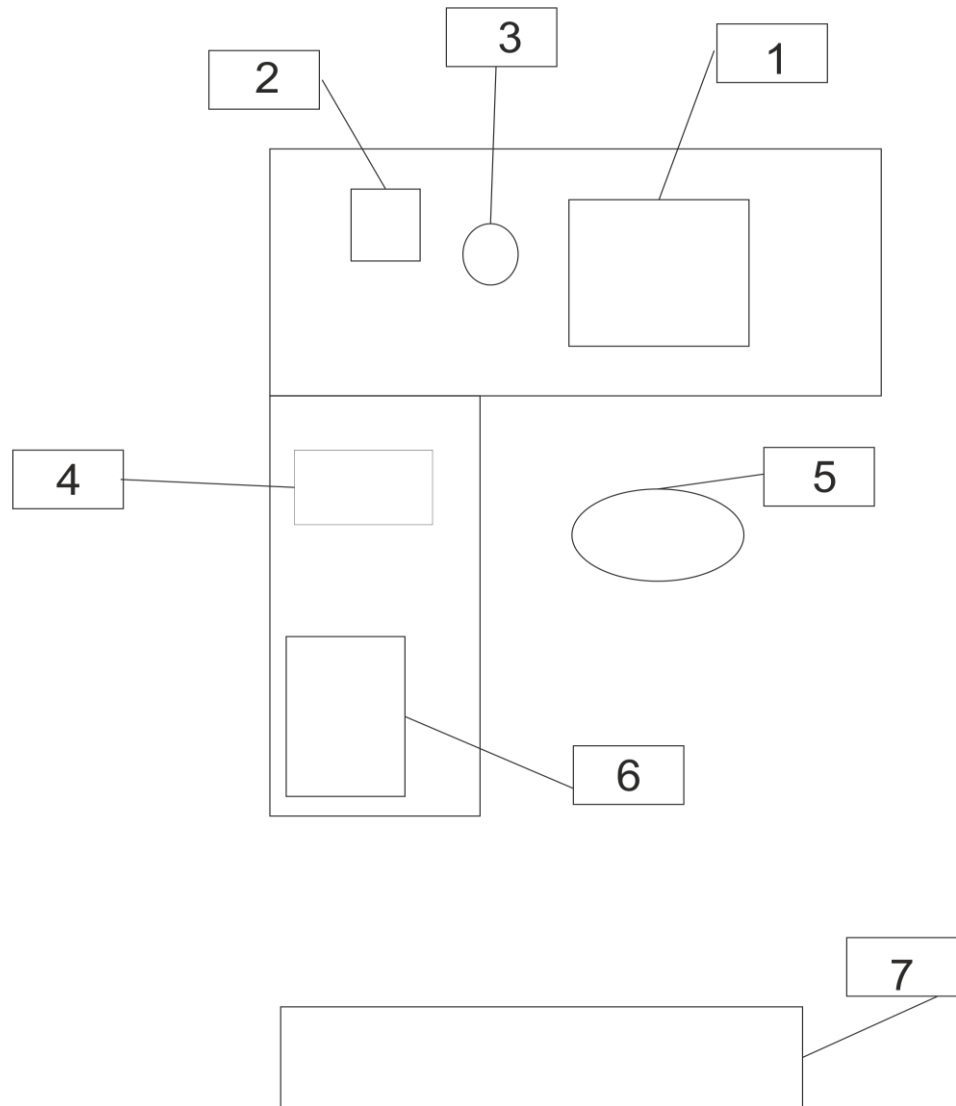


Рис.2.2 Типове робоче місце керівника у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»: 1) персональний комп'ютер; 2) телефон; 3) канцелярське приладдя; 4) робочі документи; 5) стілець; 6) принтер; 7) архів

[Складено автором]

Для робітників, які працюють безпосередньо в цехах підприємства та трудові функції яких пов'язані із виконанням роботи стоячи при проектуванні робочого простору дотримуються на підприємстві дотримуються принципів, запропонованих Т.П. Тихомирова, а саме:

- 1). робочі місця розміщуються по ходу виробничого процесу;

2). площа робочих місць забезпечує економію робочих рухів, не обмежуючи рухів працівника;

3). при розміщенні обладнання та пристроїв на кожному робочому місці враховуються зони досяжності;

4) організація робочого місця забезпечує найоптимальнішу робочу зону, повну відповідність темпам та змінам рухів, а також загрузку на м'язи в процесі роботи [58].

На рисунку 2.3. зображено зони досяжності людини при роботі стоячи, якою користувалися спеціалісти підприємства при проектуванні робочих місць для робітників підприємства ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

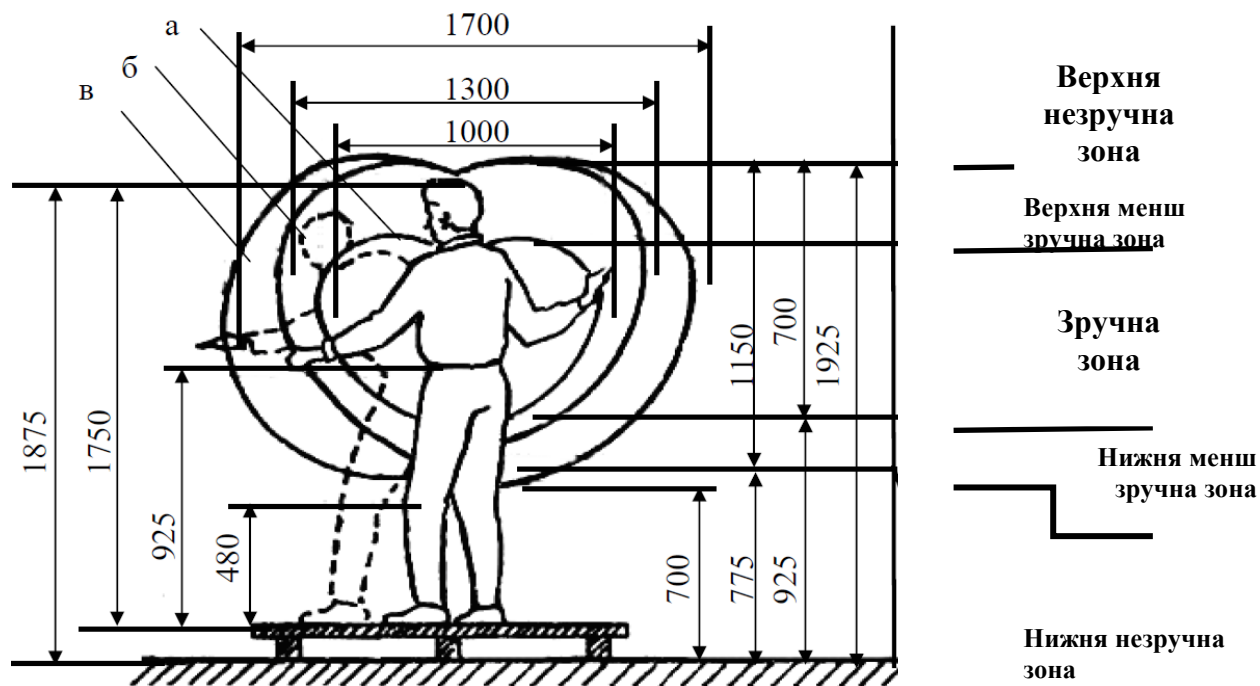


Рис. 2.3 Зони досяжності людини при роботі стоячи [36]

На підприємстві дотримуються вимог науки ергономіки щодо організації обслуговування робочого місця та основні вимоги функціональних обов'язків працівника при безпосередньому проектуванні робочого місця (зокрема наповнення оргтехнікою та іншими необхідними елементами).

На підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» діє система нормування праці, що включає встановлення норм часу, норм виробітку, норми обслуговування та інших із застосування таких методів нормування як фотографія робочого часу та хронометражу.

Основою раціонального виробництва є застосування найоптимальніших методів та прийомів праці, якими, на думку В.П. Пашуто є методи та прийоми, на які затрачається найменше часу, психічних та фізичних зусиль виконавців, а як наслідок підвищується працездатність працівників та зростає продуктивність праці, продукція виготовляється високої якості та з найменшими затратами часу, енергії та матеріалів. Раціоналізація методів та прийомів праці стає можливою за рахунок складання карт суміщення рухів, а також проектування найбільш ефективних робочих місць та зон, розміщення засобів та предметів праці так, щоб ними можна було скористатися докладаючи найменших зусиль [37].

На підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» встановлено восьмигодинний робочий день для всіх категорій працівників. Робочий день на підприємстві розпочинається о 9:00 годині та триває до 18:00. Обов'язковою є перерва на обід з 13:00 до 14:00 цей час працівники можуть використовувати довільно, перебувати на території підприємства чи поза його межами. Для того, щоб знизити втомлюваність працівників впродовж робочого дня встановлено чотири перерви по 10 хв. – дві до обіду та дві після. На рис. 2.4 наведено схему робочого дня на підприємстві.

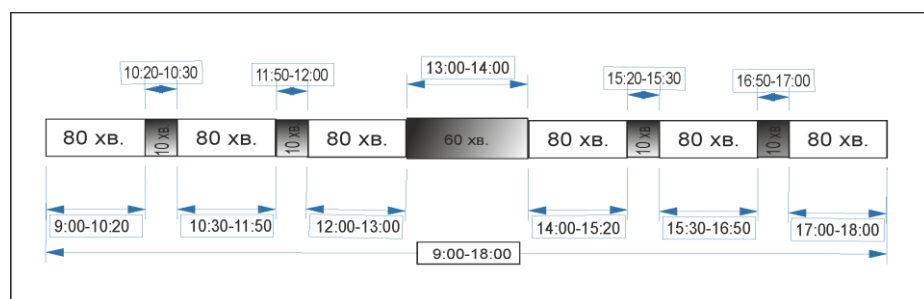


Рис.2.4 Розподіл робочого часу на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

[Складно автором]

ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» підприємство до роботи на якому залучена велику кількість працівників, саме тому доцільним є застосування принципів поділу та кооперування праці. В результаті аналізу документів нами було виявлено такі форми розподілу та кооперування праці:

1). Технологічна. У відповідності до діяльності та потреб виробництва підприємство поділяється на такі такі відділи: відділ кадрів, відділ науково-технічного розвитку, відділ якості, відділ виробництва, відділ фінансів, відділ збуту та відділ логістики. Всі відділи у процесі виробництва тісно взаємодіють між собою при цьому виконуючи власні функції. У свою чергу відділи підприємства поділені на служби підприємства.

2). Функціональний розподіл праці передбачає розподіл персоналу на однорідні групи, кожна з яких має свою роль у процесі виробництва. На ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» таких груп є дві: адміністративно-управлінський персонал та робітники. До групи адміністративно-управлінського персоналу відносять керівників, спеціалістів та службовців. Друга група – робітники, які розподілені на основних, налагоджувальників та допоміжних робітників.

3). Виконання робіт з тої чи іншої функції разом із технологічним розподілом праці формує професії та спеціальності виконавців. Таким чином виникає розподіл праці між працівниками в залежності від професій. Вираженням кваліфікаційного розподілу праці служить розподіл за розрядами для робітників та за посадами для керівників, фахівців та службовців [66].

До складу відділу науково технічного відділу входять: конструкторська служба (12 працівників), технологічна служба (6 працівників) та світлотехнічна служба (8 працівників). У професійно-кваліфікаційному розрізі працівники відділу представлені провідним інженером, інженерами 1-2 категорії та інженерами-конструкторами без категорії, які виконують роботи тої складності, яка передбачена категорією персоналу. В таблиці 2.6 наведено професійно-кваліфікаційний розподіл робітників по службах відділу з питань науково-технічного розвитку.

Професійно-кваліфікаційний розподіл працівників відділу з питань науково-технічного розвитку ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

[Складено автором на основі даних 5б]

Конструкторська служба		Технологічна служба		Світлотехнічна служба	
Категорія	Чол.	Категорія	Чол.	Категорія	Чол.
Провідний інженер (керівник відділу)	1	Провідний інженер	1	Провідний інженер	1
Інженер 1 категорії	2	Інженер 1 категорії	1	Інженер 1 категорії	1
Інженер 2 категорії	4	Інженер 2 категорії	0	Інженер 2 категорії	2
Інженер без категорії	5	Інженер без категорії	4	Інженер без категорії	3

Для аналізу кооперування праці на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» розглядаються два типи зв'язків: внутрішні та зовнішні. Внутрішні зв'язки полягають у встановленні виробничих зв'язків між працівниками одного відділу – технологічна кооперація. Так конструкторська служба займається проектуванням світильників, створенням креслень та моделей нових зразків, які вони передають до технологічної служби, де здійснюється проектування виробу, підбір деталей та способів обробки матеріалів. Дані отримані в даній службі разом із супровідними документами передаються до світлотехнічної служби, що здійснює аналіз можливостей світлотехнічної продукції забезпечувати освітленість робочих поверхонь. Кооперування проявляється також у зворотньому зв'язку між службами так дані про технологічне виконання та аналіз можливостей передаються до конструкторської служби, де вводяться відповідні доповнення до первинних креслень відповідно до вимог та параметрів, які необхідні замовникам.

В ході виробничої діяльності відділ з питань науково-технічного розвитку взаємодіє з іншими структурними підрозділами підприємства. Взаємозв'язки між відділом з питань науково-технічного розвитку та інших структур підприємства наведено у додатку Д.

Розподіл та кооперування праці на підприємстві проявляється також у розподілі операцій та цілих процесів між виробничими бригадами та цехами, які, маючи свої унікальні функціональні обов'язки, взаємодіють між собою у процесі створення продукції загалом.

Для успішного функціонування підприємства необхідні такі ресурси як: земельні або природні (сировина, матеріали), капітал або фінансові ресурси та людські ресурси. Забезпеченість підприємства людськими ресурсами виступає основою для ефективної та стабільної роботи підприємства з виготовлення світлотехнічної продукції. Зростання кадрового потенціалу можливе лише при умові постійного розвитку персоналу, зокрема – підготовки, перепідготовки, професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Основними цілями професійного навчання для підприємства ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» виступають наступні:

- підвищення продуктивності праці;
- значно швидше пристосування працівників, які охоплені навчанням до змін та інновацій;
- збільшення кількості раціоналізаторських та винахідницьких пропозицій;
- зростання конкурентоздатності підприємства та персоналу на внутрішніх та зовнішніх ринках;
- накопичення інтелектуального капіталу.

Організацією та проведенням навчання на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» займається відділ персоналу. Розглянемо охоплення різних категорій персоналу ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації впродовж 2014-2015 рр. за даними, наведеними у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації на ТОВ
«ОСП Корпорація Ватра» впродовж 2014-2015 рр.**

[Розраховано автором на основі даних 56]

Назва показників	Адміністративно-управлінський персонал				Робітники						Відносне відхилення ((2015-2014)/2014*100)				
	Керівники		Спеціалісти		Основні		Допоміжні		Нагагоджувальники		Керівники	Спеціалісти	Основні робітники	Допоміжні робітники	Нагагоджувальники
	2014 р.	2015 р.	2014 р.	2015 р.	2014 р.	2015 р.	2014 р.	2015 р.	2014 р.	2015 р.					
Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка), безпосередньо на виробництві всього	17	13	31	20	35	29	3	3	3	4	-23,5	-35,5	-17,1	0	33,3
За формами навчання: - індивідуальна;	3	2	2	2	3	2	0	0	0	0	-33,3	0	-33,3	0	0
- курсова	14	11	29	18	32	27	3	3	3	4	-21,4	-61,1	-15,6	0	33,3
Підвищили кваліфікацію, всього	7	5	25	32	45	38	5	8	2	1	-40	28	-15,6	60	-50
у тому числі: безпосередньо на виробництві	7	4	24	30	43	37	5	8	2	1	-42,9	25	-14	60	-50
у навчальних закладах різних типів за договорами	0	1	1	2	2	1	0	0	0	0	100	100	-50	0	0

Аналізуючи дані таблиці спостерігається незначне охоплення працівників ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» професійним навчанням, підготовкою та підвищенням кваліфікації. У 2014 році близько 22% керівників пройшли професійне навчання, а у 2015 – лише 20. Переважна більшість керівників

навчалися за груповою програмою. Лише, близько 9% керівників підвищили кваліфікацію у 2014 році та близько 8% у 2015 році. Досягненням є те, що 1 керівник підвищував кваліфікацію у вищому навчальному закладі. Щодо спеціалістів, то підготовку пройшло 21% у 2014 році, переважно за курсовою програмою та 18% у 2015 році. Підвищили кваліфікацію – 17% у 2014 році та 26% у 2015 році. У 2015 році 2 спеціалісти пройшли підвищення кваліфікації у навчальних закладах. Основна увага у навчанні робітників приділяється категорії основних. У 2014 році майже 17% пройшли первинну підготовку та перепідготовку та 18% у 2015 році. Підвищення кваліфікації стало можливим для 21% робітників у 2014 та – 23% у 2015 році. Лише незначна кількість налагоджувальників та допоміжних робітників мала змогу здійснити підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації в основному за курсовими програмами та безпосередньо на виробництві.

В рамках заходів із проведення навчання для бухгалтерів було надано можливості відвідувати курси ІС Бухгалтерії 8.1 та організовано курси англійської мови для відділу збуту, зокрема менеджерів та економістів, які здійснюють зв'язки із покупцями та постачальниками в Європі.

ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» тісно співпрацює із Тернопільським національним технічним університетом ім. Івана Пулюя та Тернопільським центром професійно-технічної освіти №1 з питань забезпечення підприємства фахівцями різних робітничих спеціальностей.

Одним із важливих елементів організації праці на підприємстві виступає мотивація та стимулювання праці. Оплата праці на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» погодинна для всіх категорій працівників – керівників, спеціалістів, службовців, основних та допоміжних робітників та налагоджувальників – відмінність полягає лише у встановленні годинної тарифної ставки. Для адміністративно-управлінського персоналу встановлюються посадові оклади, відповідно до виконуваних робіт, кваліфікації працівника та його професійних обов'язків. Для робітників тарифна ставка встановлюється відповідно до кваліфікації робітників,

складності робіт та умов праці та із застосуванням восьми розрядної тарифної сітки, яка диференціюється відповідно до категорії робітників та виконуваних робіт.

Нами було проведено аналіз середньої заробітної плати для адміністративно-управлінського персоналу та робітників у 2013-2015 рр. (рис. 2.5)

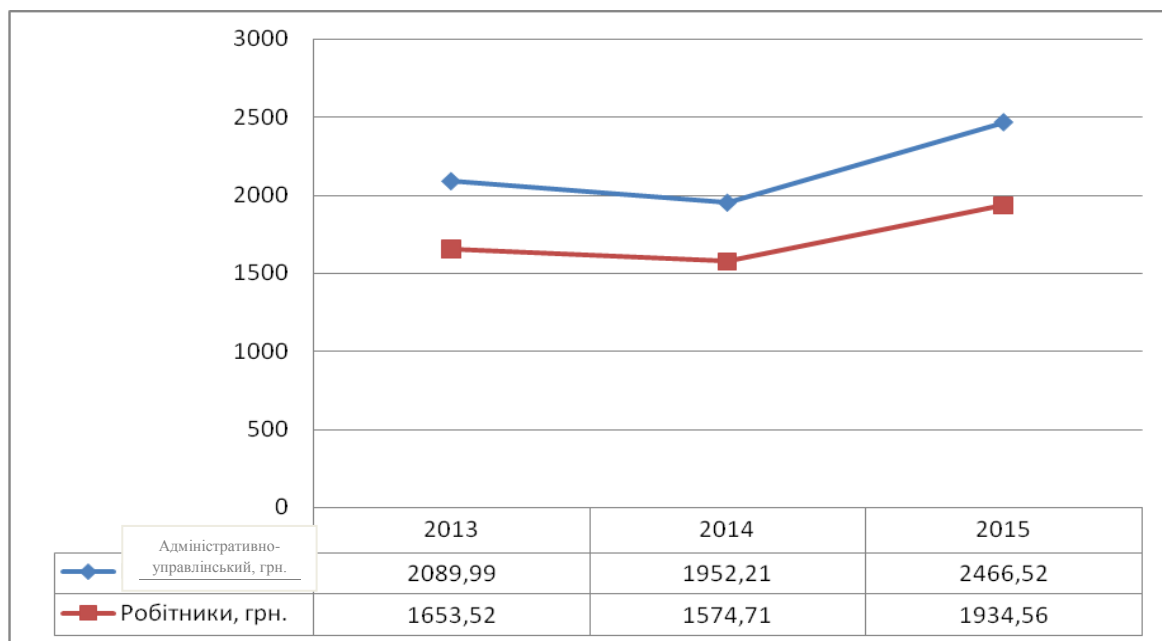


Рис. 2.5 Середня заробітна плата для працівників та робітників ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» у 2013-2015 рр.

[Складено автором на основі даних 56]

Таким чином середня заробітна плата для працівників скоротилася у 2014 році та зросла на 26,35% у 2015 році – це пов’язано із зростанням прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати; для робітників у 2014 році середня зарплата скоротилася на 4,8% та зросла у 2015 році на 22,85% - це пов’язано із зростанням державних гарантій в оплаті праці.

Окрім основної заробітної плати до фонду оплати праці на підприємстві входять: доплати за додаткові обсяги, за керівництво бригадою, за шкідливі умови праці, оплата чергових відпусток, інші доплати та премії (додаток Ж).

Проаналізуємо зміну структури фонду оплати праці для керівників, спеціалістів та службовців у 2013-2015 рр. (таблиця 2.8).

Структура фонду оплати праці керівників та спеціалістів на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» впродовж 2013-2015 рр.

[Складено автором на основі даних 5б]

Показники	Керівники			Спеціалісти		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
По окладах, тарифах, грн.	2683994,10	2572075,15	2562466,11	2726000,74	2279407,83	2381352,31
% від заг. фонду	60,519	65,979	63,233	68,2467	69,442	70,656
Доплата за додаткові обсяги, грн.	66484,56	42071,44	49104,46	49389,38	38000,10	37914,29
% від заг. фонду	1,499	1,079	1,211	1,236	1,157	1,124
За керівництво бригадою, грн.	-	-	-	-	-	-
% від заг. фонду	-	-	-	-	-	-
За шкідливі умови праці, грн.	-	-	-	492,86	404,6	549,45
% від заг. фонду	-	-	-	0,012	0,012	0,016
Премії, грн.	908002,26	571489,40	652386,79	708895,56	425142,98	435588,86
% від заг. фонду	20,474	14,659	16,098	17,747	12,952	12,924
Інші доплати, грн.	401518,37	256793,98	442306,41	143013,59	165294,12	180593,24
% від заг. фонду	9,053	6,587	10,914	3,580	5,035	5,358
Оплата чергових відпусток, грн.	374901,17	455866,65	346091,63	366538,32	374172,34	334330,37
% від заг. фонду	8,453	11,693	8,540	9,176	11,399	9,919
Разом, грн.	4434900,46	3898296,62	4052355,40	3994330,45	3282421,97	3370328,52
% від заг. фонду	100	100	100	100	100	100

Таким чином фонд оплати праці для керівників та службовців за останні три роки дещо скоротився, це пов'язано із зменшенням кількості персоналу на підприємстві. У структурі фонду оплати праці керівників переважає оплата за посадовими окладами, що становила від 60 до 65 та 63% у 2013, 2014, 2015

роках відповідно. Для спеціалістів оплата за окладами становить від 68 до 70% фонду. Частка премій для керівників скоротилася із 20% у 2013 році до близько 15% у 2014 році та зросла до 16% у 2015 році. Для службовців частка премій становила близько 18% у 2013 році та встановилася на рівні 12% у 2014 та 2015 роках. Інші доплати склали 9% у 2013 році, близько 7% у 2014 році та майже 11% у 2015 році для керівників та 3% у 2013 році та 5% у 2014-2015 роках для службовців. Оплата чергових відпусток для керівників склала від 8 до 11% фонду оплати праці, а для службовців від 9 до 11%. Незначну частку фонду оплати праці для керівників та службовців склали доплати за додаткові обсяги більше 1% впродовж 2013-2015 рр. Для службовців дуже малий % склали доплати за шкідливі умови праці – менше 1%., за використання передових технологій праці, за високу якість продукції.

Проведемо аналіз структури фонду оплати праці для основних та допоміжних робітників та налагоджувальників впродовж 2013-2015 рр. Результати розрахунків наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Структура фонду оплати праці основних, допоміжних робітників та налагоджувальників на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» впродовж 2013-2015 рр.

[Розраховано автором на основі даних 56]

Показники	Основні робітники			Допоміжні робітники			Налагоджувальники		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
По окладах, тарифах, грн.	267172 0,21	2262411,2 4	2067230,1 5	1885988,6 6	1512752,8 5	1490479,7 6	477310,6 8	397469,8 6	386193,8 1
% від заг. фонду	53,21	54,24	55,62	58,98	56,63	58,85	56,85	52,62	50,92
Доплата за додаткові обсяги, грн.	145654,11	124953,98	107837,87	121634,04	123018,55	68806,37	21,958,91	28740,74	44231,12
% від заг. фонду	2,90	3,00	2,90	3,80	4,61	2,72	2,62	3,80	5,83
За керівництво бригадою, грн.	6009,20	5725,05	4633,23	5631,71	4598,98	6968,63	3710,23	3109,81	2715,46
% від заг. фонду	0,12	0,14	0,12	0,18	0,17	0,28	0,44	0,41	0,36

Продовження таблиці 2.9

За шкідливі умови праці, грн.	77023,29	61721,58	54174,40	50846,50	42270,39	43885,42	7476,40	6527,98	3532,24
% від заг. фонду	1,53	1,48	1,46	1,59	1,58	1,73	0,89	0,86	0,47
Премії, грн.	1465653,32	1160678,28	1012002,97	759537,18	646518,03	561065,64	249287,11	224524,87	239598,70
% від заг. фонду	29,19	27,83	27,23	23,75	24,20	22,15	29,69	29,72	31,59
Інші доплати, грн.	100872,96	61027,64	63905,04	53262,15	62566,45	71251,82	9209,40	6059,65	6473,23
% від заг. фонду	2,01	1,46	1,72	1,67	2,34	2,81	1,10	0,80	0,85
Оплата чергових відпусток, грн.	554303,35	494245,68	407129,61	320700,34	279390,05	283081,53	70618,36	88961,76	75642,77
% від заг. фонду	11,04	11,85	10,95	10,03	10,46	11,18	8,41	11,78	9,97
Разом, грн.	5021236,44	4170763,45	3716913,27	3197600,58	2671115,30	2532539,17	839565,09	755394,47	758387,33
% від заг. фонду	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Фонд оплати праці для виробничого персоналу скоротився, що пов'язано із зменшенням персоналу на підприємстві. У фонді оплати праці для основних, допоміжних робітників та налагоджувальників переважає оплата за окладами. Для основних робітників оплата за посадовими окладами склала – більше 53% у 2013 році, більше 54% у 2014 році та більше 55% у 2015 році; для допоміжних робітників – по 58% у 2013 та 2015 рр. та більше 56% у 2014 році. Для налагоджувальників – близько 57% у 2013 році, більше 52% у 2014 році та близько 51% у 2015 році. Для основних робітників премії склали у 2013 році 29% від фонду оплати праці, у 2014 році – близько 28% та 27% у 2015 році; для допоміжних робітників премії склали від 24 до 22% фонду оплати праці та для налагоджувальників частка премій склала 31% у 2015 році. Оплата чергових відпусток для всіх категорій коливається від 8 до 12% від фонду оплати праці. Інші доплати склали від 2 (для основних робітників) до менше як 1% для склали близько 3%, налагоджувальників. Доплати за керівництво бригадою складають менше 1% для всіх категорій робітників. Доплати за шкідливі умови праці склали близько 1,5% для основних та допоміжних робітників та менше 1% для налагоджувальників. Доплати за додаткові обсяги для основних

робітників склали близько 3%; для допоміжних робітників 2,7% у 2015 році та для налагоджувальників 5,8% у 2015 році.

На підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» якість продукції стоїть на першому місці, саме тому на підприємстві діє служба якості на чолі із заступником генерального директора з якості та служба технічного супроводу. Основними завданнями технічного супроводу в корпорації є такі:

- забезпечення підвищення якості роботи усіх ланок виробництва світлотехнічної продукції;
- запобігання випуску продукції неналежної якості, такої, що не відповідає технічним стандартам, еталонам чи технічній документації підприємства, державних та міжнародних стандартів.

Внутрішній технічний контроль продукції на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» здійснюється за такими напрямками:

- технічний контроль безпосередньо на виробництві;
- вхідний контроль комплектуючих та матеріалів;
- заключний контроль та випробування готової продукції;
- аналіз та облік браку та рекламаций.

Технічна служба підприємства та служба контролю якості використовують суцільний метод перевірки, тобто вхідному та вихідному контролю підлягають усі вироби підприємства; інспекційний контроль, що полягає у тестуванні виробів, що вже пройшли вихідний контроль, даний вид контролю дає змогу оцінити роботу контролерів та мінімізує можливості помилки в роботі контрольних служб. Та одним із найважливіших методів, який здійснюється під час всього виробничого процесу – це самоконтроль. Суть цього методу полягає в тому, що кожен робітник контролює якість продукції візуально чи за допомогою підручних вимірювальних пристроїв – такий спосіб контролю якості дає змогу мінімізувати можливості виникнення браку на кінцевому етапі виробництва.

Таким чином на підприємстві діє система контролю за якістю продукції, яка повністю охоплює всі стадії виробничого та трудового процесу, методи

контролю повністю відповідають особливостям техніки, технології та особливостей виробництва світлотехнічної продукції.

Умови праці на промисловому підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» - диференційовані та поділяються на три категорії: оптимальні, допустимі та шкідливі. Оцінка умов праці на підприємстві, здійснюється на основі санітарно-гігієнічних вимог до робочого місця, згідно із чинним законодавством України, зокрема КЗпП [26], Закон України «Про охорону праці» [43], Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [34], та постановою Кабінету міністрів «Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці»[44] на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» проводиться один раз на 5 років. Згідно з атестацією, яка була проведена у 2012 році та картами умов праці на підприємстві затверджено перелік робочих місць, на яких встановлюються доплати, за умови праці та інші додаткові пільги. На підприємстві проводиться ряд заходів із покращення умов праці для робітників, зокрема збільшується рівень автоматизації на найбільш небезпечних ділянках виробництва, а також у фарбувальних цехах, окрім посилення автоматизації процесу нанесення різного роду фарбників, обладнано захисні щити для робітників ділянки.

На підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» дбають про комфортні умови праці для працівників підприємства, адже це дає змогу підвищувати рівень працездатності персоналу та продуктивності праці працівників. Саме тому фахівці планово-економічного відділу з усією серйозністю підійшли до організації та організації обслуговування робочих місць працівників.

Для того, щоб оцінки організації праці на підприємстві використовують методику економіста В.П. Пашуто який для оцінки пропонує розрахунок інтегрального зведеного коефіцієнта, на основі часткових коефіцієнтів, що обчислюються як відношення фактичних показників до нормативних. Розрахуємо коефіцієнти організації праці для підприємства ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», використовуючи систему показників, наведених у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз організації праці на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватр[а]» у 2014-2015 році

[Складено та розраховано автором на основі даних 37, 56]

Показники	Формула для розрахунку	Значення букв	Розрахунок		Абсолютн е відхилення	Відносне відхилен ня
			2014 рік	2015 рік		
Рівень поділу праці	$K_{pn} = 1 - \frac{\sum \overline{t}_{н.р.}}{T * \overline{\Phi}_{р-х}} = 1 - \frac{\sum t_{н.р.}}{\sum \Phi_{рв}^{р-х}}$ (2.7) [37]	де $\sum t_{н.р.}$ – сумарний час виконання робітниками не передбачених завданням робіт протягом аналізованого періоду, людино-година; T – фонд робочого часу одного робітника за аналізований період, годину; $\overline{\Phi}_{р-х}$ – середньоблікова чисельність робітників, осіб; $\sum \Phi_{рв}^{р-х}$ – сукупний фонд робочого часу робітників, людино-годин.	0,790	0,741	-0,049	0,938
Рівень кооперації праці	$K_{кп} = 1 - \frac{\overline{\Phi}_{р.н.б.}}{\overline{\Phi}_{р-х}}$ (2.8) [37]	де $\overline{\Phi}_{р.н.б.}$ – чисельність робітників, неохоплених колективними формами організації праці, осіб; $\overline{\Phi}_{р-х}$ – загальна чисельність робітників, осіб	0,725	0,770	0,045	1,062
Коефіцієнт використання змінного фонду робочого часу	$K_{в.з.ф.} = \frac{T_{п.з.} + T_{ор} + T_{обс} + T_{відп.}}{T_{зм}}$ (2.9) [37]	де $T_{п.з.}$ – час підготовчо-заклучних операцій, годин; $T_{ор}$ – оперативний час, годин; $T_{обс}$ – час обслуговування, годин; $T_{відп.}$ – час на відпочинок і особисті потреби, годин; $T_{зм}$ – час зміни, годин.	0,760	0,777	0,017	1,022
Коефіцієнт поєднання професій	$K_{пн} = 1 - \frac{\overline{\Phi}_{сн}}{\overline{\Phi}_{заг.}}$ (2.10) [37]	де $\overline{\Phi}_{сн}$ – чисельність працівників, що поєднують професій й функції, осіб; $\overline{\Phi}_{заг.}$ – загальна чисельність працівників, осіб.	0,924	0,855	-0,069	0,925

Продовження таблиці 2.10

Коефіцієнт раціональності режимів праці	$K_{ppn} = 1 - \frac{T_{np}}{T_{zag}} \quad (2.11) [37]$	де T_{np} – час, відпрацьований понаднормово, годин; T_{zag} – загальний час, відпрацьований робітниками, годин	0,969	0,984	0,015	1,015
Коефіцієнт рівня організації робочих місць	$K_{p.m.} = \frac{N_{mn}}{N_{zag}} \quad (2.12) [37]$	де N_{mn} – кількість робочих місць, відповідних до типових проектів; N_{zag} – загальна кількість робочих місць.	0,896	0,968	0,072	1,080
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{cm} = \frac{q_{зв.п.п.}}{q_{zag}^0} \quad (2.13) [37]$	де $q_{зв.п.п.}$ – число працівників, що звільнилися із причин плинності (власне бажання, за порушення трудової дисципліни), осіб; q_{zag}^0 – загальне число працівників на початок звітного періоду, осіб.	0,836	0,679	-0,157	0,812
Коефіцієнт впровадження раціоналізаторських пропозицій	$K_{pn} = 1 - \frac{q^*}{q_{zag}} \quad (2.14) [37]$	де q^* – чисельність працівників, що не подали жодної раціоналізаторської пропозиції, осіб; q_{zag} – загальне число працюючих, осіб	0,047	0,069	0,022	1,468
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{md}^* = 1 - \frac{q_{п.т.д.}}{q_{zag}} \quad (2.15) [37]$	де $q_{п.т.д.}$ – число порушень трудової дисципліни, осіб; q_{zag} – середньоспискова чисельність працівників, осіб	0,957	0,956	-0,001	0,999
Оцінка загального рівня організації праці	$K = \sqrt[n]{K_1 * K_2 * \dots * K_n} \quad (2.16) [37]$	Для оцінки загального рівня організації праці як узагальнюючого показника використовується значення кореня n-й ступені з добутків усіх основних показників.	0,582	0,598	0,016	1,027

Дані таблиці 2.10 характеризують, що рівень організації праці на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» зріс на 2,7%. Зростання відбулося за рахунок збільшення раціоналізаторських пропозицій, зростання рівня організації робочих місць, раціоналізації режимів робочого часу, підвищення рівня кооперації часу та покращення використання змінного режиму робочого часу. При цьому знизилися показники рівня поділу праці, поєднання професій, знизилася стабільність кадрів та дещо погіршилася трудова дисципліна на підприємстві.

2.3.Характеристика видів норм та нормативів з праці, що застосовуються на підприємстві.

Нормування праці є основою організації праці у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», оскільки забезпечує продуктивну та ефективну роботу всього підприємства та окремих його виконавців. На рис. 2.6 відображено процес нормування праці у корпорації.

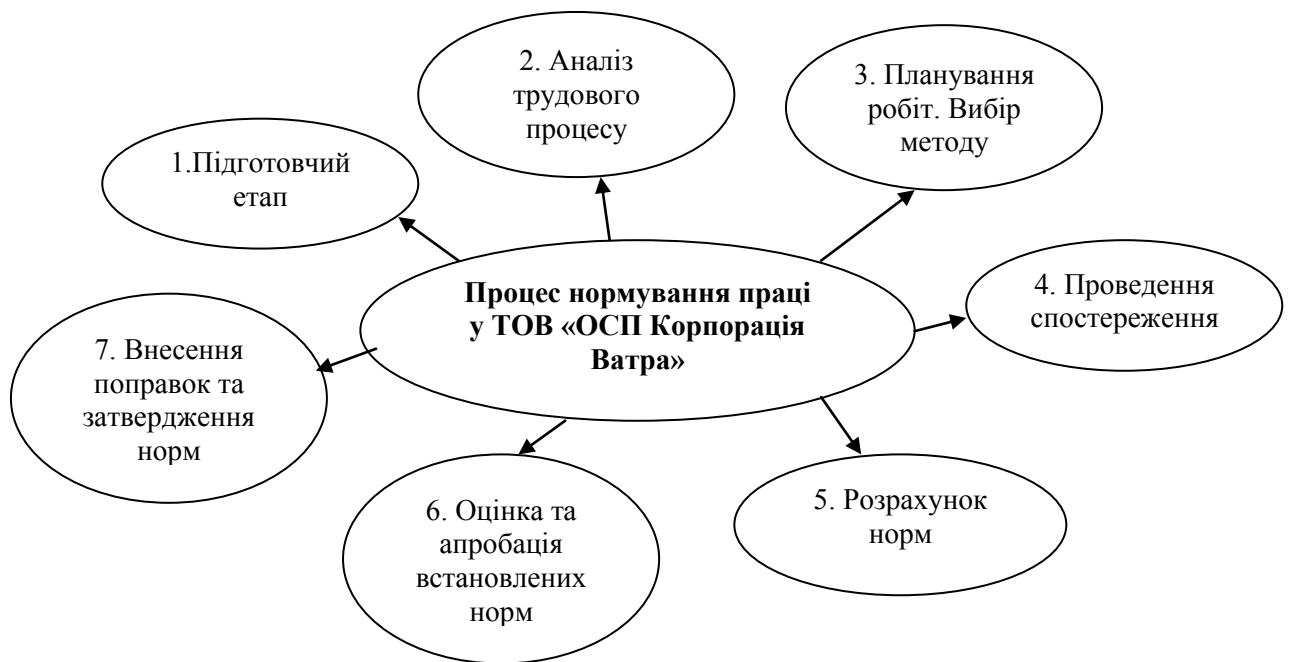


Рис. 2.6 Процес нормування праці у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

[Складено автором на основі 56]

На ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» процес встановлення норм та нормативів праці складається із семи послідовних етапів. На підготовчому етапі обираються об'єкти та суб'єкти нормування, формулюється мета за завдання. Після цього йде етап вивчення та аналізу трудового процесу, розподіл його на менші елементи. Наступним етапом є вибір методів нормування, серед найпоширеніших на підприємстві є методи фотографії робочого часу та хронометражу, відповідно до мети та завдань обирається спосіб проведення спостереження. На основі даних, отриманих на попередньому етапі розраховуються норми (часу, чисельності чи виробітку), залежно від специфіки виконуваних робіт. Перед затвердженням усі норми перевіряються на відповідність державним та галузевим стандартам і проходять апробацію в умовах виробництва, щоб визначити їхню відповідність. Після внесення коректив норми праці підлягають затвердженню, створеною комісією до якої входять: нормувальник, інспектор з кадрів, начальник виробництва та узгоджуються із генеральним директором корпорації.

У ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» у своїй діяльності, використовують такі норми праці як:

- міжгалузеві та галузеві – основна перевага таких норм, що вони апробовані на багатьох підприємствах та складені спеціалістами з нормування, які мають досвід нормування; недоліки таких норм у тому, що вони не завжди враховують специфіку роботи конкретного підприємства;

- технічно обґрунтовані норми праці, розроблені спеціалістами з нормування праці ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». Основні переваги полягають у тому, що вони враховують всю специфіку роботи на даному підприємстві, пристосовані до існуючої системи нормування праці. Недоліком є тривалість розробки, впровадження та апробації таких норм праці.

Для переважної більшості робіт застосовуються готові норми праці (галузеві та міжгалузеві) та все ж для промислово-виробничого персоналу норми праці, зокрема основних та допоміжних робітників, налагоджувальників

норми праці встановлюються на основі досліджень, які проводяться безпосередньо нормувальниками.

Для розробки норм праці у ТОВ "ОСП Корпорація Ватра" застосовуються нормативи праці, що розробляються у корпорації для типових робіт, що виконуються працівниками. На підприємстві застосовують види нормативів з праці, наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Види нормативів праці, що застосовуються у ТОВ "ОСП Корпорація Ватра"

[Складено автором на основі 56]

Назва нормативів	На основі чого встановлюються
Нормативи режимів роботи обладнання	На основі технологічних паспортів на обладнання, технології виготовлення продукції, робочих матеріалів, розмірів деталі та точності виконання робіт (наприклад, при обробці деталі на токарних станках нормативи режимів різання залежать від: - глибини різання; - швидкості подачі інструмента; - швидкості обертання шпенделя).
Нормативи часу	Встановлюються на основі емпіричного дослідження (фотографії робочого часу чи хронометражу). Зазвичай нормується ручна та машинно-ручна праця (наприклад, при роботі на станках нормується час установки, кріплення та зняття деталі).
Нормативи часу обслуговування	Розробляються на основі даних хронометражу та фотографії робочого часу, аналізу фактичної розстановки працівників по робочих місцях (наприклад, встановлення кількості обладнання, яке повинен налагодити один робітник-налагоджувальник).
Нормативи чисельності	Встановлюються на основі встановлення лінійних та ступеневих залежностей між факторами, що впливають на чисельність персоналу (наприклад, об'єм робіт, кількість одиниць обладнання).
Нормативи підлеглих	На основі емпіричних досліджень
Нормативи співвідношення різних категорій персоналу	На основі встановлених вище нормативів та на основі експертної оцінки

На основі різноманітних методів нормування праці, емпіричних досліджень та нормативів праці у ТОВ "ОСП Корпорація Ватра" встановлюються норми праці, наведені на рисунку 2.7.

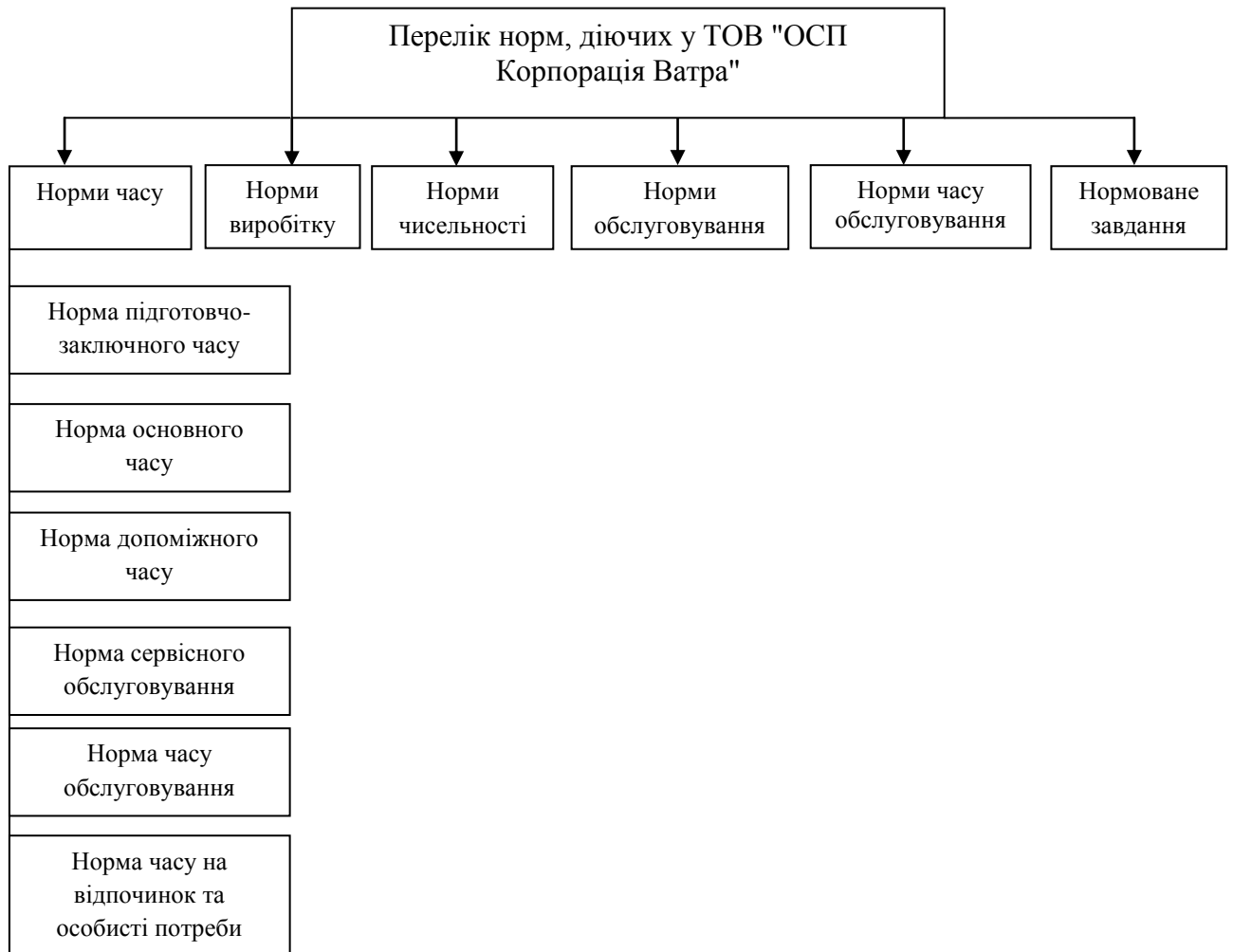


Рис. 2.7 Перелік норм, що встановлюються у ТОВ "ОСП Корпорація Ватра"

[Складено автором на основі 56]

У ТОВ "ОСП Корпорація Ватра" діє розгалужена система нормування праці, яка представлена нормативами та нормами часу, чисельності, обслуговування, часу обслуговування виробітку та нормованими завданнями. Для робітників корпорації норми часу встановлюються за даними фотографії робочого часу та хронометражу.

Наведемо розрахунок норм праці із використанням хронометражу на прикладі радіомеханіка. Об'єктом для спостереження було обрана середньопродвинутого робітника серед радіомеханіка, шляхом спілкування із начальником дільниці. Робота працівника є повторюваною та однотипною, і полягає в укомплектуванні плати світлодіодного світильника конденсаторами, діодами, транзисторами, перемикачами та іншими радіотехнічними компонентами.

Наступним етапом проведення хронометражу є встановлення фіксажних точок та проведення спостереження за працівником, для більшої точності час фіксується для 20 елементів операції, та заповнення листа хронометражного спостереження, наведеного у Додатку К.

За даними хронометражу для робітника-радіомеханіка, що займається монтажем світлодіодних плат час на монтування однієї плати складає 1 хвилину 56 секунд, що є встановленою нормою часу для виконання монтажу світлодіодної плати.

Вивчення затрат робочого часу у корпорації здійснюється із використанням фотографії робочого часу. Проведемо розрахунок норм на основі індивідуальної фотографії робочого часу фрезерувальника. Після проведення підготовчих робіт та проведення спостереження заповнюється фотокартка, наведена у Додатку Л.

Фотографія робочого часу має на меті виявлення втрат часу, встановлення їх причини і розроблення організаційно-технічних заходів по їх усуненню; отримання і накопичення вихідних даних для розробки нормативів часу на обслуговування робочого місця, підготовчо-заключного часу, на регламентований відпочинок і природні потреби.

Після проведення спостереження та заповнення відповідного листка спостереження зводяться однойменних затрати часу фрезерувальника (таблиця 2.12).

Зведення однойменних затрат робочого часу фрезерувальника на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

[Складено автором на основі додатку Л]

Індекс	Категорія затрат	Повторів	Загальна тривалість, хв	Середня тривалість, хв.
Підготовчо-заклучний час (ПЗ)	Інструктаж майстра (отримання плану робіт)	1	5	5
	Здача готових деталей майстру ВТК	2	17	8,5
Оперативна робота (ОП)	Оперативна робота	10	337	33,7
Обслуговування робочого місця (ОРМ)	Підготовка робочого місця до роботи	1	4	4
	Отримання нових деталей (настроювання станка)	1	10	10
	Прибирання робочого місця	1	8	8
Порушення трудової дисципліни (ПТД)	Запізнення	2	9	4,5
	Особиста розмова з колегами	1	11	11
Втрати не з вини робітника (ПНТ)	Очікування заготовок	2	11	5,5
	Поломка обладнання	1	6	6
	Ремонт обладнання	1	12	12
	Заміна різця	1	4	4
	Обмін на складі «поганих різців»	1	6	6
Відпочинок та особисті потреби (ВОП)	Регламентована перерва	4	40	10

Наступним кроком є складання фактичного та нормативного балансу робочого часу фрезерувальника (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Фактичний і нормативний баланс робочого часу фрезерувальника ТОВ "ОСП Корпорація Ватра"

[Складено автором на основі додатку Л]

Вид затрат і втрат робочого часу	Фактичний баланс		Різниця, хв.	Нормативний баланс	
	Хв.	%		Хв.	%
Підготовчо-заклучний час (ПЗ)	22	4,6	4	26	5,4
Оперативна робота (ОП)	337	70,2	53	390	81,3
Обслуговування робочого місця (ОРМ)	22	4,6	2	24	5
Порушення трудової дисципліни (ПТД)	20	4,2	-20	0	0
Втрати не з вини робітника (ПНТ)	39	8,1	-39	0	0
Відпочинок та особисті потреби (ВОП)	40	8,3	0	40	8,3
Всього	480	100		480	100

З таблиці 2.13 видно, що виробничі затрати склали:

- підготовчо-заклучний час – 22 хв. (4,6%);
- обслуговування робочого місця – 22 хв. (4,6%)
- перерви на відпочинок та особисті потреби – 40 хв. (8,3%);
- втрати часу, що не залежать від робітника – 39 хв. (8,1%);
- витрати пов'язані із порушенням трудової дисципліни – 20 хв. (4,2%).

Очевидно, що витрати часу пов'язані із порушенням трудової дисципліни та витрати часу, що виникають не з вини працівника є небажаними та знижують ефективність праці.

Використаємо методику С. Лучанінова пропонує для раціоналізації використання робочого часу. Проведемо відповідні розрахунки для фрезерувальника підприємства, використовуючи 2.17 - 2.19 [29]:

1). Підвищення продуктивності за рахунок втрат часу, пов'язаних із організаційно-технічними причинами:

$$\Delta\Pi1 = \frac{\text{ПНТ}}{\text{ОПф}} * 100\% \quad (2.17)$$

де ПНТ – втрати часу не з вини робітника, хв.;

ОР – час оперативної роботи, хв.

$$\Delta\Pi1 = \frac{39}{337} * 100\% = 11,6\%$$

2). Підвищення продуктивності за рахунок зменшення втрат часу з вини працівника:

$$\Delta\Pi2 = \frac{\text{ПТДф} + \text{ВОПф} - \text{ВОПн}}{\text{ОПф}} * 100\% \quad (2.18)$$

де ПТДф – фактичні втрати часу пов'язані із порушенням трудової дисципліни;

ВОПф, ВОПн – втрати часу, пов'язані із відпочинком та особистими потребами, хв., відповідно фактичне та нормативне значення.

$$\Delta\Pi2 = \frac{20 + 40 - 40}{337} * 100\% = 5,9\%$$

3). Підвищення продуктивності за рахунок приведення структури робочого часу до нормативної:

$$\Delta\Pi3 = \frac{\text{ОПн} - \text{ОПф}}{\text{ОПф}} * 100\% \quad (2.19)$$

Де ОПн – нормативне значення часу оперативної роботи, хв;

$$\Delta ПЗ = \frac{390 - 337}{337} * 100\% = 15,7\%$$

Таким чином, ліквідувавши втрати робочого часу можна підвищити продуктивність праці на 17,5%. При цьому, якщо забезпечити затрати часу відповідно до нормативного балансу, то продуктивність праці можна збільшити ще на 15,7%.

Аналогічно здійснюється встановлення норм праці для всіх категорій робітників, що підлягають нормуванню праці. Відмінність може полягати у проведенні хронометражу у випадку виконання одним робітником обробки деталей різної маси, розміру та ін. В такому випадку проводять хронометраж кожної окремої операції.

Отже, у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» застосовуються дві основні групи норм праці – міжгалузеві (галузеві) та технічнообґрунтовані норми праці, розраховані безпосередньо на підприємстві. Процес нормування праці на підприємстві є досить складним і включає в себе наступні етапи: підготовчий етап, аналіз трудового процесу, планування робіт та вибір методів, проведення спостереження, розрахунок норм, оцінка та апробація розрахованих норм та запровадження норм.

Нормування праці адміністративно-управлінського персоналу зводиться до встановлення норм чисельності, та використання державних норм, щодо тривалості робочого часу.

Для того, щоб точніше оцінити виробничі та трудові процеси нормуванням праці робітників займаються безпосередньо працівники підприємства, застосовуючи при цьому хронометраж та фотографію робочого часу. Хронометраж – для встановлення норм часу на обробку предметів праці, а фотографію робочого часу раціоналізації використання робочого часу. Таким чином на основі фотографії робочого часу фрезерувальника підприємства було

виявлено можливості зростання продуктивності праці на 33,2% за рахунок приведення фактичного балансу робочого часу до нормативного та зменшення втрат робочого часу не з вини працівника та через порушення трудової дисципліни.

2.4. Управління системою нормування праці у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

Дієва система нормування праці на підприємстві – запорука ефективного функціонування та безперебійного якісного виробництва продукції.

На підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» аналіз системи нормування праці здійснюється за такими основними етапами:

- аналіз фактичного охоплення персоналу корпорації нормам праці;
- визначення якості використовуваних норм та нормативів, шляхом з'ясування показників виконання норм працівниками підприємства;
- оцінка наявності методичних та нормативних матеріалів з питань нормування праці та їх практичне застосування;
- визначення рівня кваліфікації нормувальників підприємства.

Внутрішнє управління системою нормування праці здійснюється на всіх рівнях підприємства – від рівня робочого місця до рівня ТОВ «ОСП Корпорації Ватра» в цілому (рис. 2.8).

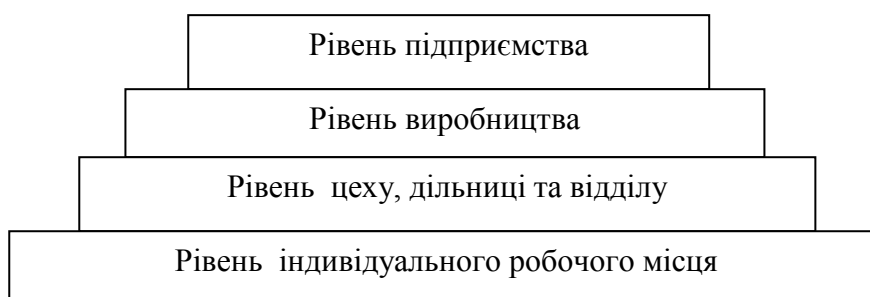


Рис. 2.8 Рівні управління системою нормування праці у ТОВ «ОСП Корпорації Ватра»

[Складено автором]

На різних рівнях управління системою нормування праці – аналіз та контроль здійснюється за диференційованими напрямками:

1) на рівні робочої групи (бригади) чи індивідуального робочого місця здійснюється додатковий облік затрат робочого часу, визначаються додаткові роботи, які ще не були пронормовані та спричиняють відхилення;

2) на рівні цеху, дільниці та відділу корпорації здійснюється впровадження та контроль за виконанням норм праці, облік виконання норм робочого часу та облік та аналіз використання робочого часу;

3) на рівні виробництва – розробка норм та заходів щодо зниження трудомісткості, облік та аналіз нормування;

4) на рівні ТОВ «ОСП Корпорації Ватра» - нормативно-дослідницька робота, удосконалення системи нормування праці, а також організація щодо підготовки та підвищення кваліфікації працівників, що безпосередньо здійснюють нормування праці.

Для аналізу системи нормування праці варто провести розрахунки та визначити ступінь охоплення персоналу підприємства, зокрема робітників нормами праці. Пропонуємо провести розрахунки за формулами 2.20-2.23, запропонованими А.І. Рофе [48]:

1) для розрахунку частини робіт, які нормуються ($K_{н.р.}$)

$$K_{н.р.} = \frac{T_{норм.}}{T_{заг.}} * 100\% \quad (2.20)$$

$$K_{н.р.} = \frac{Ч_{н.р.}}{Ч_{заг.}} * 100\% \quad (2.21)$$

де $T_{норм.}$ – фактично відпрацьований робочий час, який нормується, людино-годин;

$T_{заг.}$ - загальна кількість відпрацьованого часу, людино-годин;

$Ч_{н.р.}$ - чисельність робітників, праця яких нормується, осіб;

$Ч_{заг.}$ -загальна чисельність робітників.

2) для розрахунку робіт, які нормуються за технічнообґрунтованими нормами ($K_{т.о.н.}$)

$$K_{т.о.н.} = \frac{T_{т.о.н.}}{T_{норм.}} * 100\% \quad (2.22)$$

$$K_{н.р.} = \frac{Ч_{т.о.н.}}{Ч_{н.р.}} * 100\% \quad (2.23)$$

де $T_{т.о.н.}$ - відпрацьований нормований час, встановлений за технічно обґрунтованими нормами, людино-годин;

$Ч_{т.о.н.}$ - чисельність працівників, праця яких нормується за технічно обґрунтованими нормами, осіб.

Дані для розрахунків, наведені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Вихідні дані для аналізу нормування праці (на матеріалах ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»)

[Розраховано автором на основі даних 56]

№	Показники	План на фактичний період	Фактичні дані	
			Поточний період (2015 рік)	Попередній період (2014 рік)
1	Середньостатистична чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб, в тому числі робочих, з них:	303	296	381
	- основні робітники;	168	163	211
	- допоміжні робітники;	29	29	33
	- налагоджувальники	106	104	137
2	Середньостатистична чисельність погодинників, праця яких нормується, з них:	205	196	208
	- основних робітників;	145	116	156
	- допоміжних робітників;	17	11	16
	- налагоджувальників.	43	69	36
3	Фонд робочого часу робітників (основних, допоміжних, налагоджувальників), людино-год.	31308	29375	22161
4	Загальна кількість часу, що нормується, з них:	21115	19404	12064
	- основними робітниками;	14935	11484	9048
	- допоміжними робітниками;	1751	1089	928
	- налагоджувальниками.	4429	6831	2088

Згідно даних таблиці на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» у 2014 році було зайнято 381 робітників, з яких – 211 основних, 33 – допоміжних та 137 осіб налагоджувальників, з яких 208 робітників, праця яких нормується (156 основних, 16 допоміжних та 36 осіб налагоджувальників. У 2015 році чисельність робітників скоротилася до 296 осіб (по плану 303), з них: 163 (по плану 168) основних робітників, 29 (по плану 29) осіб допоміжних робітників та 104 (по плану 106) налагоджувальними, при цьому праця нормується для 196 осіб (205 по плану): 116 (145) осіб основних робітників, 11 (17 планово) осіб допоміжних робітників та 69 (43 по плану) – налагоджувальників. Відпрацьовано робітниками (за планом повинно було відпрацювати 31308 люд.-год.).

Розрахуємо частки робіт та годин, відпрацьованих робітниками, які підлягають нормуванню. Відповідні розрахунки наведено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Аналіз системи нормування праці (на матеріалах ТОВ «ОСП
Корпорація Ватра»)**

[Розраховано автором на основі даних 56]

Назва показника	План на поточний період, %	Фактично		Зміна	
		За поточний період (2015 рік), %	За попередній період (2014 рік), %	Фактична за поточний період порівняно з планом, %	Фактична за поточний період порівняно з попереднім ,%
Для робітників, праця яких нормується, у тому числі:	67,66	66,22	54,59	2,17	21,85
- основних робітників;	86,31	71,17	73,93	21,27	-3,73
- допоміжних робітників;	58,62	37,93	48,48	35,30	-21,76
- налагоджувальників.	40,57	66,35	26,28	-38,85	152,47
Для нормованого робочого часу,	67,44	66,07	54,44	2,07	21,36
загального, у тому числі:	47,70	39,09	40,83	22,03	-4,26
- основних робітників;	5,59	3,71	4,14	50,67	-10,39
- допоміжних робітників;	14,15	23,25	9,42	-39,14	-146,82
- налагоджувальників					

З таблиці видно, що у 2014 році було про нормовано працю 54,59% робітників (73,93% основних робітників, 48,48% допоміжних робітників та 26,28% налагоджувальників), при цьому про нормовано 54,44% робочого часу робітників (40,83% - основних, 4,14% - допоміжних та 9,42% - налагоджувальників), у 2015 році було про нормовано 66,07% робочого часу (67,44 за планом), при цьому зменшилася тривалість нормованого часу для основних робітників на 4,26%, для допоміжних - 10,39% та для налагоджувальників зменшилося на 146,82%.

Наступним етапом аналізу є розрахунок показників охоплення робітників нормування результати розрахунків наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

**Показники охоплення робітників нормуванням (на матеріалах ТОВ
«ОСП Корпорація Ватра»**

[Розраховано автором на основі даних 5б]

Категорія робітників	Чисельність робітників в на кінець фактичного періоду (2015 року)	В тому числі:					
		Робітників, праця яких нормується		З них:			
		осіб	% до заг. чисельності робітників в	По технологічно обґрунтованих нормах		В тому числі розрахованих за галузевими та міжгалузевими нормативами	
осіб	% до заг. чисельності			осіб	% до заг. чисельності		
Робітники, праця яких нормується, з них:	296	196	66,22	145	73,98	51	26,02
- основних робітників;	163	116	59,18	98	84,5	18	15,5
- допоміжних робітників;	29	11	5,61	6	54,5	5	45,5
- налагоджувальників.	104	69	35,20	46	66,7	23	33,3

Лише 66,22% робітників охоплені нормами праці (при цьому для 73,98% робітників технічнообґрунтовані норми праці), при цьому 59,18%

робітників, охоплені нормами праці (84,5% з них – технічнообгрунтованими), 5,61% допоміжних робітників охоплені нормами праці (54,5% - технічно обгрунтованими) та праця 35,2% налагоджувальників нормується, 66,7% з яких за технічнообгрунтованими нормами.

Для оцінки ефективності системи нормування праці на підприємстві варто також оцінити показники виконання норм праці (рис. 2.9)

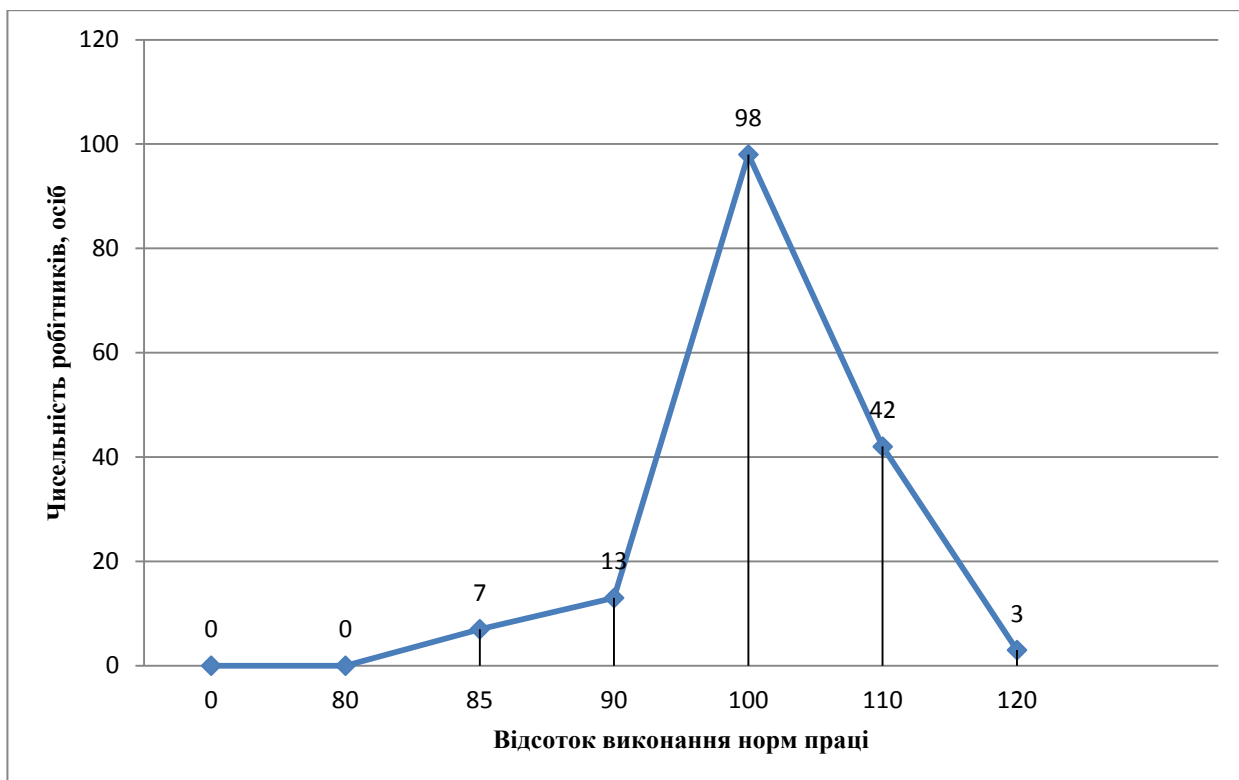


Рис. 2.9 Розподіл основних робітників ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» за рівнем виконання норм праці у 2015 році

[Складено автором на основі даних 56]

Таким чином 7 (4,3%) робітників із 163 виконують норми праці лише на 85%, 13 (8%) осіб на 90%, 98 (60,1%) – на 100%, 42 (25,8%) основних робітники виконують встановлені норми на 110% та лише 3 (1,8%) особи виконують встановлені норми на 120%.

Нормування праці на підприємстві здійснює відділ персоналу, зокрема інспектор з кадрів та технологічна служба із залученням до процесу керівників

виробничих бригад. В обов'язки відділу персоналу ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» входить:

- 1) виконання робіт пов'язаних із нормуванням праці на підприємстві, зокрема виробничо-технічного персоналу;
- 2) розробку штатного розпису, планів розміщення працівників на робочих місцях, планування чисельності персоналу відповідно до діючих норм виробітку та чисельності;
- 3) аналіз ступенів обґрунтованості та напруженості діючих норм
- 4) проведення робіт із атестації та раціоналізації робочих місць, суміщення професій і посад, розширення зон обслуговування.

Безпосереднім нормуванням праці займається інспектор з кадрів, у обов'язки якого входить:

- проведення фотографії робочого часу та хронометражу;
- вивчення виконання норм, та причини невідповідностей та ступеню відхилення фактичних затрат від нормативних;
- моніторинг системи нормування праці на підприємстві;
- проводить роз'яснювальну роботу серед працівників підприємства з питань нормування праці.

Нормувальники у своїй роботі використовують комп'ютерну техніку. Навантаження на одного працівника є досить значним, тому норми праці підлягають перегляду досить рідко, зазвичай при раціоналізації виробничих процесів та впровадженні нових технологій виробництва. При цьому працівників за 1 місяць до впровадження попереджають про встановлені норми виробітку, часу та обслуговування.

Отже, у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» діє децентралізована система нормування праці. Безпосередньо роботами із нормування праці займається інспектор з праці із відділу персоналу підприємства. Навантаження на працівника є досить значним, саме тому значна частка робіт не нормується, зокрема для адміністративно-управлінського персоналу підприємства нормується лише чисельність працівників. Тому для ефективнішої роботи

підприємства необхідно залучати більше фахівців з питань нормування праці та збільшувати вплив технічно обґрунтованих норм праці на виробничий процес на підприємстві. Необхідно охопити більший об'єм працівників (зокрема робітників) нормами праці та збільшити нормований час для працівників. Встановлення норм праці для робітників здійснюється на основі діючих нормативів праці, зокрема нормативів чисельності, часу, виробітку, обслуговування та норми обслуговування, а також із застосуванням аналітично-розрахункових методів – хронометражу та фотографії робочого часу для виявлення основних причин втрат робочого часу.

Вже встановлені норми праці є ефективними, оскільки 60% основних робітників виконують встановлені норми виробітку, 25,8% робітників перевиконують норми на 10% та майже 2% - на 20%. Не виконує встановлених норм праці близько 12,3% робітників. Тому доцільним є проведення постійного моніторингу норм праці та перегляд діючих норм праці проводити хоча б з періодичністю раз на пів року, задля досягнення високої економічної ефективності діяльності підприємства ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

Висновки до розділу II

Отже, ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» - це підприємство із розгалуженою організаційною структурою, яке займається виготовленням світлотехнічної продукції. На підприємстві функціонує ливарне, пластмасове, механооброблювальне, штампувальне-зварювальне, інструментальне, складальне, гальвано-фарбувальне виробництва та транспортне господарство.

На підприємстві встановлено восьмигодинний робочий день та встановлені перерви для працівників. Робочі місця оснащені відповідно до санітарно-гігієнічних норм та вимог науки ергономіки. Заробітна плата – погодинна та передбачені премії, доплати та надбавки. Для працівників проводиться навчання, тобто діє система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

У ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» налагоджена система нормування праці, що складається із семи етапів: підготовчого, аналізу трудового процесу, планування робіт та вибору методів, проведення спостереження, розрахунок норм, оцінка встановлених норм, внесення коректив та затвердження норм. Основними методами для встановлення норм праці на підприємстві є хронометраж та фотографія робочого часу.

Нормуванням праці на підприємстві займається технологічна служба та інспектор з кадрів, система є децентралізованою. Управління системою нормування праці здійснюється на рівні підприємства, рівні виробництва, рівні цеху, відділу, дільниці та на рівні робочого місця.

РОЗДІЛ III

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Шляхи зростання ефективності нормування праці на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

У ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» варто удосконаливати існуючу систему організації праці. Заходи щодо покращення організації трудових та виробничих процесів повинні бути комплексними та враховувати специфіку роботи різних категорій працівників. Перша група заходів має бути спрямована на удосконалення системи організації праці для адміністративно-управлінського персоналу. Другу групу заходів ми пропонуємо спрямувати на модернізацію системи організації праці для виробничо-промислового персоналу (основних, допоміжних робітників та налагоджувальників).

Для працівників адміністративно-управлінського апарату (керівників, спеціалістів та службовців) на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» удосконалення нормування праці полягає у наступному:

- виявлення та усунення непродуктивних втрат праці;
- впровадження автоматизованої та комп'ютеризованої системи нормування праці на підприємстві;
- моніторинг якості встановлених норм праці та їх максимальне наближення до суспільно необхідних норм праці;
- збільшення обсягу робіт, які підлягають нормуванню.

У ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» для нормування праці адміністративно-управлінського персоналу доцільно користуватися зарубіжним досвідом у сфері нормування праці.

У сучасному інформаційному суспільстві в умовах ринкової економіки більшість робіт, особливо тих, які виконує адміністративно-управлінський персонал комп'ютеризовані (наприклад, система документообігу, кадрове

діловодство, робота конструктора та інші процеси), тому для виявлення та розробки рекомендацій щодо усунення втрат часу підприємству варто впроваджувати електронні системи нормування часу на базі однієї чи кількох програм. Наприклад, ManicTime - ця програма фіксує проведений за комп'ютером час та операції, які були здійснені працівником. Ведеться облік не лише активності роботи в програмі, а й фіксуються такі дані як: коли комп'ютер був увімкнений, скільки працював, які сайти відвідував користувач та які документи переглядав. Дані про всю активність працівника можна побачити на екрані у вигляді таблиць, графіків та діаграм [51].

Наступною комп'ютерною програмою для нормування праці є Achieve Planner (може застосовуватись як для планування особистого так і робочого часу працівника). Дана програма дозволяє нашаровувати змінний графік на стабільний (справи, які працівник виконує щодня) і виявляти конфлікти, наприклад, якщо на одну годину заплановані дві справи. Програма дозволяє каталогізувати справи по папках і розділяти за сферами життя [50].

Програма SmartDraw може застосовуватись працівником, для планування, делегування і контролю виконання будь-яких завдань за методиками, які зазвичай вивчаються у бізнес-школах. У програму закладено можливості проведення SWOT-аналізу, побудова дерева-рішень та проведення аналізу та оцінки активів за матрицею Бостонської консалтингової групи SmartDraw [52].

Дані програми працюють за принципом фіксації дій, здійснених за допомогою комп'ютера. Вони дають змогу перехопити будь-яке натиснення клавіш, періодичні знімки робочого місця працівника, зберігає всі використовувані програми та відвідування сайтів. Контроль за робочим часом співробітників дає змогу виявити непродуктивні втрати робочого часу, факти використання комп'ютерів підприємства не за призначенням та дозволяє значно підвищити ефективність та продуктивність роботи адміністративно-управлінських працівників

Застосування таких програм дало б змогу ефективніше використовувати час підлеглих, та швидше виявляти втрати робочого часу та розробляти програми усунення таких втрат, що дало б змогу раціоналізувати всю систему нормування праці на підприємстві.

Для удосконалення нормування праці промислово-виробничого персоналу у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» варто впроваджувати новітні технології та методи нормування праці, які успішно застосовують зарубіжні промислові підприємства, зокрема систему третього покоління MODAPTS, яку використовують такі відомі зарубіжні компанії як: Ford, Sony, Electrolux, Ericsson, Whirlpool, Western Electric, Unilever Abbott Laboratories та ін.

Застосування системи MODAPTS дасть змогу:

- встановити «розумний» час для виконання робіт;
- визначити найкращі методи та укомплектування робочого місця для виконання конкретної роботи;
- налаштувати ритм роботи;
- виступає фундаментом для розробки стандартних процедур та інструкцій;
- здійснити оцінку робіт [55].

Система нормування праці MODAPTS, що є модифікацією мікроелементного методу, має значні переваги над традиційними методами нормування праці, зокрема хронометражем, які наведено у таблиці 3.1.

Основними перевагами системи MODAPTS над традиційним хронометражем є:

- аналіз лише тих рухів, які є необхідними для виконання трудової операції, тоді як при хронометражі фіксуються всі рухи, здійснені виконавцем;
- при застосуванні системи MODAPTS виконавець ніяк не може вплинути на результати спостереження, при цьому при хронометражі швидкість виконання операцій залежить від працівника;
- значно менша кількість замірів (3-4 цикли), а при хронометражі необхідно до 30 циклів для отримання достовірної інформації;

- на спостереження затрачається менше часу, ніж при хронометражі;
- тривалість перерахунків при зміні параметрів займає кілька хвилин, а при застосуванні традиційних методів при зміні деяких параметрів, необхідний новий експеримент.

Таблиця 3.1

Переваги системи MODAPTS перед традиційними методами спостереження [8]

Критерії оцінки	Система MODAPTS	Хронометраж
1. Достатність	Враховуються тільки необхідні рухи	В заміри потрапляють всі рухи, навіть зайві
2. Об'єктивність	Оператор (робітник) ніяк не може вплинути на результат	Оператор (робітник) може вплинути на результат, знижуючи темп роботи при замірах
3. Необхідна кількість замірів	Всього 3-4 цикли	Не менше 30 циклів
4. Тривалість розрахунку (середня тривалість операції 5 хв.)	- 3-4 заміри – 0,5 год. - аналіз діяльності - 2 год. - Висновки: 2,5 год.	- 30-40 замірів– 3 год. -аналіз діяльності – 0,1 год. - Висновки: 3,1 год.
5. Тривалість перерахунку(при зміні способу виробництва чи іншого параметру)	Потрібно змінити тільки параметри запису, що займає кілька хвилин	Новий виробничий експеримент, повністю нові заміри при зміні будь-яких параметрів

Для підвищення ефективності даного методу нормувальнику варто використовувати фотозйомку, це значно полегшить роботу із встановлення норм праці для виробничо-промислового персоналу.

Застосування мікроелементних нормативів дозволяє записати трудовий процес у вигляді набору моделей, провести його ретельний аналіз, спроектувати та обґрунтувати оптимальний варіант трудового процесу, а також вдосконалити метод роботи.

Система MODAPTS призначена для аналізу та нормування робіт в серійному виробництві. Основною перевагою даної системи є її простота: число значень нормативів приведено до 21. Всі мікроелементи представлені у вигляді мнемічних (таких, що легко запам'ятовуються) рисунків. Графічне відображення системи MODAPTS, наведено на рис.3.1. Умовні позначення на

рисунок включають норматив, виражений в модах. 1 мод рівний 1/7 секунди з включенням надбавки на відпочинок - 10,75%, а без надбавки становить 0,129 секунди. Цей час рівний тривалості руху пальця [13, с. 246].

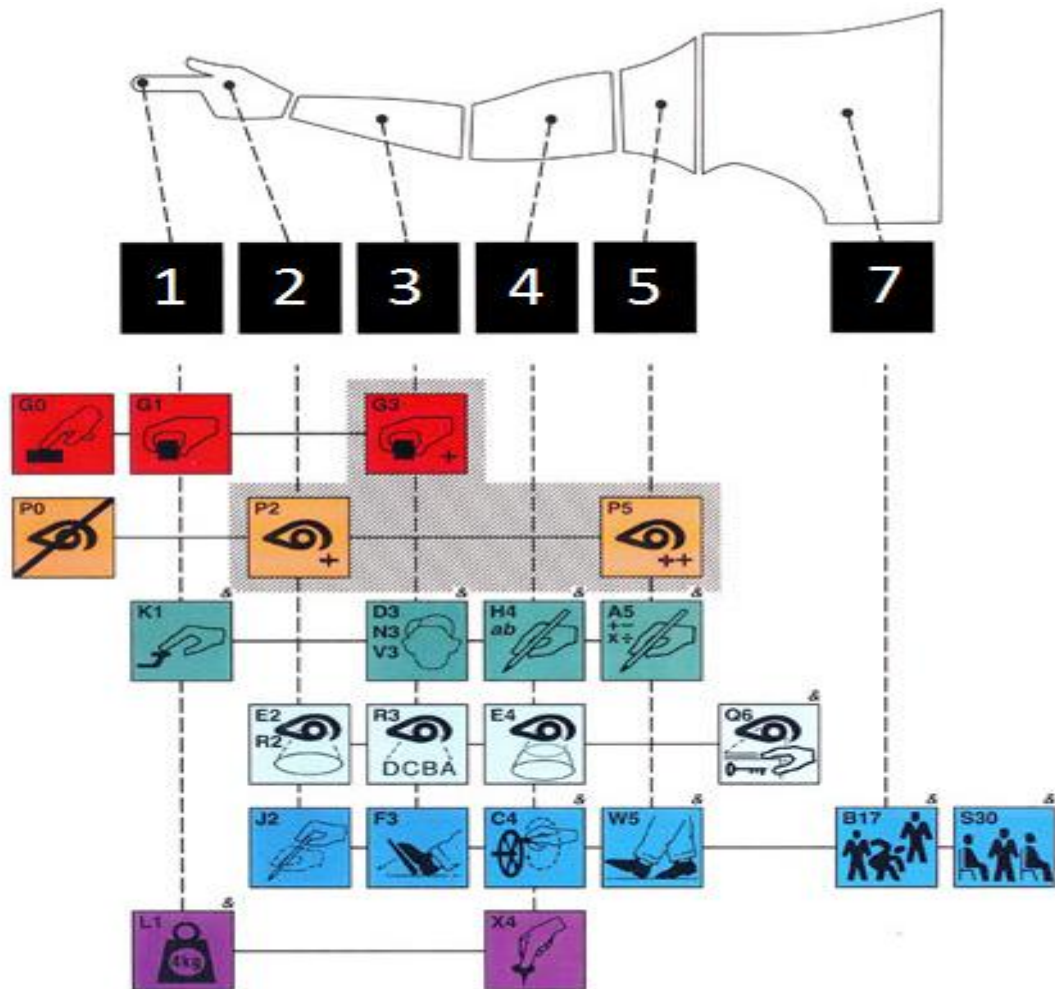


Рис. 3.1. Система мікроелементного нормування MODAPTS [19]

У системі MODAPTS відстань як фактор не фігурує у карті нормативів, а враховується у вигляді діючих м'язів пальців, кисті, передпліччя, плеча, корпусу так як по мірі збільшення відстані до виконання руху підключаються м'язи передпліччя, корпусу і, відповідно, зростає час на виконання.

Усі нормативи часу на рухи, які здійснює працівник поділені на три основних групи, наведені у таблиці 3.2.

Групи нормативів часу MODAPTS

[Складено автором на основі 19]

№ п.п.	Назва рухів	Характеристика нормативів
1	Рухи переміщення	6 нормативів на рухи: пальців, пальців і кисті, руки за участі передпліччя, руки за участі плеча, повний рух руки, рух торсу.
2	Кінцеві рухи	6 нормативів рухів, які супроводжують рухи переміщення: три варіанти руху "Взяти" (рухи групи G) та три варіанти руху "Поставити" (рухи групи P).
3	Допоміжні рухи	<ul style="list-style-type: none"> - норматив на варіант "Подумати та прийняти рішення"; - норматив на натиснення ногою на педаль; - норматив на переміщення пальцями після захоплення, так зване "Перехоплення"; - норматив часу на обертання. Встановлюється на 1 цикл; - норматив на 1 крок; - норматив "Сісти" і "Встати"; - Норматив на рухи "вперед" і "назад"; - норматив на читання букв і слів; - норматив на розрахунки; - норматив на написання знаків; - норматив на рухи очей; - норматив "Нагнутися та випрямтися"; - додаткові нормативи на зусилля при збільшенні ваги (понад 3,6 кг.); - додаткові нормативи на натискання із значним зусиллям, наприклад закручування шурупа.

Рухи переміщення поділяються на шість основних категорій, які залежать від складності руху та відстані переміщення об'єкта. На рисунку 3.2. наведено класифікацію рухів переміщення та їх індекси у системі MODAPTS.

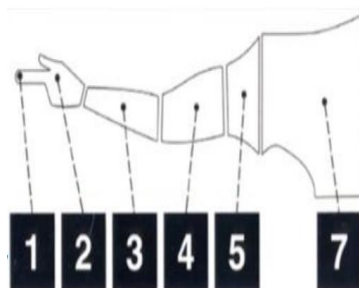


Рис. 3.2. Рухи переміщення у системі MODAPTS: 1) M1 (25 мм) рух пальця; 2) M2 (50 мм) рух кисті; 3) M3 (150 мм) рух передпліччя; 4) M4 (300 мм) рух руки; 5) M5 (450 мм) рух руки з потягуванням; 6) M7 (750 мм) рухи торсу

Алгоритм встановлення норм на основі даного методу поданий на рисунку 3.2, складається з п'яти етапів: вивчення процесу, проведення спостереження, заповнення бланку спостережень, визначення індексів елементів та проведення розрахунків.



Рис. 3.3. Алгоритм методу MODAPTS [19]

Проведемо процедуру встановлення норм праці на основі система MODAPTS для радіотехніка, тобто для працівника, норми праці якого раніше встановлювалися на основі хронометражу, щоб можна було експериментально оцінити переваги даної системи. Дані розрахунків наведено у таблиці 3.3.

Таким чином було розраховано норми праці для працівника-радіомеханіка. Норматив часу оперативної роботи для такого робітника, за результатами дослідження становить – 1хв. та 21сек., за умови організації безперебійної роботи, а ще на 35 секунд менше, ніж при встановленні норм праці на основі традиційного хронометражу.

Отже, для підприємства ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» доцільно модернізувати систему нормування праці для адміністративно-управлінського персоналу із використанням комп'ютерних програм нового покоління. Це дасть змогу підвищити трудову дисципліну на підприємстві та уникнути значної частки втрат робочого часу. Для впровадження системи MODAPTS на підприємстві можна залучати працівників, які займаються встановленням норм, попередньо провівши для них навчання.

Таблиця 3.3.

**Карта спостережень для встановлення норм праці на основі методу
MODAPTS у ТОВ "ОСП Корпорація Ватра"**

[Складено автором.]

Карта спостережень		Дільниця: монтажу друкованих плат	Професія: радіомеханік	Зміна: 1
				Дата: 12.11.2016 р.
№	Назва руху	Індекс руху	Повторюваність руху	Тривалість, секунд
1	2	3	4	5
1	Нахилитися по плату	M7	1	1,00
2	Взяти плату (рух зі зворотнім зв'язком)	G3	1	0,43
3	Перемістити плату до тримача	M4	1	0,57
4	Закріпити плату на тримачі	P5	1	0,71
5	Рухом руки дотягнутися до світлодіода	M5	10	7,14
6	Взяти світлодіод	G1	10	1,43
7	Перемістити світлодіоддо плати	M4	10	5,71
8	Вставити світло діод на плату	P5	10	7,14
9	Закріпити світло діод (необхідні 2 рухи пальцями)	M1	20	2,86
10	Рухом руки дотягнутися до роз'єму	M4	2	1,14
11	Взяти роз'єм	G1	2	0,29
12	Вставити роз'єм на плату	P5	2	1,43
13	Перемістити роз'єм до плати	M4	2	1,14
14	Закріпити роз'єм (необхідні 2 рухи пальцями)	M1	4	0,57
15	Рухом руки дотягнутися до транзистора	M4	1	0,57
16	Взяти транзистор	G1	1	0,14
17	Перемістити транзистор до плати	M4	1	0,57
18	Вставити транзистор на плату	P5	1	0,71
19	Закріпити транзистор (необхідні 2 рухи пальцями)	M1	2	0,29
20	Рухом руки дотягнутися до конденсатора	M4	3	1,71
21	Взяти конденсатор	G1	3	0,43
22	Перемістити конденсатор до плати	M4	3	1,71
23	Вставити конденсатор на плату	P5	3	2,14
24	Закріпити конденсатор (необхідні 2 рухи пальцями)	G1	6	0,86
25	Рухом руки дотягнутися до конденсатора електролітичного	M5	2	1,43
26	Взяти конденсатор електролітичний	G1	2	0,29
27	Перемістити конденсатор електролітичний	M4	2	1,14
28	Вставити конденсатор електролітичний на плату	P5	2	1,43

Продовження таблиці 3.3.

1	2	3	4	5
29	Закріпити конденсатор електrolітичний (необхідні 2 рухи пальцями)	M1	4	0,57
30	Рухом руки дотягнутися до мікросхеми	M4	2	1,14
31	Взяти мікросхему	G1	2	0,29
32	Перемістити мікросхему	M4		1,14
33	Вставити мікросхему на плату	P5	2	1,43
34	Закріпити мікросхему (необхідні 2 рухи пальцями)	M1	4	0,57
35	Рухом руки дотягнутися до діоду	M5	1	0,71
36	Взяти діод	G1	1	0,14
37	Перемістити діод	M4	1	0,57
38	Вставити діод на плату	P5	1	0,71
39	Закріпити діод (необхідні 2 рухи пальцями)	M1	2	0,29
40	Рухом руки дотягнутися до діодного моста	M5	1	0,71
41	Взяти діод ний міст	G1	1	0,14
42	Перемістити діодний міст	M4	1	0,57
43	Вставити діод ний міст на плату	P5	1	0,71
44	Закріпити діод ний міст (необхідні 2 рухи пальцями)	M1	2	0,29
45	Рухом руки дотягнутися до резистора	M4	6	3,43
46	Взяти резистор	G1	6	0,86
47	Перемістити резистор	M4	6	3,43
48	Вставити резистор на плату	P5	6	4,29
49	Закріпити резистор (необхідні 2 рухи пальцями)	M1	12	1,71
50	Рухом руки дотягнутися до конденсатора	M5	1	0,71
51	Взяти конденсатор	G1	1	0,14
52	Перемістити конденсатор до плати	M4	1	0,57
53	Вставити конденсатор на плату	P5	1	0,71
54	Закріпити конденсатор (необхідні 2 рухи пальцями)	M1	2	0,29
55	Дотягнутися до плати	M4	1	0,57
56	Підняти плату	G1	1	0,14
57	Перевернути плату	G2	1	0,29
58	Покласти плату на тримач	P5	1	0,71
59	Дотягнутися за щипцями	M4	1	0,57
60	Взяти щипці	G1	1	0,14
61	Зафіксувати щипці на «вусику»	P2	12	0,57
62	Розігнути щипці	M2	1	0,29
63	Обрізати «вусик»	M2	12	3,43
64	Покласти щипці	G3	1	0,43
65	Дотягнутися до плати	M5	1	0,71
66	Взяти плату	G1	1	0,14
67	Перемістити плату	M4	1	0,57
68	Покласти плату в контейнер	M7	1	1,00
Всього			212	80,7

Використання системи MODAPTS дасть змогу швидше і значно ефективніше нормувати працю, автоматизувати систему нормування та, відповідно, підвищити продуктивність та ефективність праці персоналу підприємства. Кожен середньостатистичний працівник може зрозуміти метод та розрахунок норм. Застосування новітніх технологій у реорганізації системи нормування на підприємстві дасть змогу значно ефективніше використовувати робочий час працівників, уникаючи втрат, та підвищити рівень продуктивності та ефективності кожного працівника та підприємства в цілому.

3.2. Заходи щодо удосконалення організації праці на промислових підприємствах з урахуванням зарубіжного досвіду

Для збільшення ефективності господарювання ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» варто приділити увагу удосконаленню організації праці на підприємстві, використовуючи досвід зарубіжних держав, якими було доведено, що успіх підприємства залежить від ідеї та реалізації. Під ідеєю тут розуміється концепція виробництва, а під реалізацією саме організація трудового та виробничого процесів. Саме тому ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» варто йти в ногу з часом та модернізувати організацію праці.

Розглянемо основні методи та способи раціоналізації організації праці на підприємстві для адміністративно-управлінського персоналу, тобто керівників, спеціалістів та службовців.

Для ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» варто провести комплекс заходів, що значно скоротить витрати на персонал підприємства та дозволить значно покращити рівень організації праці адміністративно-управлінського персоналу:

- впровадження оцінки посад та робіт;
- залучення працівників та передача елементів виробничих процесів на умовах аутсорсингу;
- підвищити рівень нормування праці на підприємстві;

- застосування передових методів побудови економетричних моделей для оцінки основних процесів роботи на підприємстві [57];
- впровадження у навчанні персоналу концепції, що є однією із передових у світі та носить назву «навчання впродовж життя».

Для оцінки робіт та посад у світовій практиці управління виробництвом все частіше застосовується метод направляючих таблиць Хея. Для ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» застосування даного методу оцінки дасть змогу отримати наступні переваги:

- дає змогу дати оцінку посадам та роботам на підприємстві не лише на основі атестації робочих місць;
- на основі таблиць можна встановити справедливую оплату праці для посад, відповідно до функцій, які передбачені для даної посади, а не тих, які виконує працівник.

Наведемо алгоритм використання профільних таблиць Хея для оцінки посад відділу з питань науково-технічного розвитку у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

На рис. 3.4. нами наведено фактори, що підлягають оцінці на основі даного методу.

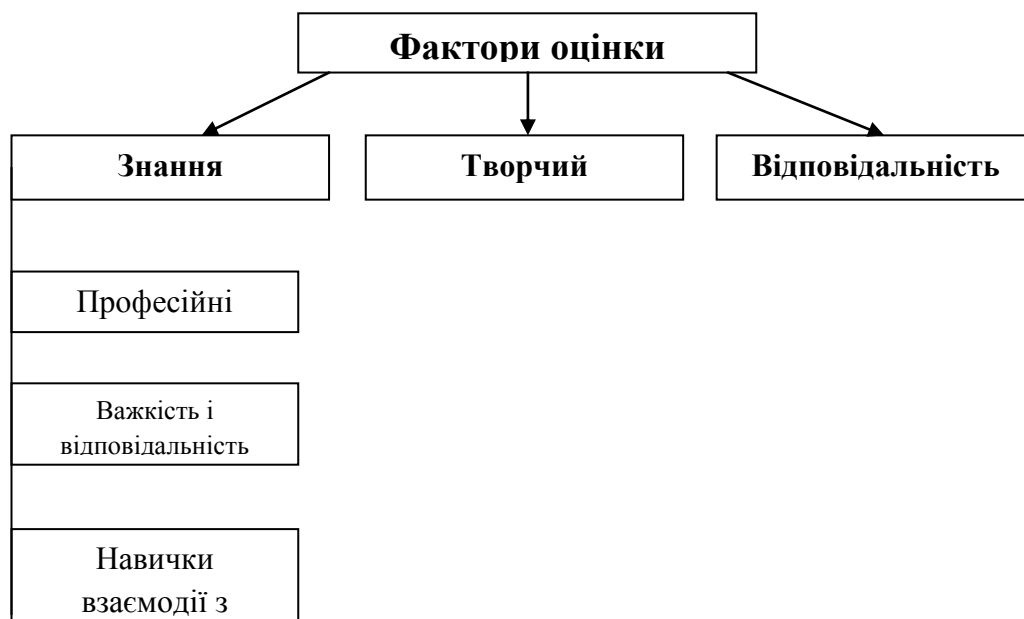


Рис.3.4. Фактори оцінки посад у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» за методом Хея [49]

Всі фактори обрані у відповідності із специфікою роботи підприємства та ґрунтуються на стандартах системи Хея.

Здійснимо оцінку за першим фактором «Знання», який включає три субфактори: професійні знання (знання технічних та практичних процедур, спеціалізованих підходів, теоретичних підходів та моделей), важкість та відповідальність (аналітичні та концептуальні навички, необхідні для планування, організації, консультування, розробки та управління підлеглими) та навички взаємодії з людьми.

Здійснимо оцінку по першому субфактору, для цього складемо опис різних рівнів професійних знань (таблиця 3.4.).

Таблиця 3.4.

Рівні оцінки субфактору «Професійні знання» у ТОВ «ОСП

Корпорація Ватра»

[Складено автором на основі 49]

Рівень	Характеристика
А	Працівник має досвід у використанні процедур та методик, що є послідовними. Володіє навичками роботи із спеціальною технікою чи програмним забезпеченням
Б	Виконавець застосовує спеціальні навички в роботі, отримані у процесі навчання чи набуті із досвідом. Добре знає окремі процедури та системи. Виконує професійну роботу, що потребує додаткових знань у професійній сфері.
В	Працівник розуміє та використовує основні теоретичні знання, отримані в процесі здобуття академічної освіти. Робота на даному рівні потребує спеціалізованих знань та широких знань у суміжних галузях.
Г	Роботи на даному рівні потребують практичного використання предметних знань в широкому діапазоні ситуацій. На даному рівні теоретичні знання працівника повинні бути підкріплені високим рівнем практичних навичок. Даний рівень може включати ті робочі місця, які потребують знань у кількох спеціалізованих галузях.
Д	Робочі місця на цьому рівні потребують виключного рівня експертних знань з питань діяльності департаменту чи підприємства в цілому. Цей рівень визначений як такий через необхідність застосування знань в широкому діапазоні галузей.

Після визначення рівня по першому субфактору оцінка проводиться по наступному – важкість та відповідальність, яка може залежати від: кількості та об’єму функцій, кількості та об’єму послуг, що надаються, рівня технологій,

рівня відповідальності за кінцевий результат. У таблиці 3.5. наведено характеристики субфактору «важкість та відповідальність».

Таблиця 3.5.

**Рівні оцінки субфактору «Важкість та відповідальність» у ТОВ «ОСП
Корпорація Ватра»**

[Складено автором на основі 49]

Рівень	Характеристика
1	Працівник робить індивідуальний внесок у загальну роботу. До даного рівня відносяться лінійні керівники, які можуть контролювати та оцінювати роботу підлеглих, встановлювати вимоги до відповідних операцій при визначенні пріоритетів та плануванні робіт. Для того, щоб посада була оцінена на рівні 1+ працівник повинен управляти повним циклом операцій чи технічним приладом без втручання керівника чи керувати внутрішньою групою з різними функціями та нести відповідальність за діяльність групи.
2	Посади даної групи мають значний вплив на діяльність підприємства із внутрішньою та зовнішньою координацією працівників та операцій. Працівник повинен володіти здатністю поєднувати у роботі різні точки зору, думки, інтереси, які надходять із інших підрозділів чи організацій.

Для розрахунку конкретних значень балів застосовуємо принцип Хея про те, що інтервал між рівнями субфакторів є значимим при інтервалі рівному 15%. Робочому місцю відповідають середні значення, якщо професійному знанню була дана оцінка з +, тоді треба вибрати більше значення, якщо отримало оцінку -, то варто вибрати менше значення [49].

Наступним субфактором, що підлягає оцінці є навички взаємодії з людьми, оскільки вміння налагоджувати взаємини є дуже важливим фактором для адміністративно-управлінського персоналу. Навички взаємодії з людьми розподілимо на три рівні: перший рівень відповідає роботі, де навички комунікації необхідні лише для обміну інформацією, до другого рівня відносяться роботи із частими комунікаціями та до третього рівня відносяться посади, якими передбачено часті взаємодії із людьми у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Побудована шкала за рівнями «навички взаємодії з людьми» наведено у таблиці 3.6.

**Рівні оцінки субфактору «Навички взаємодії з людьми» у ТОВ «ОСП
Корпорація Ватра»**

[Складено автором на основі 49]

Рівень	Характеристика
I	Робота на цьому рівні передбачає взаємодію для отримання та передачі інформації. Достатньо навичок спілкування на рівні роз'яснення інформації та коректного формулювання запитання. Вимоги до навичок можуть включати технічну чи функціональну взаємодію.
II	Робота на цьому рівні потребує частого впливу на поведінку людей, зміна думок чи ситуацій за допомогою навичок переконання, а також вплив на чужу точку зору. Може бути необхідною здатність донести до спеціалістів чи неспеціалістів інформації. Даний рівень навичок зазвичай необхідний для навичок, на яких здійснюється розподіл робіт, спостереження та контроль за ходом робіт, оцінка результатів, а також посад, що відповідають за розвиток та підготовку співробітників.
III	Вищий рівень навичок взаємодії зазвичай потрібен для посад, які мають значний вплив на інших людей всередині та поза підприємством. Дані посади потребують добре розвиненого розуміння поведінки людей і тих факторів, які викликають зміни у поведінці. До цього рівня відносять посади, на яких необхідне проведення переговорів.

Фактор знання складається із трьох субфакторів: професійних знань, що є основою для виконання робіт, оскільки без відповідного рівня базової теоретичної та практичної підготовки є майже неможливим виконання посадових обов'язки; важкість та відповідальність, оскільки кожна окрема посада має свої унікальні вимоги до відповідальності, уважності та навички взаємодії з людьми, як основа налагоджування комунікації між працівниками всередині підприємства так і поза межами. Розрахунок балів за фактором знання проводиться за шкалою, наведеною у таблиці 3.7., де темні комірки позначають комбінації субфакторів, яка є теоретично неможливою, сірі – малоімовірною та білі – найбільш імовірні комбінації факторів.

Таблиця 3.7.

Шкала оцінки фактору «Знання» у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

[Складено автором на основі 49]

		Важкість та відповідальність					
		1			2		
		Навички взаємодії з людьми					
		I	II	III	I	II	III
Професійні знання	А	87	100	115	115	132	152
		100	115	132	132	152	175
		115	132	152	152	175	200
	Б	115	132	152	152	175	200
		132	152	175	175	200	230
		152	175	200	200	230	264
	В	152	175	200	200	230	264
		175	200	230	230	264	304
		200	230	264	264	304	350
	Г	200	230	264	264	304	350
		230	264	304	304	350	400
		264	304	350	350	400	460
	Д	264	304	350	350	400	460
		304	350	400	400	460	528
		350	400	460	460	528	608

Наступним етапом формування профілю посади та оцінка посади полягає у оцінці фактору «Творче мислення», оскільки посади мають відмінності у вимогах до творчого мислення працівника. Оцінка рівнів розміщується від 22% до 57%. Від рівня до рівня інтервал становить 15% від попереднього значення. Кожна оцінка відображає значення відмінностей у творчому потенціалі. Якщо у ході оцінки важко вибрати один з рівнів, то варто обирати за фактором відповідальність. Оцінка фактору залежить від того, наскільки регламентованою є робота, яку виконує працівник, від питань, які доводиться вирішувати працівникові, від ситуацій, які можуть виникнути на робочому місці та від того, до кого працівник може звернутися при виникненні непередбачуваної ситуації. Для оцінки фактору скористаємося шкалою оцінки, наведеною у таблиці 3.8.

Шкала розподілу фактору «Творче мислення» у ТОВ «ОСП

[Складено автором на основі 49]

Рівень	Характеристика
22%	<ul style="list-style-type: none"> - ситуація, коли більшість варіантів дій відомі з попереднього досвіду - процедури дещо різноманітні - процедури, попередні рішення яких набувають форму стандартів - рішення знаходяться швидко і базуються на знаннях та досвіді
25%	<ul style="list-style-type: none"> - проблеми та рішення стандартизовані - робота планується та організовується - думка формується залежно від досвіду, принципів та стандартів - завжди є підтримка - завдання можуть вирішуватися кількома процедурами, велика самостійність у прийнятті рішень за процедурами та прецедентами чи ситуаціями з якими стикаються в установці робіт - деякі нові прийоми
29%	<ul style="list-style-type: none"> - проблеми, стандарти, рішення відомі - зміна робочих пріоритетів, ситуація потребує використання процедур мислення керується різними настановами, минулим досвідом та прецедентами - є доступ до допомоги - рішення знаходиться в оговорених рамках і розвиваються нові процеси
33%	<ul style="list-style-type: none"> - проблеми та рішення відомі - різні та змінні ситуації впливають на використання різних професійних, технічних, наукових принципів та знань - первинний аналіз та видача деяких рекомендацій - працівник здатен самостійно визначати рівень досягнення цілей - рішення знаходиться в межах власних знань та досвіду
38%	<ul style="list-style-type: none"> - проблеми відомі, а рішення – ні - розробка нових процедур, виявлення та аналіз ініціатив в галузях програм і розвитку політики та досліджень - ідентифікація, визначення та аналіз альтернатив у виконанні робіт - високий рівень оперативного мислення - вирішення проблем знаходиться переважно у зоні власних знань та досвіду
43%	<ul style="list-style-type: none"> - необхідний перший рівень стратегічного мислення - значна широта для вибору із великого числа професійних та теоретичних принципів, що відносяться до змінних ситуацій - розробка програм, політик та дослідницька ініціатива, - загальна ціль відома, але працівник сам визначає цілі досягнення - проблеми маловідомі. Проблеми та рішення потребують виділення із області задач - є можливості для багатьох рішень. Необхідні дослідження та планування
50%	<ul style="list-style-type: none"> - проблеми і рішення повинні бути виділені із області задач - даний рівень креативності характеризує комплекс вимог до аналітичних, управлінських якостей - проблеми часто мають стратегічне значення
57%	<ul style="list-style-type: none"> - робота полягає у вирішенні суттєвих проблем та знаходженні неординарних рішень в рамках політики підприємства та визначення організаційних цілей оцінка та розвиток, рішення в умовах невизначеності - використання стратегічного мислення - фокус роботи зосереджений на новаторських ідеях

Між загальним рівнем фактору знань та відсотка творчого мислення існує пряма залежність (шкала оцінки фактору «Творче мислення» наведена у таблиці 3.9.).

Таблиця 3.9.

Шкала оцінки фактору «Творче мислення» у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

[Складено автором на основі 49]

Бал	Найменшіймовірний		Найбільшіймовірний				Малоймовірний	
	%	Бал	%	Бал	%	Бал	%	Бал
87	16	14	19	16	22	19	25	22
100	16	16	19	19	22	22	25	25
115	19	22	22	25	25	29	29	33
132	22	29	25	33	29	38	33	43
152	22	33	25	38	29	43	33	50
175	25	43	29	50	33	57	38	66
200	25	50	29	57	33	66	38	76
230	29	66	33	76	38	87	43	100
264	29	76	33	87	38	100	43	115
304	33	100	38	115	43	132	50	152
350	38	132	43	152	50	175	57	200
400	38	152	43	175	50	200	57	230
460	43	200	50	230	57	264	66	304
528	43	230	50	264	57	304	66	350
608	50	304	57	350	66	400	76	460

Відношення між факторами і розрахунок рівня творчого мислення в різних комбінаціях передбачає: найменшіймовірний (невелика імовірність виникнення такого співвідношення), найбільш імовірний, малоймовірний із високою імовірністю виникнення такого співвідношення.

Оскільки творчий потенціал є відсотком від рівня використання знань, то рівень творчого мислення розраховується шляхом множення рівня знань на % творчого потенціалу, тобто, якщо рівень знань – 100, а творчий потенціал 22%, то значення творчого потенціалу становить 22. При оцінці відповідальності необхідно розглядати її у відповідності з творчим потенціалом чи робити оцінку робочого профілю, який відображає відмінності між аспектами роботи та відношенням між творчим потенціалом та відповідальністю. Шкалу оцінки робочого місця, наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10.

Профіль робочого місця на промисловому підприємстві

[Складено автором на основі 49]

Профіль	Інтервал	Опис
R3	+3	Відповідає за кінцевий результат виконання програм в руслі основних бізнес рішень
R2	+2	Уповноважений приймати кінцеві рішення в своїй галузі відповідальності в рамках політики компанії та законодавства, наприклад можливість керувати, досліджувати та ін.
R1	+1	Перш за все поставки виробничі плани. Може бути включений в розробку чи аналіз рекомендацій.
B	0	Діяльність збалансована між розробкою та впровадження. Рекомендаційно-консультативна роль.
C1	-1	Концентрується на аналізі чи розробці програм. Методи часто передбачені. Як правило, аналіз повинен бути зроблений за короткий час. Результати можуть впливати на майбутній розвиток.
C2	-2	Прикладні дослідження, аналіз чи проектування і розробка програм. Як правило результати дослідження мають довготривалий характер.
C3	-3	Проводить оригінальні дослідження.

Профіль робочого місця говорить нам про характер роботи і використовується для визначення точок відповідальності.

C-профіль означає високу частку творчого потенціалу і малу долю відповідальності. R-профіль означає роботу зазвичай менш творчу, але більш відповідальну та робочі місця мажуть мати баланс між відповідальністю та творчим потенціалом.

У бальному відношенні кожне значення відрізняється від попереднього на 15% і отримуємо шкалу значень, наведену у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11.

Шкала бальної оцінки фактору відповідальність

[Складено автором на основі 49]

Кроки оцінок	Творчий потенціал вищий, ніж відповідальність			Баланс	Відповідальність вища, ніж творчий потенціал		
	C3	C2	C1		R1	R2	R3
% різниці	-52	-32	-15	0	+15	+32	+52

Якщо рівень творчого потенціалу, наприклад 29 та профіль R1 ми повинні дивитися на значення, яке вище цього рівня. Це означає 33 бали для відповідальності, якщо профіль і, якщо профіль С3 ми маємо дивитися на значення на 3 кроки нижче 29, що становить 19 балів. Розрахункові значення для профілю робочого місця наведені у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

**Розрахункові значення балів для профілю робочого місця у ТОВ «ОСП
Корпорація Ватра»**

[Складено автором на основі 49]

Бали	Творчий потенціал			Баланс В	Профіль Відповідальність		
	С3	С2	С1		R1	R2	R3
19	12	14	16	19	22	25	29
22	14	16	19	22	25	29	33
25	16	19	22	25	29	33	38
29	19	22	25	29	33	38	43
33	22	25	29	33	38	43	50
38	25	29	33	38	43	50	57
43	29	33	38	43	50	57	66
50	33	38	43	50	57	66	76
57	38	43	50	57	66	76	87
66	43	50	57	66	76	87	100
76	50	57	66	76	87	100	115
87	57	66	76	87	100	115	132
100	66	76	87	100	115	132	152
115	76	87	100	115	132	152	175
132	87	100	115	132	152	175	200
152	100	115	132	152	175	200	230
175	115	132	152	175	200	230	264
200	132	152	175	200	230	264	304
230	152	175	200	230	264	304	350
264	175	200	230	264	304	350	400
304	200	230	264	304	350	400	460
350	230	264	304	350	400	460	528

Проведемо оцінку посад у відділі з питань науково-технічного розвитку ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». Результати оцінки наведені у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13.

Результати оцінки посад у відділі з питань науково-технічного розвитку ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

[Складено автором]

№	Служба	Посада	Знання				Творчий потенціал		Відповідальність		Загальний бал	Теоретичний рівень заробітної плати
			Професійні знання	Важкість та відповідальність	Навички взаємодії з людьми	Бал	%	Бал	Профіль	Бал		
1	Конструкторська служба	Заступник генерального директора з питань науково-технічного розвитку (провідний інженер)	Г+	2	III	460	57	264	R3	400	1124	13250
		Інженер 1 категорії	B+	1	II	304	43	132	R2	152	588	4578
		Інженер 2 категорії	B	1	I	175	33	57	R2	76	308	1698
		Інженер без категорії	B-	1	I	152	29	43	R1	50	245	1678
2	Технологіч на служба	Провідний інженер (головний технолог)	Г	2	III	400	50	200	R3	304	904	7689
		Інженер 1 категорії	B+	1	II	230	38	87	R2	115	432	2765
		Інженер без категорії	B-	1	I	152	29	43	R1	50	245	1678
3	Світлотехнічна служба	Провідний інженер	Г-	2	II	304	43	132	R2	152	588	4578
		Інженер 1 категорії	B+	1	II	230	43	100	R2	132	462	2996
		Інженер 2 категорії	B	1	I	175	33	57	R2	76	308	1698
		Інженер без категорії	B-	1	I	152	29	43	R1	50	245	1678

На основі таблиць Хея можна встановити рівні заробітної плати для працівників, відповідно до цінності посад, тобто покращити систему мотивації та стимулювання праці, попередньо розподіливши посади за грейдами. Для цього необхідно визначити найбільшу та найменшу кількість балів для всіх посад на підприємстві. Провівши відповідні розрахунки, отримаємо, що найбільше значення становить - 1486, а найменше - 118.

Пропонуємо використовувати на підприємстві 6-ти ступінчасту грейдову систему. Для визначення заробітної плати для працівників скористаємося ЗУ «Про державний бюджет України на 2016 рік», де встановлена мінімальна заробітна плата у січні у розмірі 1378 грн. [42] та визначимо її як мінімальну заробітну плату 1 грейду. Співвідношення між найвищим становить 30% та вихід на новий грейд підвищує заробітну плату ще на 30%. При цьому заробітна плата, визначена за грейдом не включає доплати та надбавки, а також премії та інші доплати. Шкалу розподілу посад за грейдами та теоретичний рівень заробітної плати наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14.

Розподіл посад у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» за грейдами та теоретичний рівень заробітної плати на 2016 рік

[Складено автором на основі даних 49]

Ступінь грейду	Максимум балів	Мінімум балів	Мінімальна заробітна плата, грн.	Максимальна заробітна плата, грн.
1	346	118	1378	1791
2	574	346	2328	3027
3	802	574	3935	5116
4	1030	802	6651	8646
5	1258	1030	11240	14612
6	1486	1258	18995	24694

Аналогічно можна встановлювати рівень заробітної плати за грейдами на наступні роки, прийнявши за мінімальний рівень заробітної плати, тобто нижню межу першого грейду мінімальну заробітну плату, встановлену Законом України «Про державний бюджет» на відповідний рік.

За допомогою грейдування за методом таблиць Хея можна визначити цінність посад для підприємства та на основі цього встановити рівень оплати праці для кожної посади, не залежно від особистих заслуг працівника, перерозподілити кошти фонду оплати праці та підвищити мотивацію працівників, які виконують значно важчу, відповідальнішу роботу, а отримують заробітну плату на рівні з усіма та, відповідно, удосконалити застарілу тарифну систему оплати праці.

Зарубіжні компанії, які є досить успішними на ринку, досить широко використовують у своїй діяльності аутсорсинг, зокрема на аутсорсинг можна передавати перевезення, промисловий сервіс, доставки заготовок, користування обладнанням інших підприємств, такого, яке потрібне рідко, для разового використання. Також на аутсорсинг досить ефективно передавати функції нормування праці. Розглянемо детальніше можливості аутсорсингу.

Аутсорсинг промислового сервісу передбачає оренду обладнання для ремонту, працівників, що безпосередньо здійснюють ремонт чи налагоджування обладнання – це дало б змогу скоротити число ремонтників та налагоджувальників безпосередньо на підприємстві та знизити витрати на персонал. У світовій практиці не рідкісним явищем є аутсорсинг персоналу та обладнання для утримання промислових об'єктів: двірників, охоронців, прибиральників. Оскільки в Україні, зокрема в Тернополі компаній, які б займаються такого роду аутсорсингом майже немає (розвиваються клінінгові компанії та охоронні агентства) то альтернативою може стати найм працівників на умовах фрілансу чи разового контракту про виконання робіт.

Ще однією перевагою аутсорсингу, наприклад транспортних послуг є економія коштів на утримання автопарку підприємства, ремонті транспортних засобів, утриманні працівників на постійній основі. Компанія-перевізник

наймається лише на період виконання поставок і бере на себе зобов'язання із забезпечення справності машин, термінів доставки та якості доставки, а підприємство оплачує лише вартість доставки.

Для більшості промислових підприємств України, які були засновані у Радянському союзі характерні чотири характеристики, наведені на рис.3.5., які свідчать про недоліки в організації праці та, які можна застосувати і для ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».



Рис.3.5. Характеристики підприємства, що свідчать про необхідність аутсорсингу

[Складено автором на основі 65]

Таким чином, основними чинниками, що впливають на прийняття рішення про аутсорсинг є:

- наявність на підприємстві виробництва заготовок, ремонтного та транспортного цехів, тобто "натуральне господарство";
- "втомлене" виробництво, тобто значне моральне чи фізичне зношення виробничих потужностей, важке досягнення високої якості продукції та низький рівень завантаження обладнання;
- обмеженість ресурсів, високі затрати на переобладнання, нестача коштів для інвестицій в оновлення;

- " складний вибір" між тим, які цехи чи напрямки роботи розвивати, визначення пріоритетів.

Безпосередньо для ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» реорганізувати чи передати на аутсорсинг варто такі виробничі підрозділи як: транспортне господарство (зовнішні перевезення) та інструментальне виробництво та ливарне виробництво, як допоміжні. Згодом виробництво світлодіодних світильників зможе перейти на нову бізнес-модель виробництва – безпосередньо на виробництві залишаються складальні дільниці та виробництво ключових елементів, а все інше закуповується у зовнішніх постачальників.

У зарубіжних компаніях при прийнятті рішення про перехід на аутсорсинг використовують схему, розроблену компанією "PriceWaterhouseCoopers", правлінню підприємства скористатися схемою, поданою на рис.3.6.

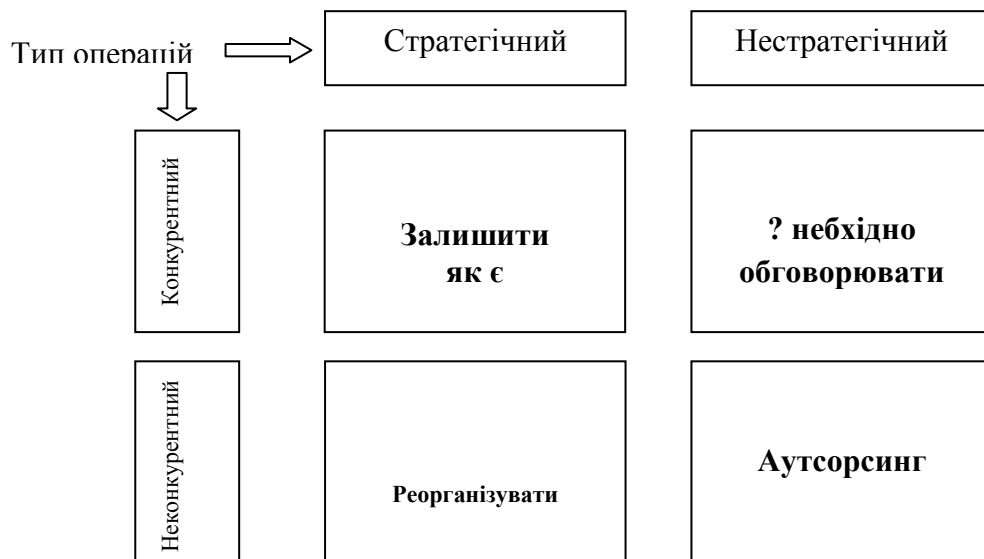


Рис.3.6. Схема переходу підприємства на аутсорсинг [65]

Критерії визначення стратегічної позиції компанії по окремому виду операції є унікальними і підлягають суб'єктивному сприйняттю менеджера;

«реорганізувати» означає, в короткостроковому періоді можна передати на аутсорсинг, але у довготривалій перспективі має бути повернено під контроль компанії; ? (потрібно обговорювати) – є багато можливих рішень, щодо таких процесів – продаж, розширення і передача послуг іншим компаніям, аутсорсинг, розширення профілю і створення конкурентної переваги [65].

Основні переваги та недоліки передачі деяких бізнес-процесів ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» на аутсорсинг наведені у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15.

Основі переваги та недоліки аутсорсингу для ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

[Складено автором на основі даних 65]

Переваги	Недоліки
Припиняться витрати заготівельного виробництва	Процес пошуку заготовок та реалізації виробничих цехів може бути тривалим
Отриманий прибуток від реалізації «непотрібних» об'єктів можна використати на інвестиції в основне виробництво	При закупівлі заготовок та використання логістичних послуг зовні може вплинути на стійкість виробництва у випадку зриву поставок.
Можливості закупівлі заготовок за кордоном за нижчими цінами, ніж ціни виробництва	Закупівля заготовок за кордоном потребує жорсткішого планування виробничих процесів
Концентрація управлінських, інвестиційних та інших ресурсів на основному виробництві	Недостатній розвиток аутсорсингових компаній в Україні
Удосконалення методик та процесів підприємства та обмін досвідом між суб'єктами господарювання	Термін на пошук аутсорсера
Вибір оптимальних технологічних процесів та методик виробництва, відсутність витрат на перекваліфікацію персоналу, пов'язану із змінами у виробничих процесах	Термін на продаж чи реорганізацію відділу, служби чи процесу

Рішення про передачу деяких бізнес-процесів в аутсорсинг є дуже важливим та повинно бути оцінене належним чином. Розглядаючи виведення відділу, служби, цеху чи процесу із складу підприємства на умови аутсорсингу, варто планувати чисельність персоналу, що можна зробити із застосуванням економіко-математичних моделей.

За допомогою економіко-математичного моделювання на підприємстві можна практично здійснити обчислення за такими напрямками:

- виявлення трендів, формалізованих тенденцій розвитку економічних показників в часі та визначення прогностичних моделей;
- побудова виробничих функцій, що відображають математико-статистичну залежність результативних показників діяльності від різних факторів;
- побудова залежності між пропозицією, попитом, споживанням, цінами на товари та послуги, а також функції попиту та пропозиції в залежності від дії різних факторів, властивих ринковій економіці;
- побудова моделей економіки в цілому у вигляді макроекономічних моделей;
- побудова моделей економіки на рівні об'єднань підприємств різних технологій та виробництв [57].

ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» може самостійно чи на умовах аутсорсингу побудувати економіко-математичні залежності, визначити основні фактори впливу та прийняти рішення про можливу реорганізацію.

Ще однією рекомендацією для покращення організації праці на підприємстві є використання методів бенчмаркінгу, що дає змогу вивчати передові зміни в організації праці чи виробничого процесу, користуючись досвідом успішних українських та зарубіжних компаній, це може бути один із способів збору та аналізу інформації, необхідної при покращенні організації праці, нормування праці чи інших систем.

На ТОВ «ОСП Корпорації Ватра» варто скористатися досвідом зарубіжних компаній та впроваджувати наступні види бенчмаркінгу:

- внутрішній бенчмаркінг, що орієнтований на порівняння параметрів продукції, процесів чи систем управління, та їх покращення в рамках одного виробництва;

- орієнтований на конкурентів бенчмаркінг, порівняння власного виробничого та трудових процесів із аналогічними процесами підприємств аналогічного виробництва;
- функціональний бенчмаркінг передбачає вивчення організації виробництва у різноманітних галузях виробництва;
- конкурентний бенчмаркінг, дозволяє порівняти показники діяльності підприємств суміжних галузей та виявити основні проблеми та недоліки організації [4, с. 203].

Та все ж, для кожного підприємства найвищою цінністю є персонал і чим вищі вкладення підприємства у навчання, підвищення кваліфікації працівників тим більша віддача людських ресурсів і значно вищий рівень діяльності підприємства, оскільки в процесі дослідження нами було виявлено недостатнє охоплення персоналу підприємства навчанням. Тому одним із напрямків покращення організації праці на підприємстві нами було визначено – впровадження та розвиток концепції «навчання упродовж життя».

Як свідчить світовий досвід, в сучасних умовах концепція навчання впродовж життя може бути реалізована на підприємстві за такими складовими:

- отримання знань;
- розвиток вмінь;
- навчання взаємодії з іншими людьми (вирішення конфліктів, розвиток комунікативних навичок, соціалізація, толерантність);
- саморозвиток [28].

Для підприємства важливість безперервного навчання зумовлена такими факторами:

- необхідна кваліфікація не може бути визначена лише базовою освітою, оскільки впроваджуються нові технології, техніка виробництва, методи та способи праці;
- постійна конкуренція між лідерами виробництва. Зарубіжні підприємства, на яких вже впроваджено систему безперервного навчання

швидше адаптуються до вимог ринку та готові до підвищення продуктивності праці у найкоротший період;

- оновлення усіх сфер життя – швидкі зміни у технологіях, автоматизація та інформатизація виробництва;

- для підприємства значно вигідніше підвищувати якість вже працюючого персоналу, аніж постійне залучення нових працівників [3].

Наведемо основні практичні переваги та результати може отримати ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» від грамотної організації навчання, зокрема застосування концепції «навчання впродовж життя»:

- 1) зростання продуктивності та ефективності праці у короткостроковій та довгостроковій перспективах;

- 2) зростання швидкості адаптації нових працівників, гнучкість та мобільність персоналу;

- 3) виявлення, збереження та використання знань працівників, які покидають підприємство, систематизація знань та впровадження нововведень на основі отриманої інформації;

- 4) навчання персоналу із мінімальним відривом від виробництва, працівники отримують нові компетенції безпосередньо на робочому місці;

- 5) полегшення впровадження організаційних нововведень, зменшення супротиву змінам;

- 6) підвищення лояльності персоналу, задоволеність працею;

- 7) забезпечення «виховання» керівників чи працівників, що перебувають на важливих посадах, внутрішній рекрутинг [1, с.53].

Необхідно підвищувати рівень організації праці у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», шляхом удосконалення системи оплати праці, застосовуючи систему грейдів, побудовану на основі профільних таблиць Хея, розглянути можливості передачі деяких функцій чи підрозділів на аутсорсинг зовнішнім компаніям та впроваджувати систему навчання впродовж життя для працівників, а також проводити постійний моніторинг за ситуацією, що складаються на ринку, застосовувати бенчмаркінг.

Висновки до розділу III.

Отже, на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» необхідно покращувати систему нормування праці, зокрема виявляти та усувати втрати часу, впроваджувати комп'ютеризовані та автоматизовані системи нормування праці, збільшувати обсяг робіт, що нормуються. Нами запропоновано нормувати працю не лише промислово-виробничого персоналу, а й адміністративно-управлінського персоналу, шляхом використання комп'ютерних програм. Для робітників варто впроваджувати нову систему нормування, нормування на основі мікроелементів. Нами запропоновано застосовувати на підприємстві систему третього покоління MODAPTS та встановлено норми праці для радіомеханіка на основі даної системи.

Щодо покращення організації праці на підприємстві, то варто звернути увагу на можливість використання аутсорсингу. Це дасть змогу дещо ефективніше використовувати основні фонди підприємства та адресно інвестувати вільні ресурси. Також нами розроблено шкалу для оцінки робочих місць на підприємстві із використанням направляючих таблиць Хея та визначено теоретичні рівні заробітної плати на основі проведеної оцінки робочих місць. Визначено основні перспективи впровадження на підприємстві системи бенчмаркінгу.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можна зробити теоретичні та практичні висновки та запропонувати шляхи удосконалення організації та нормування праці на промисловому підприємстві. Основні з яких:

1. Організація праці, як економічна категорія, позначає порядок побудови та здійснення трудового процесу, організаційну систему для досягнення найкращих результатів поєднання людських ресурсів, предметів та засобів праці покликана вирішувати такі завдання: 1) у масштабах національної економіки: попереджати та запобігати виникненню економічних втрат; забезпечувати раціональне використання людських ресурсів; регулювати кон'юнктуру зайнятості; розподіляти працівників між галузями виробництва; 2) у масштабах конкретного робочого місця: визначати межі поділу та кооперування праці; проектувати оптимальні трудові процеси та обладнання робочого місця; створювати оптимальні умови праці та систему мотивації та стимулювання праці.

2. Нормування праці, як елемент організації трудових процесів, виконує загальні (планові, організаційні, економічні, технічні, управлінські, соціальні, правові) та спеціальні (встановлення нормованих завдань, норм часу, чисельності, виробітку, обслуговування, чисельності, трудомісткості) функцій та будується на промисловому підприємстві на основі принципів: ефективності, комплексності, системності, об'єктивності, конкретності, динамічності та легітимності.

3. Дослідження організації та нормування праці здійснювалося на матеріалах ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», що займається виготовленням світлотехнічної продукції з 1957 року. У 2015 році на підприємстві спостерігається зростання валового прибутку підприємства та зниження собівартості. Чистий прибуток підприємства зріс у 2015 році на 9,6%.

Рентабельність активів підприємства зросла у 2015 році до рівня 0,071, а це свідчить про зростання попиту на продукцію корпорації. Спостерігається

незначне зростання рентабельності власного капіталу у 2015 році, а це свідчить про незначне зростання інвестиційної діяльності підприємства. Рентабельність підприємства встановилася на рівні 3% у 2015 році, помітно зрісши на 1,3%, порівняно із 2014 роком, але скоротилася на 0,9% у 2015 році порівняно з 2013 роком. Згідно із показником банкрутства та шкалою імовірності – можливість банкрутства підприємства незначна і становить менше 10%.

У 2015 році спостерігається скорочення обсягу продукції на 10108 тис. грн. через скорочення чисельності робітників на 92 працівники, що призвело до скорочення обсягу продукції на 26355,899 тис. грн. та зменшення робочого періоду на 1 день призвело до зменшення обсягу виробництва на 354,958 тис. грн.. За рахунок зростання робочого дня на 0,45 год. Обсяг випуску продукції зріс на 5338,603 тис. грн.. та за рахунок зростання середньоденного виробітку випуск продукції збільшився на 11263,889 тис. грн. Головними резервами зростання продуктивності праці для корпорації є збільшення чисельності робітників.

4. Робочі місця у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» оснащені відповідно до санітарно-гігієнічних вимог та рекомендацій науки ергономіки, що сприяє високому рівню працездатності персоналу. Графік роботи для працівників встановлений з 9:00 до 18:00, при цьому передбачено чотири перерви по 10 хвилин та 1 година перерви на обід. Оплата праці для всіх працівників підприємства погодинна. Середня заробітна плата для працівників скоротилася у 2014 році та зросла на 26,35% у 2015 році – це пов'язано із зростанням прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати; для робітників у 2014 році середня зарплата скоротилася на 4,8% та зросла у 2015 році на 22,85% - це пов'язано із зростанням державних гарантій в оплаті праці. Та для працівників передбачені премії, доплати та надбавки, відповідно до чинного законодавства України та положення про преміювання.

5. Межі поділу та кооперування праці визначені розподілом виробничих операцій між працівниками та налагодженими взаємозв'язками між персоналом та відділами ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». Також на підприємстві діє

розгалужена система контролю якості за результатами діяльності, що зводиться до заключного, вихідного та технічного контролю, а також оцінки аналізу браку та рекламаций.

6. Загалом рівень організації праці на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» зріс на 2,7%. Зростання відбулося за рахунок збільшення раціоналізаторських пропозицій, зростання рівня організації робочих місць, раціоналізації режимів робочого часу, підвищення рівня кооперації часу та покращення використання змінного режиму робочого часу. При цьому знизилися показники рівня поділу праці, поєднання професій, знизилася стабільність кадрів та дещо погіршилася трудова дисципліна на підприємстві.

7. Система нормування праці на підприємстві представлена нормативами: режимів роботи обладнання, часу, підлеглих, обслуговування та співвідношення між різними категоріями персоналу; та нормами: часу, чисельності, виробітку, обслуговування та нормованими завданнями.

Встановлення норм часу на підприємстві здійснюється на основі фотографії робочого часу та хронометражу. За даними фотографії робочого часу було встановлено, що ліквідувавши втрати робочого часу можна підвищити продуктивність праці на 17,5%. При цьому, якщо забезпечити затрати часу відповідно до нормативного балансу, то продуктивність праці можна збільшити ще на 15,7%.

8. Управління системою нормування праці ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» здійснюється на чотирьох рівнях: рівні підприємства, рівні виробництва, рівні цеху, відділу, дільниці та на рівні індивідуального робочого місця. Нормування праці на підприємстві здійснює технічна служба та інспектор з кадрів.

На підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» 73,98% робітників підлягають нормуванню праці за технологічно обґрунтованими нормами, з них – 67,59% основних робітників, 4,14% допоміжних робітників та 31,72 % налагоджувальників. Відповідно за міжгалузевими та галузевими нормативами

нормується праця 25,02% робітників, з них – 35,29% основних робітників, 9,8% допоміжних робітників та 45,10% налагоджувальників.

Для оцінки ефективності системи нормування праці на підприємстві ми оцінили показники виконання норм праці: 7 (4,3%) робітників із 163 виконують норми праці лише на 85%, 13 (8%) осіб на 90%, 98 (60,1%) – на 100%, 42 (25,8%) основних робітники виконують встановлені норми на 110% та лише 3 (1,8%) особи виконують встановлені норми на 120%.

9. Загалом управління системою нормування праці на підприємстві є децентралізованим і потребує модифікації, зокрема збільшення робіт, що нормуються та збільшення робочого часу, що підлягає нормуванню. Нормування праці на підприємстві потребує оновлення, зокрема доцільно застосовувати зарубіжний досвід провідних компаній для модифікації діючої системи нормування, виявляти та усувати непродуктивні втрати часу, впроваджувати автоматизовані та комп'ютеризовані системи нормування праці, аналізувати якість встановлених норм праці та збільшувати обсяги нормованих робіт.

10. Нами запропоновано використовувати у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» комп'ютерні програми для нормування праці адміністративно-управлінського персоналу – це дасть змогу ефективніше та продуктивніше використовувати робочий час працівниками та боротися із непродуктивними втратами робочого часу.

11. Для нормування праці промислово-виробничого персоналу нами застосовано методіку мікроелементного нормування праці на основі методу третього покоління MODAPTS. Використання данного методу дає змогу встановити «розумні норми» праці, налаштувати ритм роботи, здійснити оцінку робіт, визначити найкращі методи укомплектування робочих місць та створює можливість для розробки стандартних процедур та інструкцій.

12. Для покращення організації праці адміністративно-управлінського персоналу нами запропоновано:

- впровадити оцінку посад на основі таблиць Хея, що дасть змогу оцінити посади на підприємстві лише на основі атестації робочих місць, на основі розподілу за грейдами можна встановити справедливую оплату праці, раціоналізувати виробничі та трудові процеси.

- підвищувати рівень нормування праці на підприємстві;

- передати транспортний та сервісні дільниці підприємства на аутсорсинг, зокрема про необхідність аутсорсингу свідчить наявність «натурального господарства», втомлене виробництво, обмеженість ресурсів та необхідність вирішувати, куди краще інвестувати кошти.

- запроваджувати для працівників «навчання впродовж життя» та проводити заходи із бенчмаркінгу, що дає змогу вивчати передові зміни в організації праці чи виробничого процесу, користуючись досвідом успішних українських та зарубіжних компаній, це може бути один із способів збору та аналізу інформації, необхідної при покращенні організації праці, нормування праці чи інших систем.

Оптимізація та удосконалення на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» систем організації та нормування праці дасть змогу значно підвищити рівень ефективності та продуктивності діяльності промислового підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Sadler P. Evaluating managers for the twenty first century. – Executive education: process, practice and evaluation / Albert A. Vicere, ed. – Peterson's Guides, Princeton, New Jersey, 1989, p. 43 – 62.
2. Арон Е. И. Методы исследования и проектирования организации труда на предприятии: учебник / Е. И. Арон. – М. : Экономика, 2001. – 112 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://cul.com.ua/preview/upr_personal_balab.pdf
4. Баринов М. В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия / М. В. Баринов // Молодой ученый. – 2015. – №20. – с. 202-205.
5. Бевзюк Е. А. Регламентация и нормирование труда: Учебное пособие для бакалавров / Е. А. Бевзюк, С. В. Попов. – М.: Дашков и К, 2015. – с. 212 .
6. Бистров А. Г. Особливості організації праці при інноваційній діяльності / А. Г. Бистров // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля. – 2013 – №1(45). – с. 74-82.
7. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб., 3-тє вид. / Д. П.Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання–Прес, 2002. — 313 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://econbooks.ru/books/view/80>
8. Болотов А. В. Совершенствование организации труда на машиностроительном предприятии/ А. В. Болотов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.uppro.ru/library/production_management/normirovanie/microelementnoe-normirovanie.html

9. Будяк В. О. Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства/ В. О. Будяк, І. С. Слюсаренко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/13_EISN_2013/Economics/3_136048.doc.htm
10. Бухалков М. И. Организация и нормирование труда: учебник для студентов вузов/М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 424 с.
11. Васильков В. Г. Організація виробництва: Навч. посібник. / В. Г. Васильков. – К.: КНЕУ, 2003.—524 с.
12. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2002. – 518 с. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-book-117.html>
13. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов / Б. М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М. : Норма, 2007. – 448 с.
14. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навчальний посібник / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – 85 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrabovecky.vk.vntu.edu.ua/file/dcca722eb5be70aed019619b8182306c.pdf>
15. Грибов В. Организация и нормирование труда/ В. Грибов, В. Гризунов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0028/>
16. Гриньова В. М. Організація виробництва: підручник/ В. М. Гриньова, М. М. Салун. – К.: Знання, 2009. –582 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1584072010326/ekonomika/organizatsiya_virobnitstva
17. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / О. А. Грішнова. – 5-те вид., оновлене. – К. : Знання, 2011. – 390 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/18430624/ekonomika/sistema_normativiv_norm_pratsi

18. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посібн. / В. М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 267 с.
19. Денисова А. Метод мікроелементного нормирования труда Modapts/ А. Денисова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slideshare.net/ChangeDriverRu/modapts-64304144>
20. Дзюба С. Г. Напрямки використання міжнародного досвіду організації нормування і оплати праці в контексті глобалізації економіки/ С. Г. Дзюба, І. Ю. Гайдай// Наук. труди ДонНТУ, економічна серія. – 2004. – №87. – с.159–165.
21. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. посібник / Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, – 2003. – 300 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/8/863.html>
22. Захаров А. Д. Развитие системы нормирования труда персонала организации сферы услуг : автореф. дис канд. экон. наук / А. Д. Захаров; ФГБОУ «Государственный университет управления» – М., 2012. – 29с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.guu.ru/files/referate/zaharov.pdf>
23. Ивановская Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л. В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
24. Карпенко Е. М. Нормирование труда служащих: сущность, методы, практика применения: монография / Е. М. Карпенко, Н. А. Синева. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2010. – 226 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/106984>
25. Кичигин А. В. Проблемы нормирования труда на предприятиях/ А. В. Кичигин // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14775>

26. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322–VIII. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua> (Кодекс України. Закон).
27. Колективний договір ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» за 2013-2015 роки.
28. Кошкин Л. И. Менеджмент на промышленном предприятии: учебник / Л. И. Кошкин, А. Е. Хачатуров, И.С. Булатов. – М: «Эколайн», 2000. – 286 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://elibrary.bsu.az/books_200%5CN_189.pdf
29. Лучанинов С. Нормирование труда: просто о серьезном/ С. Лучанинов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1303>
30. Научная организация труда в промышленности: учебник/ под ред. С. С. Новожилова. – М.: Экономика, 1986. – 214 с.
31. Нечаев В. И. Организация производства и предпринимательской деятельности в АПК: Учебник / В. И. Нечаев, П. Ф. Парамонов. – КубГАУ – Краснодар, 2007 – 466 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kubsau.ru/upload/iblock/177/177a7e75c371be4b919277926953847d.pdf>
32. Новосядлий Б. Патетична історія світла. Історико–документальний нарис/ Б. Новосядлий. – Тернопіль: Джура, 2007. – 228 с.
33. Он-лайн розрахунок. Фінансовий аналіз онлайн. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fin-admin.com/regu.php>
34. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801–XII/ Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
35. Офіційний сайт ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vatra.ua/ukr/>
36. Панфилова Н. Ю. Альбом наглядних пособий по дисциплине «организация, нормирование и оплата труда»/ Н. Ю. Панфилова,

Ю. Н. Медведева, М. В. Марков. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://isd82.narod.ru/books/221.pdf>

37. Пашуто В. П. Організація, нормування і оплата праці на підприємстві: навчально–практичний посібник / В. П. Пашуто. – М.: КНОРУС, 2005. – 320 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rua.pp.ua/organizatsiya-normirovanie-oplata-truda.html>

38. Петров М. И. Нормирование труда: учебник/ М. И. Петров. – М.: Издательство «Альфа–Пресс», 2007. –96 с.

39. Положення про підрозділи ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» 2015 р.

40. Положення про преміювання ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» 2015 р.

41. Посадові інструкції працівників ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» 2015 р.

42. Про державний бюджет України на 2016 рік: Закон України від 25.12.2015 № 928–VIII / Верховна Рада. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/928-19>

43. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694–XII/ Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (Закони України).

44. Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці: постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.1992 № 442/ Кабінет Міністрів України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/442-92-%D0%BF>

45. Прокопенко В. І. Трудове право України: Підручник. / В. І. Прокопенко. – Х.: Фірма «Консум», 1998. – 480 с.

46. Регламентация и нормирование труда: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки / авт.–сост. М. В. Киселева; под ред. В. И. Долгого / Саратовский социально–экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – Саратов, 2014. – 96 с.

47. Решміділова С. Л. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення / С. Л. Решміділова, Н. А. Мул, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 3. – с. 66–69.
48. Рофе А. И. Организация и нормирование труда: учебное пособие / А. И. Рофе. – 2–е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2014. – 224 с.
49. Руководство по применению модефицированного метода направляющих таблиц Хея консалтинговой фирмы Hay Group Inc. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ppm.your-assets.com.ua/ld/1/129_eua.pdf
50. Сайт програмного забезпечення Achieve Planner. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.effexis.com/achieve/planner.htm>
51. Сайт програмного забезпечення ManicTime. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.manictime.com/>
52. Сайт програмного забезпечення SmartDraw. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smartdraw.com>
53. Слівінська Н. М. «Економіка праці та соціально–трудові відносини». Видання друге, перероблене та доповнене. / О. П. Дяків, Є. П. Качан, В. М. Островерхов, С. А. Прохоровська. // Навчально–методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни з грифом МОНУ Тернопіль: Економічна думка, 2013. – 284 с.
54. Слівінська Н.М. Аудит персоналу / Н. М. Слівінська, В. В. Файфура // Навчально–методичний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – 172 с.
55. Смирнов С. . Учебный курс MODAPTS / С. Л. Смирнов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://trudexpert.pro/vebinar/MOD2.html>
56. Статистична звітність ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»: баланси, звіти про фінансові результати, звіти з праці, звіти про рух грошових коштів за 2013-2015 рр.

57. Сущенко И. И. Комплекс мероприятий повышающих эффективность организации труда на предприятиях/ И. И. Сущенко. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/15evn113.pdf>

58. Тихомирова Т. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб. пособие / Т. П. Тихомирова, Е. И. Чучкалова. – Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос.гос.проф.-пед.ун-т», 2008. – 185 с.

59. Третьякова В. А. Организация работы по нормированию труда на предприятии/ В. А. Третьякова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26727217>

60. Управление персоналом организации Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. –3–е изд., доп. и перераб. –М.: ИНФРА–М, 2005. –638 с.

61. Хабирова А. И. Влияние нормирования труда и трудового законодательства на организацию рабочего времени персонала предприятия / А. И. Хабирова, А. А. Рабцевич // Молодой ученый. – 2013. – №5. – с.402–404.

62. Хугаева Л. Т. Алгоритм принятия решения по аутсорсингу на предприятии промышленности /Л. Т. Хугаева, И. Т. Дзанагова, А. Ф. Цахоева // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 3–3. – С. 653–657. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40116>

63. Цыганков В. А. Эволюция подходов к оценке эффективности труда в современной экономике/ В. А. Цыганков // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса, 2014. № 1 (26). С. 110—112.

64. Шабанова Г. П. Значение, функции и задачи нормирования труда в современных условиях. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000175>

65. Шелухин И. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятиях/ И. Шелухин. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://altrc.ru/library/52/outsorsing-promyshlennykh-predpriyatiy/>

66. Шутина О. В. Проблемы разделения и кооперации труда на предприятии в условиях кризиса/ О. В. Шутина, А. Е. Николаева // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2010. – №3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-razdeleniya-i-kooperatsii-truda-na-predpriyatii-v-usloviyah-krizisa>
67. Щербатих Д. В. Аналіз показників ліквідності на підприємствах машинобудування в Черкаській області/ Д. В. Щербатих.– [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1039>
68. Экономика труда и основы нормирования: учебник / под ред. П. Ф. Петроченко. – М.: Экономика, 1965. – 128 с.
69. Экономика труда/ под ред. Ю. П. Кокина, П. Э Шлендера. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: 2010. –686 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/econ/econ251.htm>
70. Экономический словарь / А. И. Архипов (отв.ред.). –М. : Проспект, 2005. – 624 с.