

чисельність у відділі, або для виконання конкретного нормованого завдання виконується за допомогою норм чисельності, вважалися і були зараховані до кількості фахівців, праця яких не нормується).

Ці дані показують, що в середньому по підприємствах 30 % фахівців охоплені нормами праці, а це вкрай незадовільний показник. Можна виділити підприємства, на яких коефіцієнт охоплення фахівців є найбільшим, це ТДВ «Житлобуд-2» (0,398), ТОВ «Мегаінвестбуд» (0,333) і ПАТ «ФЛАС» (0,333).

Найменший відсоток фахівців, праця яких нормується, спостерігався на ТОВ Фірма «Констракшн Груп Інтернешнл» ($K_{\text{оф}} = 0,222$), СТ «ЖБК «Авантаж» ($K_{\text{оф}} = 0,227$) і ТОВ «Т.М.М» ($K_{\text{оф}} = 0,244$).

Середнє значення коефіцієнта питомої ваги нормованого часу фахівців в загальній кількості відпрацьованого часу фахівцями дорівнює 0,307, що також свідчить про низький рівень нормування праці фахівців (виконуваних робіт). Значення коефіцієнтів охоплення працівників і фахівців нормуванням на досліджуваних підприємствах в 2015 році представлені на рис. 2.5.

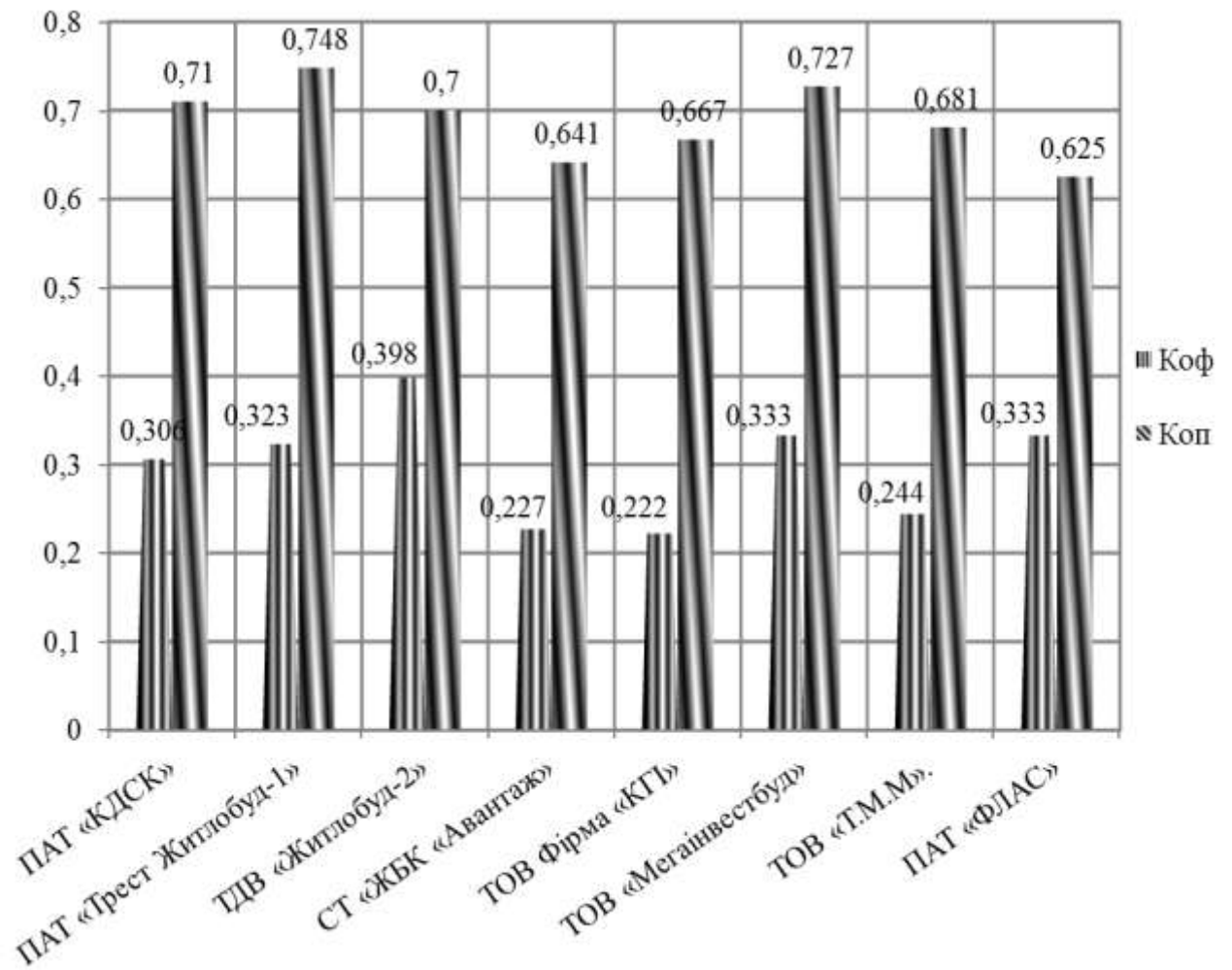


Рис. 2.5. Значення коефіцієнтів охоплення нормуванням

На кожному підприємстві має бути точний перелік наявних нормативних матеріалів з характеристикою їх якості, тобто відповідності організаційно-технологічним умовам конкретного виробничого процесу. Під нормативною базою розуміється сукупність нормативів з праці (міжгалузевих, галузевих, місцевих), які використовуються на підприємстві для створення норм витрат праці різного призначення [61; 62; 75; 130; 133; 195].

Проведення аналізу якості діючих норм витрат праці дає можливість визначити, якою мірою діючі норми відповідають організаційно-технічним і соціально-економічним умовам і особливостям підприємства, чи виконують вони свої функції нормативної основи внутрішньовиробничого планування, організації і стимулювання праці. Для наочності представимо результати аналізу структури норм витрат праці в табл. 2.18.

Порівняльний аналіз структури норм витрат праці,
які використовують на підприємствах для нормування праці фахівців

№ з/п	Найменування підприємства	Найменування показників	Загальна кількість чинних норм	з них:				Розраховані за нормативами:			За періодом дії		За ступенем деталізації		За призначенням		
				технічно обґрунтовані	у % до загальної кількості норм	досвідно-статистичні	у % до загальної кількості норм	міжгалузевими	галузевими	місцевими	довготривалі	тимчасові	укрупнені	диференційовані	норми часу	норми чисельності	нормовані завдання
1	ПАТ «КДСК»		1147	773	67,39	374	32,61	442	292	39	1134	13	1094	53	1018	119	10
2	ПАТ «Трест Житлобуд-1»		1522	1051	69,05	471	30,95	746	274	31	1500	22	1498	24	1299	221	2
3	ТДВ «Житлобуд-2»		1357	974	71,78	383	28,22	658	273	43	1325	32	1184	173	1128	217	12
4	СТ «ЖБК «Авантаж»		1151	892	77,50	259	22,50	556	314	22	1146	5	1080	71	974	173	4
5	ТОВ Фірма «Констракшн Груп Інтернешнл»		1042	569	54,61	473	45,39	160	397	12	997	45	988	54	959	83	-
6	ТОВ «Мегаінвестбуд»		1138	741	65,11	397	34,89	421	294	26	1125	13	1010	128	1035	98	5
7	ТОВ «Т.М.М».		956	553	57,85	403	42,15	221	295	37	938	18	904	52	839	117	-
8	ПАТ «ФЛАС»		1180	872	73,90	308	26,10	522	298	52	1153	27	1038	142	1044	128	8

Як бачимо з табл. 2.18, найбільший відсоток технічно обґрунтованих норм, які використовують підприємства для нормування праці фахівців, мають такі підприємства, як: СТ «ЖБК «Авантаж» (77,5 %), ПАТ «ФЛАС» (73,9 %) і ТДВ «Житлобуд-2» (71,78 %), який дає підстави стверджувати про вищу якість норм на цих підприємствах.

Найгірша ж якість норм спостерігається на ТОВ Фірма «Констракшн Груп Інтернешнл» (54,61 %), ТОВ «Т.М.М». (57,85 %) і ТОВ «Мегаінвестбуд» (65,11 %).

Проте такий висновок стосується лише кількісної структури норм. Для остаточного висновку необхідно знати, який відсоток річної трудомісткості виконаних робіт фахівцями покривається технічно обґрунтованими нормами. Підприємство, на якому цей відсоток більший, і буде лідером за якістю норм.

Галузеві і міжгалузеві нормативи є більше обґрунтованими в порівнянні з місцевими, тому що вони відбивають досвід значної кількості підприємств, до

створення цих нормативів залучаються найбільш кваліфіковані фахівці країни [7, с. 166]. За цими показниками лідирують ті ж підприємства: СТ «ЖБК «Авантаж» (75,6 %), ПАТ «ФЛАС» (69,5 %) і ТДВ «Житлобуд-2» (68,6 %). Саме на цих підприємствах по міжгалузевих нормативами розроблена найбільша кількість норм від загальної кількості норм, діючих на досліджуваних підприємствах.

В порівнянні з довготривалими тимчасові норми є менш якісними. Але питома вага довготривалих норм характеризує не стільки якість нормування, скільки стабільність переліку робіт, що виконуються фахівцями на підприємствах. Те ж торкається і диференційованих норм в порівнянні з укрупненими. Кількість фахівців на підприємствах, які постійно виконують одні і ті ж функції, значно нижче кількості фахівців, які щодня виконують різні функції, займаються різними видами робіт. Саме цим пояснюється ширше застосування укрупнених норм для нормування праці фахівців на промислових підприємствах.

Аналіз кількості норм за призначенням на 2015 рік на досліджуваних підприємствах представлений на рис. 2.6.

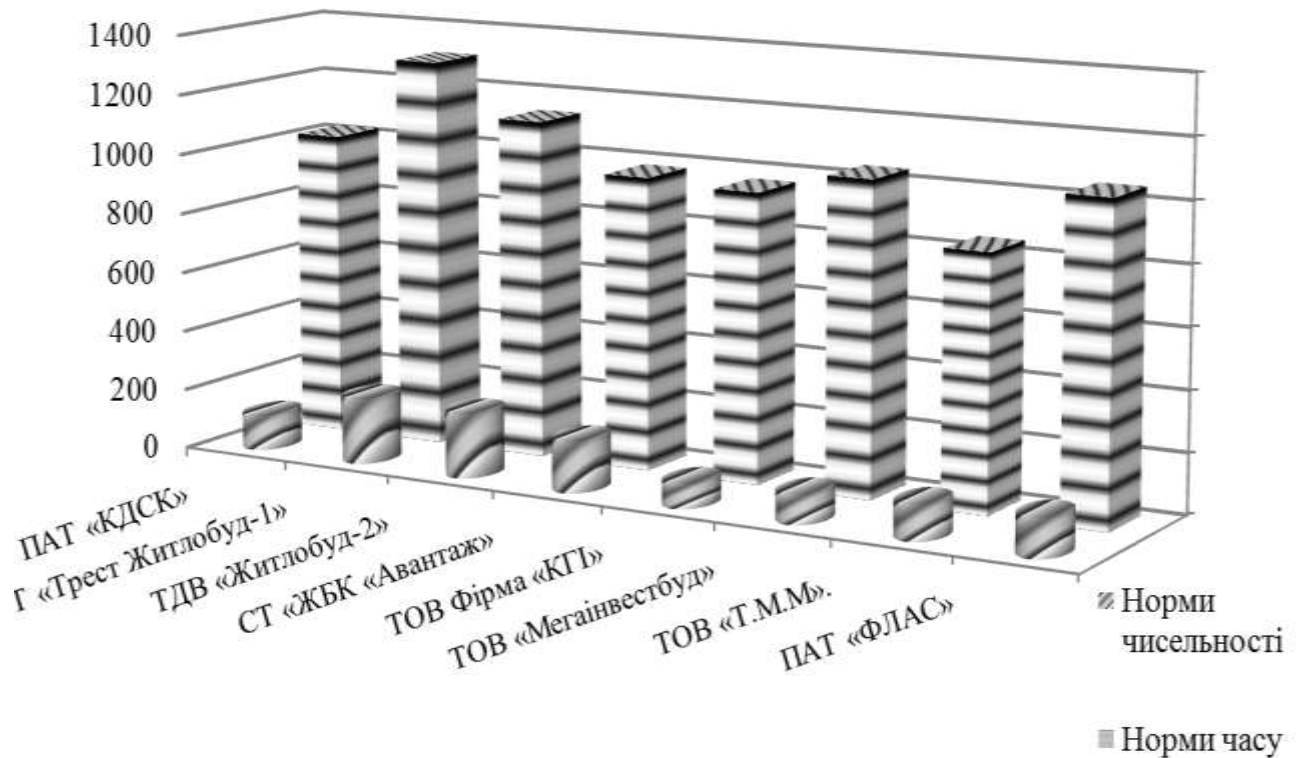


Рис. 2.6. Кількість норм за призначенням на підприємствах в 2015 році

В результаті опитування керівників деяких структурних підрозділів на досліджуваних підприємствах були з'ясовані методи визначення чисельності фахівців відділів. Зібрані дані по підприємствах занесені в табл. 2.19.

Як бачимо з даних, представлених в табл. 2.19, усі підприємства розраховують необхідну чисельність фахівців відділів переважно за рівняннями регресії, які представлені у збірниках міжгалузевих нормативів. В середньому по підприємствах частина цього методу розрахунку складає 59,63 %. Така негативна тенденція пояснюється спрощеним механізмом розрахунків, але їх точність не завжди відповідає стратегічним потребам підприємства.

За приведеними даними слід побудувати діаграму, представлену на рис. 2.7.

Таблиця 2.19

Методи розрахунку чисельності фахівців

№ з/п	Найменування підприємства	За допомогою розрахунків через трудомісткість виконуваних робіт і нормативи часу, %	Спираючись на міжгалузеві нормативи чисельності, %	Через рівняння регресії, представлені у збірниках міжгалузевих нормативів, %	Без застосування певної методики розрахунку, %
1	ПАТ «КДСК»	27	20	53	-
2	ПАТ «Трест Житлобуд-1»	10	27	60	3
3	ТДВ «Житлобуд-2»	28	25	40	7
4	СТ «ЖБК «Авантаж»	14	18	68	-
5	ТОВ Фірма «Констракшн Груп Інтернешнл»	8	23	64	5
6	ТОВ «Мегаінвестбуд»	10	32	58	-
7	ТОВ «Т.М.М.»	6	8	82	4
8	ПАТ «ФЛАС»	17	28	52	3
Середнє значення показників		18,75	20,42	59,33	1,50

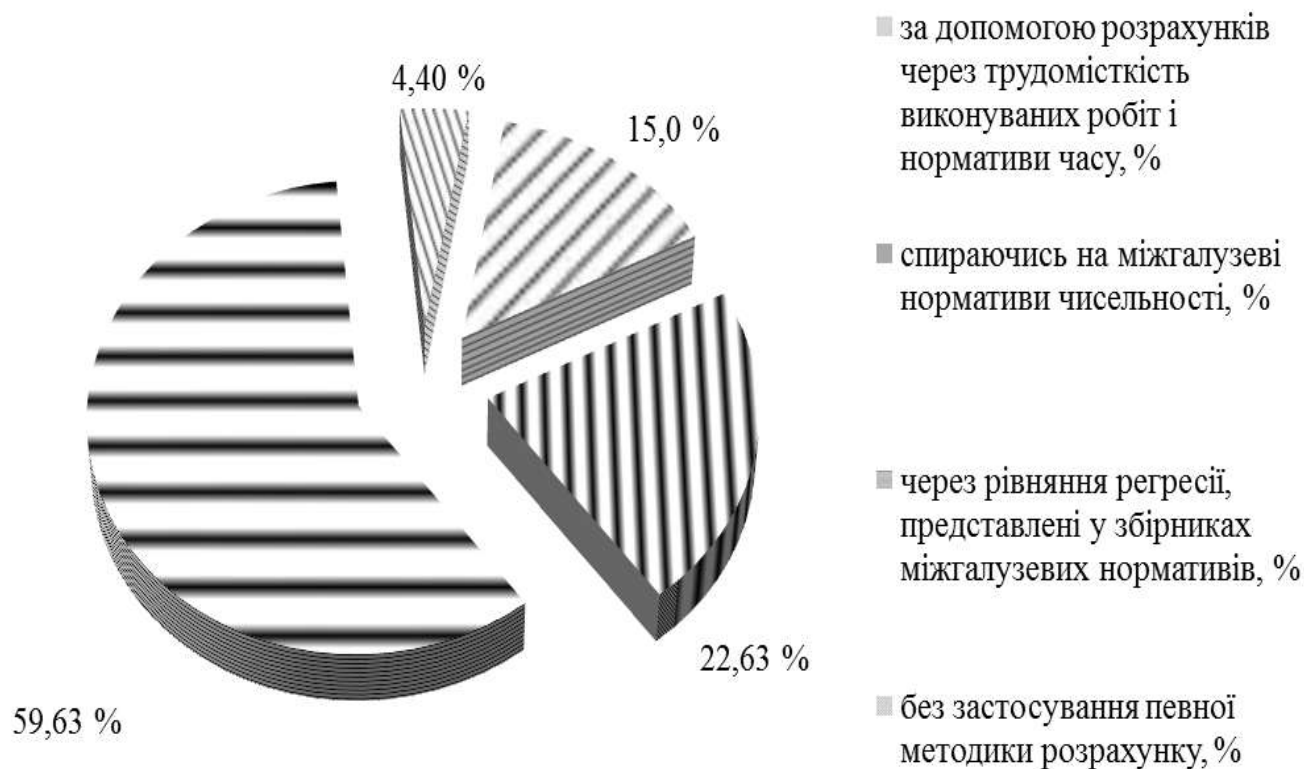


Рис. 2.7. Методи розрахунку чисельності фахівців відділів

В процесі проведення аналізу стану системи нормування праці на підприємствах будівельної галузі були отримані два ряди кількісних показників, а саме: 1-й ряд – дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.; 2-й ряд показників – промислово-виробничий персонал, праця яких нормується, осіб. Для визначення впливу і тісноти зв'язку між двома рядами показників слід розрахувати лінійний коефіцієнт кореляції, який і показує тісноту зв'язку між двома рядами кількісних показників і визначається по формулах (2.3), – (2.10), представленим в п. 2.2:

$$1) \sigma_y = \sqrt{\overline{Y^2} - \bar{Y}^2} = \sqrt{57502469718,86 - 168868,05 \times 168868,05} = \\ = \sqrt{57502469718,86 - 28516418310,8} = 170252,9;$$

$$2) \sigma_x = \sqrt{\overline{X^2} - \bar{X}^2} = \sqrt{2958965,08 - 1186,08 \times 1186,08} = \\ = \sqrt{2958965,08 - 1406785,77} = 1245,86;$$

$$3) r = \frac{\overline{XY} - \bar{X} \times \bar{Y}}{\sigma_x \times \sigma_y} = \frac{396387580,9 - 1186,08 \times 168868,05} {1245,86 \times 170252,9} = \\ = \frac{396387580,9 - 200291016,74} {212111277,99} = 0,91948348.$$

Лінійний коефіцієнт кореляції $r = 0,919$ свідчить про наявність прямої (знак «+») дуже тісної залежності між виручкою від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і кількістю працівників промислово-виробничого персоналу, праця яких нормується, тобто чим більше на підприємстві працівників, праця яких нормується певним способом, тим більший дохід отримує це підприємство, і, навпаки, чим менше працівників, які працюють по нормах, тим менша виручка від реалізації товарів і послуг.

Висновки до розділу 2

При проведенні аналізу структури трудових процесів і комплексу виконуваних фахівцями робіт було виявлено, що вплив фахівців на продукт сукупної праці здійснюється шляхом використання інформації, яка характеризує стан виробничого процесу на керованому або обслуговуваному ними об'єкті в даний момент, і її перетворення на відповідні рішення (як в документальній формі – креслення, технологічні карти, плани, розпорядження і т. д., так і в усній – для зміни стану цього об'єкту для досягнення поставлених перед ним цілей і завдань).

Використання методів експертного опитування і анкетування дозволило виявити найбільш впливові чинники, від яких безпосередньо залежить тривалість трудових процесів і які впливають на їх ефективність. У дисертації запропоновані методичні рекомендації щодо оцінки міри впливу чинників, які дозволяють якісніше визначати найбільш суттєві чинники впливу на ефективність трудових процесів, завдяки побудові багатофакторної економетричної моделі і розрахунку рівняння регресії.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності провідних будівельних підприємств Харківського регіону за 2014 - 2015 рр. показав, що майже усі провідні підприємства будівельної галузі Харківського регіону в 2015 році в результаті господарської діяльності отримали прибуток або ж розмір чистого збитку скоротився в порівнянні з 2014 роком. Особливо хотілося б відмітити діяльність підприємства ТДВ «Житлобуд-2», на якому за даний період рівень прибутку виріс на 14310 тис. грн. Також більш ніж на 100 % спостерігається ріст чистого прибутку на ПАТ «Трест Житлобуд-1» (темпері росту дорівнює 139 %), ТОВ Фірма «Констракшн Груп Інтернешнл» (темпері росту – 118 %).

Лінійний коефіцієнт кореляції ($r = 0,919$) підтвердив наявність прямої досить тісної залежності між виручкою від реалізації продукції і кількістю

промислово-виробничого персоналу, праця яких нормується. З'ясовано, що чим більше на підприємстві працівників, праця яких нормується певним способом, тим більший дохід воно отримує.

Аналіз охоплення працівників нормуванням дозволив відмітити, що в цілому на підприємствах будівельної галузі Харківського регіону коефіцієнт охоплення працівників коливається від 0,625 до 0,748, а його середнє значення складає 0,687, що свідчить про низький рівень застосування норм праці в діяльності працівників. Найбільш прийнятна ситуація відносно застосування норм праці на підприємстві в 2015 році склалася на ПАТ «Трест Житлобуд-1» ($K_{оп} = 0,748$), ТОВ «Мегаінвестбуд» ($K_{оп} = 0,727$) і ПАТ «КДСК» ($K_{оп} = 0,71$). Несприятливе положення відносно застосування норм праці на підприємствах спостерігалось на ПАТ «ФЛАС» ($K_{оп} = 0,625$) і СТ «ЖБК «Авантаж» ($K_{оп} = 0,63$).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Методичний підхід до розробки регламентів праці для фахівців за допомогою укрупнених методів нормування

Одне з головних завдань регламентації трудових процесів фахівців – поставити заслін необґрунтованому росту їх чисельності, виявити надмірність в штатах, в той же час не допускаючи виникнення вузьких місць на тій або іншій ділянці управлінської і інженерної роботи. Рішення цієї задачі вимагає широкого використання прогресивних методів нормування.

Відносно фахівців нормування полягає у встановленні міри витрат праці на виконання певного об'єму робіт за цей період. При цьому міра витрат праці (трудомісткість) може бути виражена або безпосередньо у витратах часу працівника необхідної кваліфікації на виконання одиниці роботи (норма часу), або відразу через чисельність працівників, яка потрібна для виконання усього об'єму робіт певної функції (норма чисельності). Це стосується і фахівців будівельних підприємств.

Велике значення має нормування праці фахівців для правильного їх використання відповідно до посади і кваліфікації. Це завдання вирішується на основі встановлення нормативних співвідношень чисельності фахівців різних категорій, посад і кваліфікаційного рівня, а також нормативів насиченості фахівцями з вищою і спеціальною середньою освітою [136, с. 312].

Традиційним завданням нормування є встановлення необхідних витрат часу на виконання певної роботи. Розробка норм часу з урахуванням застосування прогресивних методів і засобів праці, усунення нераціональних і непотрібних елементів трудового процесу сприяє виявленню і реалізації резервів скорочення витрат часу на одиницю тієї або іншої роботи, зменшенню необхідної чисельності фахівців і підвищенню ефективності їх праці.

Нормування праці фахівців складає основу індивідуального і групового планування трудомісткості робіт і чисельності працівників в межах кожного структурного підрозділу і підприємства в цілому. В той же час нормування дає можливість застосування прогресивних форм матеріального і морального стимулювання кожного працівника і колективу за розширення об'єму і підвищення якості виконуваної роботи.

Важлива умова розширення сфери нормування праці фахівців і посилення його ролі в рішенні вказаних завдань - наявність системи прогресивних нормативних матеріалів, які забезпечують усебічно обґрунтоване встановлення необхідних витрат праці. Комплексне використання різних видів нормативів і норм для регламентації чисельності працівників і витрат часу на виконуваними роботи повинне увійти до практики планування, оцінки і стимулювання усіх категорій фахівців.

Таким чином, нормування праці фахівців покликане сприяти рішенню комплексу економічних і соціальних завдань, пов'язаних з підвищенням ефективності їх діяльності в умовах ринкової економіки.

На думку авторів, процес розробки і впровадження норм для фахівців за допомогою укрупнених і диференційованих методів нормування повинен включати наступні етапи:

1. Перш ніж почати вивчати трудові процеси фахівців і проводити спостереження, слід перевірити наявність і актуальність необхідних норм на різних рівнях управління. Може скластися наступна ситуація: норми взагалі не існує; існують і знаходяться в актуальному стані (прогресивні норми), але не застосовуються на підприємстві; існують на аналогічні трудові процеси, операції і посади; існують і застосовуються на підприємстві, але потребують перегляду. Як бачимо, деякі відповіді вказують на необов'язковість розробки норм, досить прийняти певні заходи для їх застосування, в першу чергу, необхідно вжити заходи відносно застосування існуючих норм на цьому підприємстві, або ж розробити заходи по перегляду норм. Якщо все ж розробка норм стає неминучим процесом, необхідно перейти до наступного етапу.

2. Визначення мети розробки і впровадження норм. Для якісної розробки норми необхідно чітко усвідомлювати, з якою саме метою підприємство це робить, але залежно від мети, яка з'являється перед керівництвом, визначається перелік норм, які слід розробити і впровадити. Найпоширенішими цілями розробки норм можуть виступати:

- визначення чисельності фахівців;
- вдосконалення структури апарату управління і розставлення фахівців;
- удосконалення систем матеріального стимулювання і підвищення ефективності праці фахівців;
- розрахунок економічної ефективності впровадження заходів по удосконаленню організації праці;
- оцінка економічної ефективності праці фахівців;
- проектування раціональних методів і прийомів виконання робіт і удосконалення організації робочих місць.

3. Визначення об'єкту нормування. Окрім мети, норми відрізняються за призначенням залежно від об'єкту нормування, а це може бути: трудовий процес як конкретний вид роботи; трудовий прийом, дія як складові трудового процесу; оперативний час будь-якого трудового процесу фахівця; підготовчо-завершальний час або ж час відпочинку працівника.

4. Конкретизація норм, які необхідно розробити залежно від об'єкту нормування і мети розробки норм. Залежно від призначення виділяють наступні види норм для фахівців.

Норма чисельності – регламентована чисельність фахівців, необхідна для якісного виконання тієї або іншої функції в певних організаційно-технічних умовах.

Норма розраховується по чинниках, які роблять вирішальний вплив на чисельність фахівців або в апараті управління в цілому, або по окремих функціях управління. І самі чинники, і міра їх впливу на чисельність фахівців визначаються попереднім, досить складним кореляційним аналізом, який проводиться за допомогою комп'ютерної техніки.

Класифікація норм витрат праці фахівців представлена на рис. 3.1.

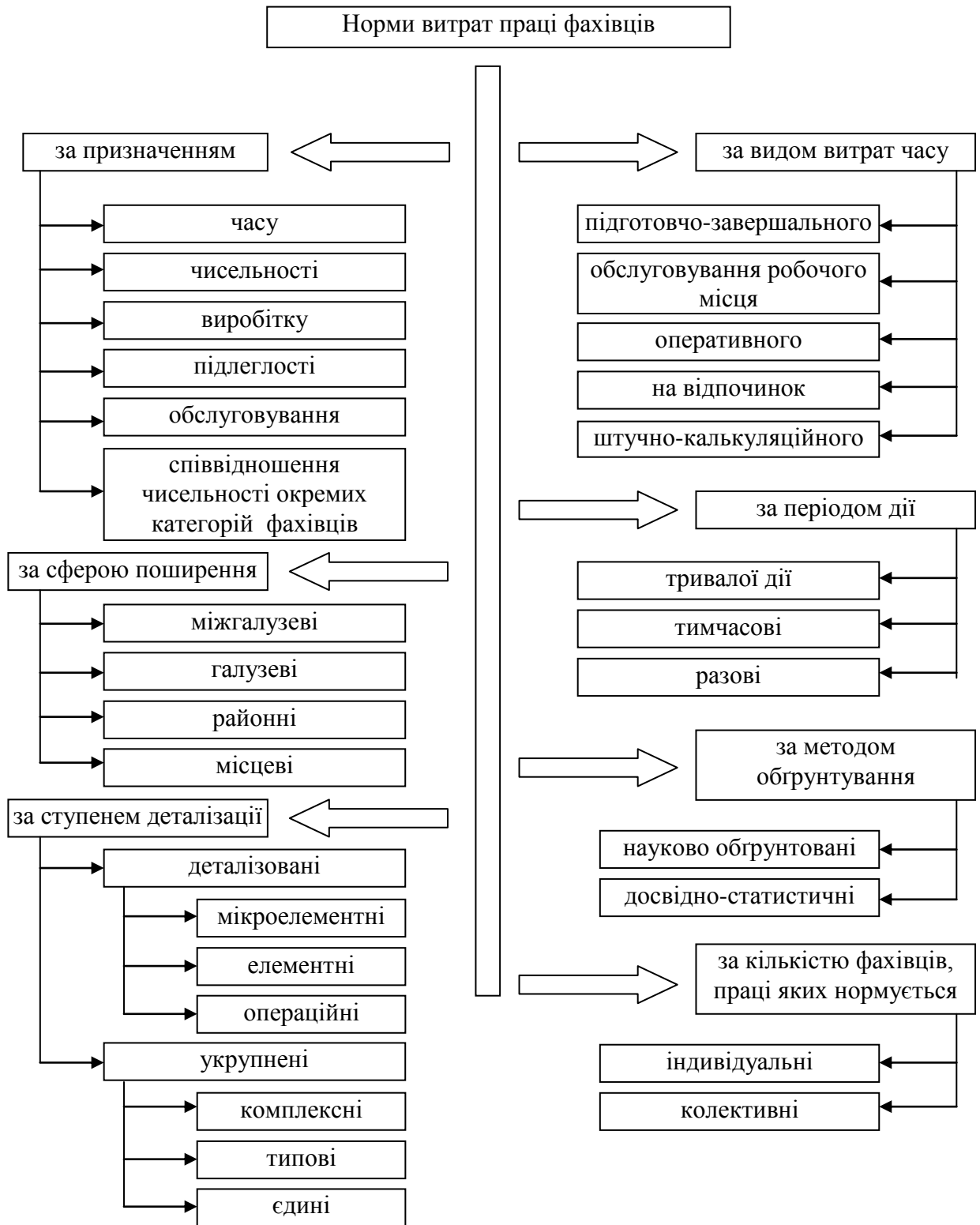


Рис. 3.1. Класифікація норм витрат праці фахівців будівельних підприємств [52, 121, 126, 136]

Так, для розрахунку загальної чисельності апарату управління машинобудівних підприємств встановлені наступні чинники: $P_{пв}$ – чисельність

промислово-виробничого персоналу, середня за рік, осіб; Φ_0 – вартість основних виробничих фондів, середньорічна, тис. грн.; $K_{зм}$ – коефіцієнт змінності роботи підприємства. Вплив кожного чинника визначається показником міри при їх числових значеннях. Таким чином, формула для розрахунку чисельності апарату управління виглядає так [136, с. 315]:

$$N_{a.y.} = 0,213 \times P_{пв}^{0,79} \times \Phi_0^{0,16} \times K_{зм}^{0,34}. \quad (3.1)$$

Так само можна розрахувати чисельність по будь-якій функції управління, використовуючи відповідні чинники і їх співвідношення.

Проте такий розрахунок дає тільки загальну чисельність, не відповідаючи на питання про кваліфікаційний склад працівників, кількість структурних підрозділів за кожною функцією. Для вирішення цих питань розподілу праці необхідні, окрім норм чисельності, ще і наступні нормативні матеріали: норма числа підлеглих або обслуговування, норма співвідношення чисельності різних категорій фахівців.

Норма числа підлеглих (норма підлеглості) або норма обслуговування – регламентована чисельність керованих або обслуговуваних працівників, якими в певних організаційно-технічних умовах повинен управляти (обслуговувати) один фахівець.

Норма співвідношення чисельності різних категорій фахівців – регламентована величина співвідношення чисельності різних категорій фахівців, що забезпечує якнайкраще використання працівників відповідно до рівня їх кваліфікації. Ця норма виражається або відносною величиною, або у відсотках. Норма співвідношення чисельності може розроблятися для різних категорій фахівців: між інженерами і технологами, між головними фахівцями і фахівцями 1-ї категорії, між фахівцями і діловим персоналом. Всі ці норми розроблені і застосовуються організаціями системи Міністерства праці лише для промислових підприємств.

Проте в даний час область застосування цих методів обмежена, оскільки вони можуть застосовуватися тільки за наявності відповідних матеріалів, розроблених в галузевому або міжгалузевому розрізі. Поки такі матеріали, але не зовсім повні, розроблені тільки для промислових підприємств, головним чином машинобудівних галузей.

Норма часу – регламентовані витрати часу на виконання одиниці нормованого виду роботи або її елементу в певних організаційно-технічних умовах праці.

Хоча норматив може передбачати декілька варіантів умов виконання певного виду роботи, всі особливості передбачити не можна. Тому при розробці норми часу можуть використовуватися наявні нормативи, але з урахуванням конкретних умов виконання роботи. У цьому відмінність нормативу, від норми часу.

При нормуванні праці фахівців за нормами часу визначається трудомісткість виконання окремих операцій або робіт. Ця величина помножується на кількість операцій або робіт, обсяг яких необхідно виконати, отримуємо таким чином загальну трудомісткість роботи (у часах). Виходячи, з фонду робочого часу одного фахівця розраховується чисельність, необхідна для виконання даного обсягу роботи.

Норма часу в загальному вигляді визначається за формулою [121, с. 183]:

$$T = T_{\text{оп}} + T_{\text{обс}} + T_{\text{воп}}, \quad (3.2)$$

де T – норма часу;

$T_{\text{оп}}$ – час оперативної роботи;

$T_{\text{обс}}$ – час обслуговування робочого місця;

$T_{\text{воп}}$ – час перерви на відпочинок і особисті потреби.

Групування норм за ступенем деталізації включає дві підгрупи: деталізовані, або інакше диференційовані, та укрупнені норми. Деталізовані норми поділяються на:

мікроелементні норми, які встановлюються на окремі трудові рухи (мікроелементи трудового процесу) де одні і ті самі роботи фахівця часто повторюються. Самостійного значення ці норми не мають, оскільки є складовою норми часу;

елементні норми, які встановлюються на окремі елементи трудового процесу: підготовчо-завершальні дії фахівця, оперативний час тощо. Також самостійного значення не мають, оскільки є складовою норми штучно-калькуляційного часу;

операційні норми встановлюються різними методами на окрему операцію трудового процесу.

Укрупнені норми бувають наступні [126, с. 99]:

комплексні, які на відміну від деталізованих встановлюються на комплекс взаємопов'язаних операцій незалежно від того, виконуються вони одним працівником чи колективом. Здебільшого використовуються за умови колективної організації праці;

типові норми, які представляють собою необхідні витрати часу на виконання типової роботи з певної групи однорідних, але не однакових робіт за стандартизованих організаційно-технічних умов;

єдині норми, які встановлюються на однакові трудові операції або комплекси операцій, умови виконання яких у різних галузях і районах мало чим розрізняються або однакові.

Необхідна чисельність фахівців розраховується за наступною формулою [136, с. 318]:

$$N_c = \frac{T}{\Phi_k \times K_{вн} \times K_3}, \quad (3.3)$$

де N_c – середньооблікова чисельність фахівців, необхідна для виконання нормованого об'єму робіт, чоловік;

T – сумарна трудомісткість нормованих робіт, нормо-годин;

Φ_k – корисний фонд часу одного фахівця, годин;

$K_{вн}$ – планований коефіцієнт виконання норм;

K_3 – оптимальний коефіцієнт завантаження фахівця роботою.

В свою чергу корисний фонд часу встановлюється за формулою:

$$\Phi_k = \Phi_n \times (1 - K), \quad (3.4)$$

де Φ_n – номінальний фонд робочого часу;

K – планований відсоток втрат робочого часу, пов'язаний з цілоденними втратами (учбова і чергова відпустки, виконання державних і суспільних обов'язків, відпустки по хворобі, вагітності і т.д.).

За умови рівномірного завантаження працюючих і їх достатньої кваліфікації, що забезпечує повністю середній рівень виконанні норм, коефіцієнти ($K_{вн}$) і (K_3) дорівнюють одиниці. Чисельність визначається діленням трудомісткості на корисний фонд часу одного фахівця.

Хоча на сьогоднішній день розроблені нормативні матеріали і типові норми часу на ряд робіт, здійснюваних в управлінні промисловими підприємствами, проте їх недостатньо.

5. Зібрання первинної інформації за допомогою методів вивчення трудових процесів (фотографія робочого дня, хронометраж та ін.).

Безпосередньо на робочих місцях нормувальники (дослідники) вивчають і ретельно аналізують зміст трудового процесу, організацію праці, кваліфікацію фахівців. Виявлені при цьому недоліки та їх причини мають бути усунені. Лише після цього встановлюється раціональний порядок виконання трудового процесу, і дослідники починають виконання планових завдань щодо збирання вихідної інформації для визначення характеру зв'язку між об'єктивними факторами та зміною параметрів трудових нормативів.

Отже, головним завданням п'ятого етапу є нагромадження об'єктивної інформації, необхідної для розробки норм.

6. Після конкретизації норм, які необхідно розробити в залежності від об'єкту нормування та мети розробки норм, слід визначитися з методом їх встановлення.

Більшість авторів, таких як Бичін В. Б., Данюк В. М., Колот А. М., Малінін С. В., Шубенкова О. В. вважають, що метод нормування представляє

собою сукупність прийомів щодо визначення необхідних витрат часу, аналізу процесів праці, виявлення і обліку нормообразуючих факторів, використання матеріалів спостережень, проектування раціонального складу і змісту операції, розробки нормативів і норм праці. Отже, метод нормування містить загальні вказівки про способи вирішення завдань, що встають перед дослідником, який визначає витрати і результати праці [24, 126].

За способом визначення величини норм розрізняють сумарний і аналітичний методи. Кожен з цих методів має різновиди (рис. 3.2).

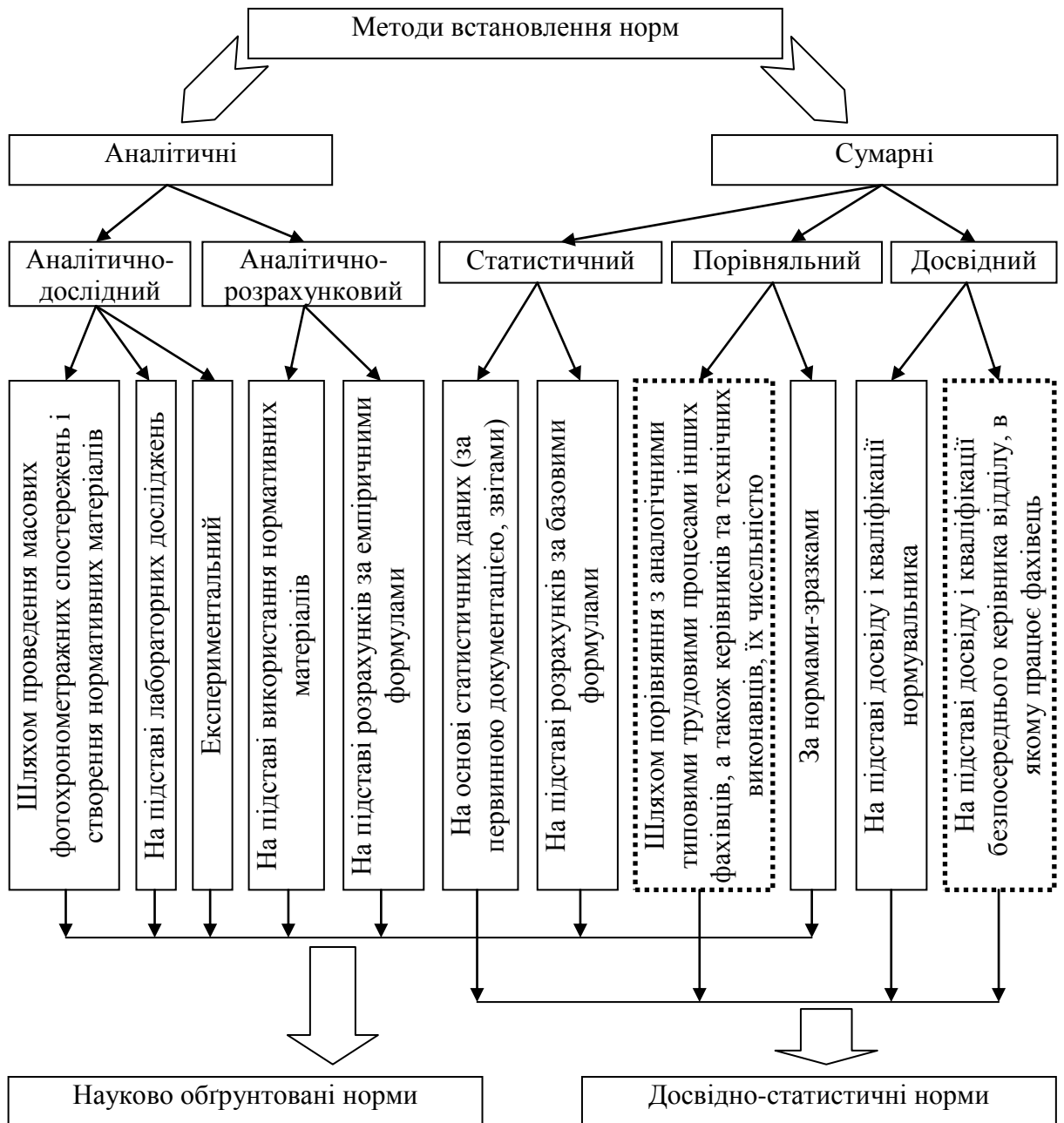


Рис. 3.2. Методи встановлення норм та витрат робочого часу фахівців

Точність встановлення необхідної і достатньої величини витрат робочого часу фахівця у вирішальному ступені залежить від методу нормування. Досконаліший метод забезпечить вищу якість норм, тобто високий ступінь вірогідності того, що встановлена величина витрат праці дійсно необхідна і достатня. Методи нормування відрізняються один від одного достовірністю норм праці і підходом до визначення їх величини. По достовірності методи нормування можна розділити на інтуїтивні і статистичні.

Величина норм, визначених інтуїтивним методом, представляє здогадку, засновану на попередньому досвіді. Вірогідність збігу величини норми праці, отриманої таким методом, з об'єктивно необхідною величиною витрат праці в даних конкретних умовах незначна. Величини норм, визначені статистичним методом, мають своєю базою математичну статистику, а саме: теорію вибіркового методу. В цьому випадку кількісні значення норм праці достовірніші, оскільки встановлюються на основі певної вибірки.

Як бачимо з рис. 3.2, сумарний метод не можна відносити до науково обґрунтованих методів. Ряд авторів, таких як Генкін Б. М., Бухалков М. І., Петроченко П. Ф., Семенов С. М. вважають, що сумарний метод зживає себе, і з розвитком нормативного господарства, підвищення кваліфікації нормувальників, розширення машинного проектування трудових процесів і розрахунку норм, пануюче положення займатиме аналітичний метод. Вони затверджують, оскільки норма часу встановлюється в цілому на всю нормовану роботу без розчленовування її на окремі складові частини, без детального вивчення, аналізу і розрахунку тривалості окремих елементів операції, а також факторів, які впливають на тривалість її виконання, оскільки при сумарному нормуванні пасивно фіксується існуюче положення і не робиться ніяких спроб до поліпшення способу виконання даної роботи [12, 125].

Виходячи з цього як різновиди сумарного методу називають: досвідчений, статистичний, порівняльний (аналоговий), розцінковий. Характеристика їх, що міститься в багатьох літературних джерелах, зводиться до наступного.

Досвідчений метод базується на виробничому досвіді нормувальника. Такий спосіб суб'єктивний і завжди веде до помилок у визначенні витрат, необхідних для виконання даної роботи, оскільки точність залежить тільки від досвіду і кваліфікації нормувальника, який встановлює норму. Найчастіше норми часу завищуються і не стимулюють зростання продуктивності праці. Але ж дуже часто в процесі нормування праці фахівців буває так, що керівник відділу краще за нормувальника знається на роботі, яку виконує підлеглий, або норми встановлюють на підставі норм близьких за змістом до досліджуваного трудових процесів. Тому, на думку автора класифікацію методів встановлення норм слід розширити, додавши ще два різновиди сумарного методу: на підставі досвіду і кваліфікації безпосереднього керівника відділу, в якому працює фахівець (добре знаючого особливості виконання тих або інших трудових операцій виходячи з особистого досвіду і незафіксованих відомостей про фактичні витрати на подібну роботу в минулому) та шляхом порівняння з аналогічними типовими трудовими процесами інших фахівців, а також керівників та технічних виконавців, їх чисельністю.

Дещо краще досвідченого та порівняльного, статистичний метод, коли норми встановлюють на основі статистичних даних (за первинною документацією, звітами) про середні фактичні витрати праці на цю ж роботу в минулі періоди. Але і статистичні норми часто встановлюють на око, не враховуючи фактори впливу, тому ці норми не мобілізують фахівців на усунення та краще використання виробничого потенціалу. Як бачимо, і досвідчені, і порівняльні, і статистичні норми розраховують аналогічно, застосовуючи один і той же різновид сумарного методу – встановлення норм на основі даних про витрати в минулих періодах на таку ж або аналогічну роботу.

Отже, досвідчено-статистичне нормування в цілому не є науковим і тому норми, встановлені за трьома різновидами сумарного методу, перевиконують майже всі фахівці, які навіть недавно почали виробничу діяльність, а продуктивність праці зростає повільно. Вони, як правило, занижені і не відповідають організаційно-технічним умовам, що склалися, не враховують

досвід фахівців-новаторів, а тому слабо забезпечують випереджаюче зростання продуктивності праці в порівнянні з середньою заробітною платою. У працівників в цих умовах не виникає потреби виявляти і використовувати внутрішньовиробничі резерви, краще використовувати робочий час. Тому досвідчено-статистичні методи засудили ще більш ніж півстоліття назад [24].

Враховуючи недоліки сумарних досвідчених норм, необхідно прагнути обмежувати сферу застосування даного методу нормування, який може бути використаний тільки у виняткових випадках, при встановленні тимчасових норм, коли за якихось причин своєчасно, до початку робіт, не представляється можливим визначити величину трудових витрат іншими методами нормування праці. Отже, досвідчено-статистичні норми не можуть бути віднесені до наукових і не повинні широко застосовуватися на промислових підприємствах, а діючі – слід замінювати науково обґрунтованими.

Сумарний метод не виключає встановлення обґрунтованих норм. До науково обґрунтованих з числа сумарного методу можна віднести норми, які розраховуються за формулами залежностей між трудовими і умовними одиницями, або встановлені за нормами-зразками (типовим нормам).

Суть аналітичного методу в тому, що норма встановлюється на основі всебічного аналізу і фактичного здійснення трудового процесу, визначення найбільш раціональних методів виконання кожного його елемента. Такі норми науково обґрунтовані. Тому, основним методом встановлення норм на підприємствах є аналітичний метод, за допомогою якого обґрунтовують всі витрати часу.

Аналітичний метод поділяється на два види: дослідний і розрахунковий. При встановленні норм за наслідками досліджень аналіз та проектування складу виконання окремих елементів здійснюються у виробничій обстановці, безпосередньо на робочому місці фахівця. Дослідження витрат часу і оцінка їх раціональності припускають проведення спеціальних спостережень.

Запроектвані методи роботи, склад і структуру операції перевіряють в умовах трудової діяльності і лише після підтвердження правильності побудови

та послідовності виконання елементів операції встановлюють норму часу.

Цей різновид аналітичного методу застосовується: коли немає затвердженого технологічного процесу на нормовані роботи фахівців і відсутні розроблені норми; при розробці нових і коректуванні нормативів часу, що діють, на окремі складові частини норми часу; для визначення рівня напруженості умовно-постійних норм після відміни тимчасових норм.

Всебічні дослідження стану організації праці і обслуговування робочих місць, заходи по їх раціоналізації, вивчення і оцінка ефективності прийомів роботи кращих фахівців з метою узагальнення і закріплення досвіду в нормах праці дозволяють створювати обґрунтовані норми, виявляти резерви зростання продуктивності праці, зв'язані раціоналізацією трудових процесів.

Розробка норм часу за наслідками спостережень, вимірів, дослідів і розрахунків – більш трудомістка і складна справа в порівнянні з розрахунками за нормативами і емпіричними формулами. Дослідження обходяться в п'ять разів дорожче, ніж розрахунки. Так, орієнтовна трудомісткість встановлення місцевої норми за матеріалами досліджень складає 40-45 чол.-год. (три фотографії, три хронометражі, розрахунки) [24, с. 182].

До недоліків даного різновиду аналітичного методу відноситься і те, що він орієнтується не на найпрогресивніші, а на місцеві досягнення, на місцеве трактування рівня науковості організації виробництва і праці. До того ж як об'єкти спостереження на кожному підприємстві або окремому підрозділі приймаються виконавці з різною виробничою характеристикою, що приводить до відмінності норм на одні і ті ж роботи навіть в різних відділах одного і того ж підприємства. Не виключається також суб'єктивний підхід до оцінки раціональності структури процесу, методів роботи.

Розрахунок за нормативами має ряд переваг в порівнянні з дослідницьким методом:

розрахунковий метод дозволяє нормувальникові встановити норми на основі нормативів, що виключає необхідність вивчення трудового процесу фахівця шляхом спостережень на робочому місці;

розрахунковий метод менш трудомісткий, чим дослідницький, оскільки не вимагає проведення фотографії, хронометражів і інших видів вимірювання і аналізу витрат праці. В результаті знижується трудомісткість роботи нормування і вивільняється час у нормувальників для контролю за якістю вживаних норм;

розрахунковий метод сприяє розповсюдженню кращого досвіду, накопиченого на підприємствах галузі і промисловості в цілому.

Використання для нормування праці заздалегідь розроблених нормативів веде до зниження витрат праці на оперативне нормування. І хоча розробка нормативів – вельми трудомісткий процес, але високі витрати, проведені один раз, окупаються багатократним застосування одних і тих самих нормативів для проектування норм в багатьох галузях народного господарства. Саме тому доцільніше спочатку створити нормативи трудових витрат, а потім на їх основі розрахувати норми часу, чим встановлювати ці норми на кожному підприємстві дослідницьким методом.

7. Аналіз факторів, які мають значний вплив на норми, що розробляються та впроваджуються. Для досягнення необхідної точності трудових норм у процесі їх розробки важливе значення має вибір і обґрунтування факторів, які безпосередньо впливають на ефективність трудових процесів. З цією метою спочатку беруться на облік усі можливі фактори, що якоюсь мірою впливають на витрати часу (рис. 1.9).

Сила впливу окремих факторів може бути неоднаковою. Від одних трудомісткість залежить мало, від інших – більше. Є й такі, що дублюють один одного. Через те проводиться поглиблене дослідження факторів з метою з'ясування їхнього впливу на витрати робочого часу.

Залежність між трудомісткістю і факторами, що її визначають, можна подати у вигляді емпіричних формул, графіків, номограм, таблиць, які потім використовуються для розрахунків норм.

Поглибленому вивченню підлягають лише основні фактори, що мають вирішальне значення для трудомісткості певної операції чи роботи. Другорядними факторами можна знехтувати, аби на них не марнувати час.

Число значень фактору залежить від його граничних величин і повинно бути тим більшим, чим більшим є відношення його крайніх значень. За будь-яких обставин кількість значень фактору повинна бути не менше трьох.

8. Аналіз і опрацювання результатів досліджень, встановлення відособлених норм, складання нормативних таблиць, графіків, формул. Одержану з відділів підприємств вихідну інформацію ретельно опрацьовують, а в разі потреби доповнюють і уточнюють. Відтак встановлюють міру залежності між значущими факторами і трудовитратами, уточнюють макети нормативних таблиць і заносять до них усю потрібну числову інформацію. Окремі таблиці з необхідними коментарями комплектують до тематичних збірників.

9. Експериментальна перевірка проекту трудових норм на підприємстві. Проекти трудових норм піддають випробуванню у реальних виробничих умовах. Можливі помилки, неузгодженості між окремими таблицями чи показниками, невідповідності виробничим умовам ретельно фіксують, узагальнюють. Якщо під час випробувань будуть виявлені значні недоліки у нормах або розбіжності між умовами виконання трудових процесів, що передбачені у збірниках норм, і реальними умовами виробництва, то нормувальник може продовжити дослідження з подальшим уточненням нормативних матеріалів.

10. Коригування нормативних матеріалів за наслідками експериментальної перевірки. Уся інформація, одержана під час випробування запроектованих трудових норм, ретельно вивчається, опрацьовується і в міру необхідності використовується з метою поліпшення нормативних матеріалів. Це завершальний етап власне створення трудових норм, тому особлива увага має бути звернута на забезпечення максимально можливої відповідності умов виконання трудових процесів, що закладені у збірниках норм, реальним умовам виробництва з орієнтацією не на гірші, а на кращі зразки організації виробництва і праці. Завершується етап остаточною доводкою нормативних матеріалів і комплектуванням відповідних таблиць.

Схематично процес розробки норм для фахівців відображено на рис. 3.3.

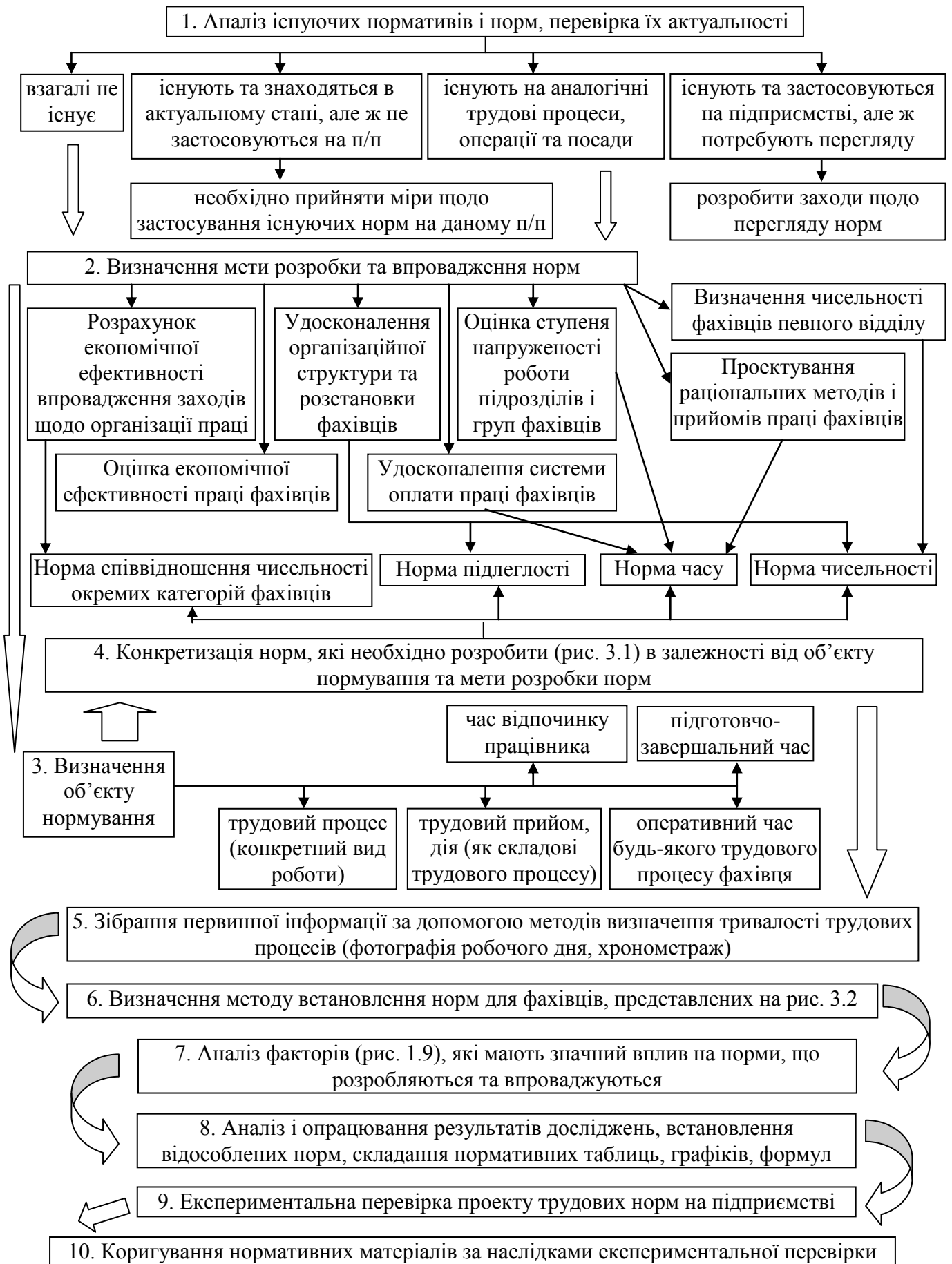


Рис. 3.3. Процес розробки та впровадження регламентів для фахівців

Для нормування праці фахівців особливе значення має розробка нормативів витрат часу на виконання закріплених за ними видів робіт (операцій). Одними з головних завдань при цьому є визначення факторів, які впливають на трудомісткість і умови виконання робіт, і вибір методики їх вимірювання. Наприклад, для нормування праці технологів розраховуються норми часу на проектування технологічних процесів, причому до факторів, які характеризують трудомісткість цієї роботи, можуть бути віднесені кількість оброблюваних поверхонь, листів креслень та інші. При нарахуванні бухгалтером заробітної плати такими факторами є число оброблюваних нарядів, кількість статей податків і доплат [136, с. 325].

Регламент повинні по можливості охоплювати всі етапи і види робіт, що виконуються фахівцем. Так, при нормуванні праці конструкторів встановлюються норми часу за стадіями проектування (технічна пропозиція, ескізний, технічний і робочий проекти), за видами робіт (розробка складальних креслень, креслень відповідальних деталей) і за етапами.

Для розрахунку витрат часу на виконання робіт рекомендується розробка карт самопостережень, в яких фіксуються фактичні витрати часу і фактори, які впливають на них (їх чисельні значення). Дані самопостережень повинні бути проконтрольовані за допомогою фотографій робочого часу і еталонних вимірів. При створенні укрупнених норм, призначених для встановлення трудомісткості робіт, виконуваних колективом науковців, конструкторів і технологів, початкові дані можуть бути отримані шляхом експертних оцінок, анкетного опитування і оперативного обліку.

Для отримання даних про фактичні витрати часу на одиницю роботи у всіх випадках потрібні ретельний аналіз, виявлення непотрібних елементів роботи і нераціональних трудових процесів. Практика показує, що навіть на передових підприємствах завжди можна знайти резерви вдосконалення процесів праці фахівців.

Збір початкових даних про трудовий процес – робота трудомістка. Від якості і повноти зібраних матеріалів багато в чому залежить успіх

раціоналізаторської роботи в цілому. В той же час при розробці місцевих норм збір початкових даних на кожному робочому місці не вимагає значних витрат часу. При встановленні норм для масових робіт, що повторюються, трудовий процес вивчається детально аж до застосування кінозйомки. Результати вивчення записуються в спеціальну карту, в якій фіксуються як існуючі, так і проєктовані дані про зміст і умови праці (перелік і об'єм робіт, оснащення робочого місця), а також про витрати робочого часу.

В деяких випадках при вивченні фактичних витрат часу на яку-небудь роботу можна необхідні дані отримати розрахунковим шляхом на основі існуючого первинного обліку. Для цього досліджуються витрати часу декількох фахівців на однорідні операції. Отриманий результат ділиться на кількість операцій, виконаних за певний період. Корисними засобами раціоналізації праці фахівців є різні тести, запитальники, які складаються за видами однорідних робіт.

3.2. Методичний підхід до застосування регламентів в системі матеріального стимулювання фахівців при розрахунку надбавок

Праця фахівців будь-якого напрямку підготовки і кваліфікації завжди була і залишається ключовим питанням підвищення ефективності діяльності підприємства. Кожен керівник розуміє, що для того, щоб працювали погоджено усі структурні підрозділи підприємства в цілях підвищення його конкурентоспроможності на ринку, в першу чергу, необхідно мати досконалу систему стратегічного управління, а для того, щоб з повною самовіддачею працювали фахівці, вони повинні чітко усвідомлювати об'єм роботи, знати розмір винагороди за виконану роботу і прозору систему мотивації їх праці [85; 87; 94; 98; 114; 160; 206]. На сьогодні більшість будівельних підприємств не мають чіткої системи мотивації праці фахівців, що призводить до зниження їх

зацікавленості в процесі виконання трудових процесів, і, як наслідок, до зниження продуктивності праці і виробництва продукції.

Більшість фахівців будівельних підприємств отримують заробітну плату по почасовій системі оплати праці (посадовий оклад за відпрацьований час), проте доля втрат робочого часу (непродуктивна робота, нерегламентовані перерви, викликані порушенням трудової дисципліни, і т. ін.) досить велика в результаті зниження зацікавленості в роботі, відсутності мотивації фахівців з боку керівництва. Тому необхідно мотивувати фахівців для зниження втрат робочого часу і розвитку системи нормування праці, розробити таку систему мотивації, яка б дозволила підвищити міру зацікавленості працівників в праці. При цьому розмір винагороди фахівцям за виконану роботу не має бути менший, ніж вони отримували до нововведень. Преміювання також не має сенсу, оскільки на багатьох підприємствах в положенні про преміювання записано, що премія працівникам нараховується тільки за умови виконання або перевиконання плану (по виробництву, збуту), а це більшою мірою залежить від робітників, чим від фахівців. Значить, фахівців необхідно мотивувати за допомогою системи надбавок, наприклад, «за високі досягнення фахівців в праці (до 100 % від посадового окладу)».

Виходячи з того, що основною метою росту виробництва є підвищення продуктивності праці, а це залежить від підвищення соціально-економічної ефективності трудових процесів, яка проявляється, в першу чергу, в скороченні втрат робочого часу працівників, пропонується удосконалити систему мотивації праці фахівців, розробивши методичний підхід до застосування регламентів в системі матеріального стимулювання фахівців при розрахунку надбавки «за високі досягнення фахівців в праці».

Основним принципом вдосконалення системи регламентації праці фахівців згідно з пропонованим методичним підходом є принцип прозорості, тому фахівці повинні звітувати у кінці тижня у письмовій формі (шляхом заповнення табеля виконаних робіт за тиждень) про кількість виконаної ними

роботи, а лінійний керівник або керівник відділу – підтверджувати і візувати представлені дані. Визначення витраченого фахівцями часу (людино-годин) на виконання трудових процесів ґрунтуватиметься на нормах часу для фахівців різної спеціалізації з міжгалузевих нормативів, затверджених Міністерством соціальної політики України. Автор вважає, що норми часу повинні не лише містити тимчасові характеристики (трудомісткість робіт), але і відображати якісні характеристики трудових процесів, заздалегідь визначені експертами. З цією метою пропонується удосконалити міжгалузеві нормативи, додавши стовпці з наступними характеристиками трудових процесів (додаток Е) :

- складність роботи залежно від її характеру і змісту, група;
- рівень використання комп'ютерної техніки, група і в %;
- рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %.

Графічно послідовність розрахунку надбавки «за високі досягнення фахівців в праці» представлена на рис. 3.4 [113].

Дані науково-методичного підходу були запропоновані для впровадження на ПАТ «Трест Житлобуд-1» у кінці 2015 року. Починаючи з 1 січня 2016 року фахівці відділу управління персоналом (7 чоловік) заповнювали щотижня таблиць обліку робочого часу і за результатами їх праці на підприємстві саме для фахівців відділу управління персоналом розраховували розмір надбавки «за високі досягнення фахівців в праці».

Для оцінки практичного значення запропонованого науково-методичного підходу в додатку Ж представлені результати роботи фахівців відділу управління персоналом ПАТ «Трест Житлобуд-1» за січень місяць 2016 року і відповідно етапи розрахунку надбавки.

Науково-методичний підхід до застосування норм праці в процесі розрахунку надбавки «за високі досягнення фахівців в праці» враховує максимальну кількість чинників, які впливають на ефективність (ступінь виконання) трудового процесу (виду роботи) за результатами анкетування фахівців відносно впливу чинників на продуктивність їх праці (додаток Б).

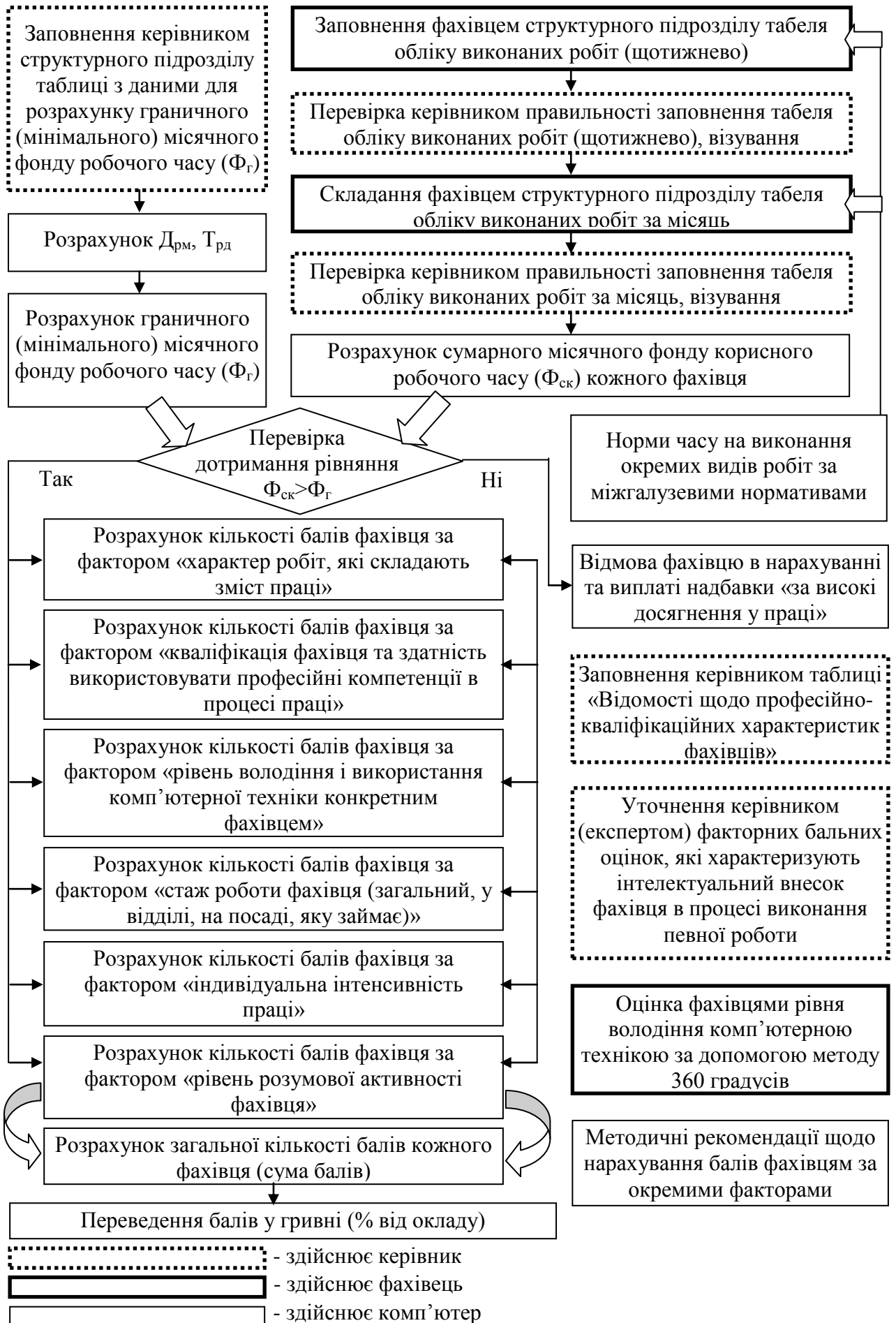


Рис. 3.4. Послідовність розрахунку надбавки «за високі досягнення у праці»

Були враховані наступні чинники:

- а) характер робіт, які визначають зміст праці;
- б) кваліфікація фахівця і уміння використати професійні компетенції в процесі праці;
- в) рівень володіння і використання комп'ютерної техніки фахівцем;
- г) стаж роботи фахівця (загальний, у відділі, на посаді, яку займає);
- д) індивідуальна інтенсивність праці;
- е) рівень розумової активності фахівця.

Перераховані чинники і визначатимуть розмір надбавки, яку отримає фахівець за виконану роботу.

Підсумки роботи фахівців відділу управління персоналом ПАТ «Трест Житлобуд-1» за січень 2016 року відображені в індивідуальному таблиці обліку виконаних робіт. Як приклад в табл. 3.1 представлений таблиць обліку виконаних робіт окремого фахівця відділу управління персоналом ПАТ «Трест Житлобуд-1» (останні 6 таблиць представлені в додатку Ж, табл. Ж.1 - Ж.6).

Сумарний місячний фонд корисного робочого часу кожного фахівця ($\Phi_{ск}$) розраховується автоматично в нижній частині таблиця.

Основою для нарахування надбавки «за високі досягнення фахівців в праці» являється дотримання рівності : $\Phi_{ск} > \Phi_{г}$.

Граничний (мінімальний) місячний фонд робочого часу ($\Phi_{п}$) – це мінімальна кількість людино-годин, яку фахівець зобов'язаний відпрацювати для отримання надбавки (у кожному місяці по-різному залежно від кількості фактично відпрацьованих днів і годинника з урахуванням коефіцієнта $K_{п}$ ($K_{п} = 0,91$), який враховуватиме час переходу від одного виду роботи до іншого). Етапи розрахунку граничного (мінімального) місячного фонду робочого часу в січні 2016 року представлені в додатку З.

Наприклад, якщо в місяці 30 днів, з яких 8 вихідних і 1 святковий день і 1 день передсвятковий, – робочий день, який коротше звичайного на 1 годину, тоді мінімальна кількість годин, яку повинен фахівець «покрити» продуктивною працею, складе:

$$K_{п} \times (8 \times (30 - 8 - 1) - 1) = 0,91 \times (168 - 1) = 0,91 \times 167 = 151,97 \text{ (годин)}.$$

Таблиця 3.1

Табель обліку виконаних робіт (складається щомісячно для і-го фахівця)

Назва підприємства, форма власності: ПАТ «Трест Житлобуд-1»

Найменування структурного підрозділу: Відділ управління персоналом

Рік, розрахунковий місяць, ПІБ фахівця: **2016_січень_фахівець 1**

поля заповнюються автоматично

поля заповнює фахівець

після заповнення таблиці обов'язково видалити незаповнені строки з символами #Н/Д

№ роботи з/п	№ норми	№ карти	№ листа	№ позиції	Найменування роботи	Одиниця вимірювання обсягу робіт	Середньообл. чисельність працівників (в т.ч. підлітків) п/п, тис. чол.	Норма часу на одиницю вимірювання обсягу робіт, люд.-год.	Складність роботи в залежності від її характеру та змісту, група	Рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %	Рівень використання комп'ютерної техніки		Обсяг робіт за місяць	Трудомісткість (місячна), люд.-год.
											група	%		
1	60	6	6	17	Складання та оформлення документації щодо атестації та переатестації працівників	Один працівник	-	0,8	8	83	7	64,2	3	2,28
2	33	5	2	4	Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання (6-ПВ)	Один звіт	1,3	14	9	94	10	92,8	5	71,00
3	2	1	2	1.2	Оформлення документації під час прийняття на роботу державних службовців	Один працівник	-	0,8	6	64	5	48,8	4	3,36
4	5	3	1	1	Виписування нової трудової книжки (вкладиша до неї) або виписування дублікату трудової книжки	Одна книжка (вкладиш)	-	0,1	4	45	2	2,1	3	0,33
5	74	8	1	1	Розроблення плану додаткової потреби в працівниках	Один план	0,4	2,9	10	93	10	92,7	12	34,80
6	104	9	1	1	Складання довідки (звіту) про плінність кадрів	Одна довідка	1,5	2,2	7	78	8	74,8	6	13,08
7	16	4	3	7	Перевірка правильності проставлення стажу у відомостях (списах) на виплату річної винагороди	Один працівник	-	0,1	3	23	2	3,4	3	0,15
8	28	5	1	3	Складання звіту про чисельність і склад фахівців, які зайняті науковою роботою	Один звіт	-	2,8	8	92	9	85,6	2	5,56
9	122	11	1	5.2	Психодіагностичне обстеження з метою виявлення професійної придатності до професії (спеціальності) з вищою освітою	Одне	-	2	10	96	3	17,2	10	20,00

Продовження табл. 3.1

№ роботи з/п	№ норми	№ карти	№ листа	№ позиції	Найменування роботи	Одиниця вимірювання обсягу робіт	Середньообл. чисельність прац-ків (в т.ч. підлітків) п/п, тис. чол.	Норма часу на одиницю вимірювання обсягу робіт, люд.-год.	Складність роботи в залежності від її характеру та змісту, група	Рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %		Обсяг робіт за місяць	Трудомісткість (місячна), люд.-год.	
										група	%			
10	1	1	2	1.1	Оформлення документації під час прийняття на роботу керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців;	Один працівник	-	0,7	6	64	5	48,5	12	8,88
11	163	14	1	4	Робота з картотекою звільнених працівників	Один звільнений	-	0,1	8	36	4	25,4	10	1,20
12	13	4	2	5	Оформлення відпустки	Один працівник	-	0,1	7	78	4	28,4	5	0,55
13	153	12	2	5	Облік змін щодо сімейного становища у військовозобов'язаних і призовників	Один працівник	-	0	2	38	2	5,6	4	0,12
14	128	11	2	6.4	Участь у конкурсному відборі на посади: проведення іспитів (конкурсний відбір для державних службовців)	Один іспит	-	1	10	81	6	58,3	5	5,00
15	12	4	2	4	Складання та коригування графіка відпусток	Один працівник	-	0,1	9	89	9	86,9	3	0,30
16	15	4	2	6.2	Ведення картотеки працівників щодо тривалості стажу для виплати винагороди за рік: складання списку для виплати винагороди за рік	Один працівник	-	0	5	33	5	42,8	2	0,04
17	48	6	2	6	Оформлення призначення інструктора-наставника до підлітка	Один підліток	-	0,3	6	46	6	59,2	4	1,32
18	54	6	4	11	Видача бланка довідки на медичний огляд працівника	Одна довідка	-	0,2	4	15	6	57,3	5	0,95
19	24	4	5	15	Оформлення документів працівників, які йдуть на пенсію за віком, інвалідністю та догляду за інвалідами	Одна довідка	-	3,3	6	75	7	61,1	14	46,20
20	144	11	3	18	Службові розмови по телефону	Одна розмова	-	0,1	3	27	1	0,0	57	5,70

Середні значення показників: 6,55 62,6 47,8

Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Ф_{ск}), люд.-год.: 220,8

Дана кількість годин є межею для отримання надбавки абсолютно для всіх фахівців (з різною кваліфікацією, з певним досвідом роботи і т.д.). Виключенням звичайно ж буде відсутність фахівця на роботі з поважних причин, тоді гранична норма часу буде знижена.

Формулою розрахунок Φ_{Γ} можна виразити наступним чином:

$$\Phi_{\Gamma} = D_{\text{рм}} \times \overline{T_{\text{рд}}} \times K_{\text{п}} - T_{\text{пп}}, \quad (3.5)$$

де Φ_{Γ} – гранична місячна трудомісткість, чол.-год.;

$D_{\text{рм}}$ – кількість робочих днів у розрахунковому місяці, днів;

$T_{\text{рд}}$ – середня тривалість робочого дня, годин;

$K_{\text{п}}$ – коефіцієнт, який враховує час переходу від одного виду роботи до іншого (коефіцієнт переключення; 0,91);

$T_{\text{пп}}$ – кількість невідпрацьованих фахівцем годин з поважних причин.

Кількість робочих днів у розрахунковому місяці розраховується за наступною формулою:

$$D_{\text{рм}} = D_{\text{м}} - D_{\text{в}} - D_{\text{с}}, \quad (3.6)$$

де $D_{\text{м}}$ – кількість днів розрахункового місяця, днів;

$D_{\text{в}}$, $D_{\text{с}}$ – кількість вихідних та святкових днів відповідно у розрахунковому місяці згідно діючого законодавства України з праці та правил внутрішнього трудового розпорядку, діючих на підприємстві, днів;

Середня тривалість робочого дня визначається наступним чином:

$$\overline{T_{\text{рд}}} = \frac{D_{\text{прм}} \times T_{\text{прд}} + D_{\text{нрм}} \times T_{\text{срд}}}{D_{\text{рм}}}, \quad (3.7)$$

де, $D_{\text{прм}}$ – кількість повних робочих днів місяця, днів;

$D_{нрм}$ – кількість неповних (скорочених, передсвяткових) робочих днів місяця, днів;

$T_{прд}$ – тривалість повного робочого дня, годин;

$T_{срд}$ – тривалість скороченого робочого дня, годин;

Якщо умова виконується ($\Phi_{ск} > \Phi_{г}$, додаток 3, И) і фахівець відділу управління персоналом ПАТ «Трест Житлобуд-1» за даними табеля обліку виконаних робіт відпрацював в січні 2016 року більше 147,57 годин, то за допомогою факторних бальних оцінок, які характеризують інтелектуальний внесок фахівця в процесі виконання посадових обов'язків, слід визначити відсоток надбавки. Після визначення експертами (фахівцями з економіки) максимальної кількості балів, питомої ваги факторів та ступенів градації факторів є доцільним побудова таблиці, представленої нижче (табл. 3.2).

На думку автора, такий показник як характер робіт, повинен бути визначений експертами поряд із нормами праці, оскільки саме цей показник визначає складність роботи, тобто безпосередньо впливає на тривалість виконання трудового процесу фахівцем. В науковій літературі представлена градація за даним фактором, яка включає 10 груп [136, с. 134]:

Перша група – роботи, які носять стереотипний характер та часто повторюється. Це перш за все письмові і графічні роботи, копіювання, розмноження і зберігання документів, обробка кореспонденції, роботи з господарського та технічного обслуговування. Ці види робіт виконують, як правило, працівники канцелярії, експедиції, бюро пропусків, архіву, господарської служби.

Друга група – обліково-контрольні роботи, які виконуються відповідно до інструкцій і вимагають знання певних правил розрахунку і контролю. Сюди слід відносити роботи з різних видів обліку, складання звітності і введення технічної документації. Їх виконання разом з іншими роботами входить, наприклад, в обов'язку працівників бухгалтерії, складського господарства, відділу кадрів.

Таблиця 3.2

Факторні бальні оцінки, які характеризують інтелектуальний внесок фахівця в процесі виконання певного виду роботи

№ з/п	Фактор	Максимальна кількість балів	Питома вага факторів в загальній оцінці	Число ступенів	Ступень градації фактору в балах									
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Характер робіт, які складають зміст праці (види робіт за міжгалузевими нормативами заздалегідь згруповані залежно від їх змісту і складності: найскладніша робота – найбільше балів)	310	31	10	31	62	93	124	155	186	217	248	279	310
2	Кваліфікація фахівця та здатність використовувати професійні компетенції в процесі праці (більш кваліфікований фахівець швидше виконує роботу: вище кваліфікація – більше балів)	200	20	10	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200
3	Рівень володіння і використання комп'ютерної техніки конкретним фахівцем (вище рівень – швидше виконує завдання, отримує більше балів)	140	14	10	14	28	42	56	70	84	98	112	126	140
4	Стаж роботи фахівця (загальний, у відділі, на посаді, яку він займає): більше стаж – більше балів)	160	16	10	16	32	48	64	80	96	112	128	144	160
5	Індивідуальна інтенсивність праці (залежить від особистої зацікавленості працівника в роботі, самовіддачі; вище індивідуальна інтенсивність – швидше фахівець виконує завдання і вище бал)	60	6	10	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
6	Рівень розумової активності фахівця (вище рівень – виконує складніші завдання, отримує більше балів)	80	8	10	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
7	Конструктивне вирішення конфліктних ситуацій фахівцем	50	5	10	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
визначають експерти		1000	100		100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000

Третя група – роботи, пов'язані із сприйняттям, фіксацією і передачею інформації і її перетворенням, а також виконанням розрахунків при вирішенні інженерних і економічних завдань. Ці роботи виконують зазвичай працівники обчислювального центру, відділу науково-технічної інформації, науково-технічної бібліотеки.

Четверта група – роботи по комерційному забезпеченню виробництва (сировиною, матеріалами, устаткуванням), зберіганню товарно-матеріальних цінностей і збуту продукції, а також роботи, пов'язані з фінансовою і правовою діяльністю, підбором, розстановкою і підготовкою кадрів. Ці види робіт властиві працівникам відділів кадрів, фінансового, юридичного, відділу маркетингу.

П'ята група – роботи по технічному забезпеченню виробництва, здійсненню ремонтного, енергетичного і транспортного обслуговування, забезпеченню інструментом і оснащенням, а також пов'язані з реконструкцією і розширенням виробництва, охороною праці і технікою безпеки, контролем якості продукції і технологічного процесу, дотриманням договірних зобов'язань. Ці види робіт виконують працівники відділів головного механіка, головного енергетика, капітального будівництва, технічного контролю, інструментального, транспортного, екологічного, охорони праці і техніки безпеки, стандартизації і ін.

Шоста група – роботи по оперативному плануванню і регулюванню ходу виробництва, складанню виробничих програм, організації робочих місць і систем їх обслуговування, створенню сприятливих умов праці. Такі роботи виконують фахівці виробничо-диспетчерських і планово-економічних відділів, лабораторій НОТ і управління виробництвом, відділів організації праці і заробітної плати, а також керівники виробничих ділянок.

Сьома група – роботи по проектуванню і вдосконаленню конструкцій виробів, складу продукту, технології виробництва і оснащення, раціоналізації і винахідництву, створенню і випробуванню дослідних зразків. Ці роботи виконують провідні фахівці технологічного і конструкторського відділів,

керівники служб автоматизації виробничих процесів, дослідного виробництва, дослідницької лабораторії.

Восьма група – роботи, пов'язані з проведенням всіх видів аналізу процесів управління і обслуговування виробництва, технічними і економічними експериментами, а також обґрунтуваннями планових проектувань і розробок. Їх виконують керівники виробничого, планово-економічного, відділу маркетингу, технологічного, конструкторського відділу, лабораторії економічного аналізу, відділу організації праці і заробітною плати.

Дев'ята група – роботи, пов'язані з визначенням технічної політики, розробкою перспективних планів розвитку за різними напрямками виробничо-господарської діяльності підприємства.

Десята група – організаційно-розподільні і координаційні роботи, що проводяться на підприємствах, не входять до складу виробничого об'єднання, або в управління об'єднання (комбінату), які виконуються їх керівниками або заступниками керівників.

Визначені експертами групи складності робіт, які виконують фахівці відділу управління персоналом, представлені в додатку Е.

Розрахунок кількості балів фахівцям за складність виконуваних робіт дуже простий. Комп'ютер в пакеті Microsoft Excel автоматично розраховує середньоарифметичне значення складності робіт, які виконав фахівець за певний проміжок часу (додаток Ж), а далі необхідно лише помножити це значення на кількість балів 1-ої (найнижчої) групи з таблиці факторних бальних оцінок. Запишемо даний вираз формулою:

$$B_{xp,i} = \overline{C_{v.p.}} \times \Phi BO_{xp,1}, \quad (3.8)$$

де, $B_{xp,i}$ – кількість балів за характер робіт, які складають зміст праці, і-му фахівцю;

$\overline{C_{v.p.}}$ – середньоарифметичне значення складності виконуваних робіт і-м фахівцем за певний проміжок часу;

$\Phi\text{BO}_{\text{xp},1}$ – факторна бальна оцінка фахівця за характер робіт 1-го ступеня градації балів (1 групи).

Кваліфікація фахівців, а також їх вміння використовувати професійні компетенції в процесі виконання окремих видів робіт, що безумовно впливає на якість праці, визначає продуктивність та плідність їхньої праці [17, с. 9]. Виходячи з результатів проведеного аналізу в пункті 2.3, в якому побудована множинна лінійна економетрична модель та записане рівняння регресії ($Y = 5,266 - 0,0035X_1 - 0,021X_2$), кваліфікація фахівців та вміння використовувати професійні компетенції в процесі праці робить значний вплив на тривалість трудового процесу, а отже, і на місячний корисний фонд робочого часу фахівців. Методичні рекомендації щодо розрахунку кількості балів, яку має отримати фахівець за кваліфікацію представлена в додатку К.

Для того, щоб співвіднести кваліфікацію фахівців, яка впливає на продуктивність їхньої праці з факторними бальними оцінками, представленими в табл. 3.2, необхідно визначити мінімальне та максимальне значення Y .

Мінімальним значенням показника «рівень кваліфікації фахівця (X_1)» вважатимемо 10 балів (фахівець з повною середньою освітою), а максимальним – 140 балів (головний чи провідний фахівець, який має вчений ступінь). Мінімальне значення показника «Якість роботи, яка виконується фахівцем залежно від його здатності використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності, % (за оцінкою експерта), (X_2)» приймемо рівним 30%, оскільки робота виконана з меншою якістю має бути виконана повторно, або потребує значного коригування, максимальне значення параметру X_2 дорівнюватиме 100%. Оскільки параметри моделі X_1 та X_2 зворотнопропорційні залежній змінній Y , то мінімальне та максимальне значення Y може бути виражене наступними формулами:

$$Y_{\text{нч,max}} = 5,266 - 0,0035X_{1,\text{min}} - 0,021X_{2,\text{min}}, \quad (3.9)$$

де $Y_{нч,маx}$ – максимальна норма часу на виконання трудового процесу з розрахунку додаткової потреби у фахівцях, людино-годин;

$X_{1,миn}$ – мінімальний рівень кваліфікації фахівця, балів;

$X_{2,миn}$ – мінімальний рівень якості праці, який залежить від здатності фахівця використовувати професійні компетенції в процесі праці.

$$Y_{нч,миn} = 5,266 - 0,0035X_{1,маx} - 0,021X_{2,маx}, \quad (3.10)$$

де $Y_{нч,миn}$ – мінімальна норма часу на виконання трудового процесу з розрахунку додаткової потреби у фахівцях, людино-годин;

$X_{1,маx}$ – максимальний рівень кваліфікації фахівця, балів;

$X_{2,маx}$ – максимальний рівень якості праці, який залежить від здатності фахівця використовувати професійні компетенції в процесі праці.

$$Y_{нч,маx} = 5,266 - 0,0035 \times 10 - 0,021 \times 30 = 5,266 - 0,035 - 0,63 = 4,6 \text{ (люд.-год.)}$$

$$Y_{нч,миn} = 5,266 - 0,0035 \times 140 - 0,021 \times 100 = 5,266 - 0,49 - 2,1 = 2,68 \text{ (люд.-год.)}$$

Знаючи максимальне та мінімальне значення Y маємо можливість знайти крок (кількість людино-годин, з яких складається один інтервал) та граничні значення інтервалів.

$$H_{кв} = \frac{Y_{нч,миn} - Y_{нч,маx}}{n_{кв}}, \quad (3.11)$$

де $H_{кв}$ – крок, кількість людино-годин між двома граничними значеннями інтервалів;

$n_{кв}$ – кількість ступенів градації балів з даних щодо факторних бальних оцінок за фактором «кваліфікація фахівця та здатність використовувати професійні компетенції в процесі праці».

$$L_{кв,i} = \Phi_{кв,i-1} + H_{кв}, \quad (3.12)$$

де $L_{кв,i}$ – граничні значення i -х інтервалів, людино-годин.

$\Phi_{кв,i-1}$ – граничне значення інтервалу, який передує i -му, людино-годин.

Після проведення певних розрахунків, представлених в додатку К, маємо наступну дані, які представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розділення відрізка на 10 інтервалів та відображення кількості балів

№ з/п	Мін та max значення Y (норма часу на виконання трудового процесу з розрахунку додаткової потреби у фахівцях, люд.-год.	Граничні значення інтервалів, люд.- годин	Інтервали, люд.-годин	Бали з ФБО
1	4,60	4,60	4,60 - 4,41	20
2		4,41	4,40 - 4,22	40
3		4,22	4,21 - 4,02	60
4		4,02	4,01 - 3,83	80
5		3,83	3,82 - 3,64	100
6		3,64	3,63 - 3,45	120
7		3,45	3,44 - 3,25	140
8		3,25	3,24 - 3,06	160
9		3,06	3,05 - 2,87	180
10		2,87	2,86 - 2,68	200
11	2,68	2,68		
Крок	-0,1925			

Формула розрахунку кількості балів фахівцям за кваліфікацію та здатність використовувати професійні компетенції в процесі праці має наступний вигляд:

$$B_{\text{кв},i} = \frac{(Y_{\text{нч},i} - Y_{\text{нч},\text{max}}) \times \text{ФБО}_{\text{кв},1}}{N_{\text{кв}}}, \quad (3.13)$$

де $B_{\text{кв},i}$ – кількість балів за кваліфікацію та здатність використовувати професійні компетенції в процесі праці і-му фахівцю;

$Y_{\text{нч},i}$ – норма часу на виконання трудового процесу з розрахунку додаткової потреби у фахівцях і-го фахівця, людино-годин;

$\text{ФБО}_{\text{кв},1}$ – факторна бальна оцінка фахівця за кваліфікацію та здатність використовувати професійні компетенції в процесі праці 1-го ступеня градації балів.

На загальну кількість балів, яку фахівець може отримати за результатами оцінки його праці за місяць, робить значний вплив такий показник як рівень володіння і використання комп'ютерної техніки. З однієї сторони цей показник визначає професійно-кваліфікаційні характеристики фахівців, оцінює ступінь володіння працівником комп'ютерною технікою, провідними програмами, а з іншої – характеризує ступінь застосування знань та навичок фахівців щодо комп'ютерної техніки в процесі праці, тобто в процесі повсякденного виконання певних видів робіт.

Ступінь володіння комп'ютерною технікою має на увазі вміння працівника працювати з операційною системою Windows, базовим набором програм, таких як Microsoft Office (Word, Excel, Access, Power Point), Fine Reader, Internet Explorer, а також вміння працівника приймати факси, печатати різноманітні документи та файли за допомогою принтера, сканувати документи, знання Інтернету (вміння знаходити необхідну в робочих цілях інформацію в мережі Інтернет, писати листи та відповідати на них через поштову скриньку підприємства, відділу, чи власну, розробляти сайти та інше). Оцінити ступінь володіння комп'ютерною технікою можливо за допомогою поширеного методу оцінки 360 градусів (додаток Л).

Метод оцінки 360 градусів базуватиметься на думці про компетентність співробітника щодо використання комп'ютерної техніки, яку висловлюють його начальники, колеги і підлеглі. Робота по цьому методу зазвичай проводиться з використанням опитувальників, в яких пропонується оцінити співробітника за певним набором критеріїв. У класичному варіанті професіоналізм оцінюється за п'ятирівневою системою (лідерський рівень, сильний рівень, базовий рівень, недостатній рівень, незадовільний рівень), але ж для більш точного визначення компетентності пропонується використовувати 100-бальну шкалу з 10-ю інтервалами (1 – незадовільний рівень, 2 – дуже слабкий рівень, 3 – недостатній рівень, 4 – нижчий за базовий, 5 – базовий рівень, 6 – сильніший за базовий, 7 – добрий рівень, 8 – сильний рівень, 9 – дуже сильний рівень, 10 – лідерський рівень). Кожний інтервал дорівнює 10

балам, а працівник за оцінками може отримати від 0 до 100 балів.

З урахуванням можливості працівників постійно підвищувати особистий рівень володіння комп'ютерною технікою або, навпаки, з часом забувати деякі важливі моменти, пропонується проводити оцінку за методом 360 градусів один раз у квартал.

Підсумкові дані зводяться в таблицю (табл. 3.4). За результатами заповнення працівниками таблиці отримуємо оцінку компетентності певного фахівця щодо володіння комп'ютерною технікою.

Таблиця 3.4

Оцінка володіння фахівцем комп'ютерною технікою за допомогою
методу 360 градусів

№ з/п	Компетенції, які оцінюються	ПІБ колег, підлеглих та керівників тих, хто оцінює фахівця	Оцінка, балів	Само-оцінка	Особистий підпис	Середня кількість балів
1	Вміння працювати з операційною системою Windows					
2	Вміння працювати в Microsoft Office Word					
3	Вміння працювати в Microsoft Office Excel					
	Вміння фахівця приймати факси, печатати різноманітні документи та файли за допомогою принтера, сканувати документи					
	Знання мережі Internet					
...
Середньоарифметичне значення за результатами оцінки 360 градусів, балів						

Рівень використання комп'ютерної техніки залежить насамперед від тієї роботи, яку виконує фахівець на робочому місці. На сьогоднішній день більшість робіт, які виконують фахівці вимагають комп'ютерної обробки, але на жаль поки ще далеко не всі роботи виконуються за допомогою комп'ютерної техніки, тому що це дало б змогу значно скоротити трудомісткість операцій.

Наприклад, такий вид роботи, як оформлення документації під час прийняття на роботу керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців потребує використання комп'ютера (заповнення наказу, розпорядження про прийняття на роботу), але ж не обов'язково, на відміну від такого виду роботи як складання звіту про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання.

На думку автора, показник рівень використання комп'ютерної техніки має бути відображений відповідно до кожної конкретної роботи у міжгалузевих нормативах чисельності, а саме у нормативній частині розділі 1 у вигляді певної групи та відсотку використання комп'ютерної техніки в загальній кількості оперативного часу. Кількість груп має дорівнювати 10 для більш конкретного розмежування робіт за рівнем використання комп'ютерної техніки, а групи формуватися в залежності від відсотка використання комп'ютерної техніки в загальній кількості оперативного часу (комп'ютерних програм, принтера, факсу, мережі Інтернет і т.д., % від $T_{оп}$) при виконанні конкретного виду роботи. Кожній групі повинен відповідати певний рівень використання комп'ютерної техніки у %:

- 1 група – не обов'язкове використання комп'ютерної техніки;
- 2 група – незначне використання комп'ютерної техніки (0-10%);
- 3 група – низький рівень (10-20%);
- 4 група – менший за середній рівень (20-30%);
- 5 група – середній рівень (40-50%);
- 6 група – класичний рівень використання комп'ютерної техніки (50-60%);
- 7 група – вищий за середній рівень (60-70%);
- 8 група – значний рівень (70-80%);
- 9 група – дуже високий рівень використання комп'ютерної техніки (80-90%);
- 10 група – без використання комп'ютерної техніки майже неможливе виконання завдання (90-100%).

Якщо 1 бал дорівнюватиме 1%, то максимальну кількість балів, яку зможе отримати фахівець за рівень використання комп'ютерної техніки

дорівнюватиме 100, а кожна група, окрім 1-ої групи, матиме в своєму активі по 10 балів.

Взагалі, визначенням відповідності певної роботи певній групі використання комп'ютерної техніки мають займатися експерти, добре обізнані на елементах виконуваних робіт і складових трудових операцій, які виконують фахівці структурного підрозділу, спроба автора щодо визначення використання комп'ютерної техніки в процесі виконання певної роботи за результатами хронометражних спостережень представлена в додатку Е.

Отже, загальний рівень володіння та використання комп'ютерної техніки фахівцем складатиметься з рівня володіння комп'ютерною технікою, який оцінюватиметься за допомогою методу 360 градусів, та рівня використання комп'ютерної техніки в процесі праці, який залежатиме від кількості та видів робіт, які фахівець виконає за розрахунковий місяць. Важливе значення має той фактор, що показник «рівень володіння комп'ютерною технікою» більше залежить від безпосередньо фахівців, і тому повинен мати більшу вагу у порівнянні з показником «рівень використання комп'ютерної техніки», оскільки роботи, які виконують фахівці, а отже і відсоток використання комп'ютерної техніки в процесі праці більше залежить від технології трудового процесу та потреб виробництва. Формула матиме наступний вигляд:

$$P_{\text{кт},i} = P_{\text{вол},i} \times 0,55 + P_{\text{вик},i} \times 0,45, \quad (3.14)$$

де $P_{\text{кт},i}$ – загальний рівень володіння та використання комп'ютерної техніки і-м фахівцем;

$P_{\text{вол},i}$ – рівень володіння комп'ютерною технікою і-м фахівцем;

$P_{\text{вик},i}$ – рівень використання комп'ютерною технікою і-м фахівцем.

Для того, щоб співвіднести бали, які фахівець отримує за володіння та використання комп'ютерної техніки з факторними бальними оцінками, представленими в табл. 3.2, необхідно визначити мінімальне та максимальне значення показника «рівень володіння та використання комп'ютерної техніки». Формулами ці показники будуть виражені наступним чином:

$$P_{\text{кт, min}} = P_{\text{вол, min}} \times 0,55 + P_{\text{вик, min}} \times 0,45, \quad (3.15)$$

де $P_{\text{кт, min}}$ – мінімальний рівень володіння та використання комп'ютерної техніки фахівцем;

$P_{\text{вол, min}}$ – мінімальний рівень володіння комп'ютерною технікою фахівцем;

$P_{\text{вик, min}}$ – мінімальний рівень використання комп'ютерною техніки фахівцем.

$$P_{\text{кт, max}} = P_{\text{вол, max}} \times 0,55 + P_{\text{вик, max}} \times 0,45, \quad (3.16)$$

де $P_{\text{кт, max}}$ – загальний рівень володіння та використання комп'ютерної техніки фахівцем;

$P_{\text{вол, max}}$ – рівень володіння комп'ютерною технікою фахівцем;

$P_{\text{вик, max}}$ – рівень використання комп'ютерною техніки фахівцем.

Мінімальне значення $P_{\text{вол, min}}$ складатиме 20 балів (зі 100 можливих), оскільки якщо коефіцієнт володіння працівником комп'ютером менший за 0,2, то працівник вважається неконкурентоздатним за умов сьогоденної комп'ютеризації праці та виробництва, а максимальне значення $P_{\text{вол, max}}$ дорівнюватиме 100 балам. Мінімальне значення показника $P_{\text{вик, min}}$ буде рівним нулю, якщо фахівець займатиметься лише тією роботою, де використання комп'ютерної техніки не обов'язкове, а максимальне значення $P_{\text{вик, max}}$ дорівнюватиме максимальному значенню показника «рівень використання комп'ютерної техніки» за всіма видами роботи (max % від $T_{\text{оп}}$), представленими в додатку Е, і складатиме 95,4% та балів відповідно. Отже:

$$P_{\text{кт, min}} = 20 \times 0,55 + 0 = 11 \text{ (балів);}$$

$$P_{\text{кт, max}} = 100 \times 0,55 + 95,4 \times 0,45 = 97,93 \text{ (балів);}$$

Знаючи максимальне та мінімальне значення рівня володіння та використання комп'ютерної техніки маємо можливість знайти крок (кількість балів, з яких складається один інтервал) та граничні значення інтервалів.

$$H_{\text{КТ}} = \frac{\Phi_{\text{max}} - \Phi_{\text{min}}}{n_{\text{КТ}}}, \quad (3.17)$$

де $H_{\text{КТ}}$ – крок, кількість балів між двома граничними значеннями інтервалів;

Φ_{max} – максимальне кількісне значення фактору;

Φ_{min} – мінімальне кількісне значення фактору;

$n_{\text{КТ}}$ – кількість ступенів градації балів з даних щодо факторних бальних оцінок за фактором «рівень володіння та використання комп'ютерної техніки».

$$L_{\text{КТ},i} = \Phi_{\text{КТ},i-1} + H_{\text{КТ}}, \quad (3.18)$$

де $L_{\text{КТ},i}$ – граничні значення i -х інтервалів, балів.

$\Phi_{\text{КТ},i-1}$ – граничне значення інтервалу, який передує i -му, балів.

Після проведення певних розрахунків, представлених в додатку Л, відобразимо табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розділення відрізка на 10 інтервалів та відображення кількості балів

№ з/п	Мін та max індивідуальна інтенсивність праці, люд.-год.	Граничні значення інтервалів, балів	Інтервали, балів	Бали
1	11,00	11,00	11,00 - 19,69	18
2		19,69	19,70 - 28,39	36
3		28,39	28,40 - 37,08	54
4		37,08	37,09 - 45,77	72
5		45,77	45,78 - 54,47	90
6		54,47	54,48 - 63,16	108
7		63,16	63,17 - 71,85	126
8		71,85	71,86 - 80,54	144
9		80,54	80,55 - 89,24	162
10		89,24	89,25 - 97,93	180
11	97,93	97,93		
Крок	8,693			

Формула розрахунку кількості балів фахівцям за рівень володіння і використання комп'ютерної техніки має наступний вигляд:

$$B_{\text{КТ},i} = \frac{(P_{\text{КТ},i} - P_{\text{КТ},\text{min}}) \times \text{ФБО}_{\text{КТ},1}}{N_{\text{КТ}}}, \quad (3.19)$$

де $B_{\text{КТ},i}$ – кількість балів за рівень володіння та використання комп'ютерної техніки і-му фахівцю;

$\text{ФБО}_{\text{КТ},1}$ – факторна бальна оцінка фахівця за рівень володіння та використання комп'ютерної техніки 1-го ступеня градації балів.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу щодо визначення впливу стажу роботи працівників на продуктивність їхньої праці, проведеного в п. 2.2 даного дисертаційного дослідження, вдалося з'ясувати, що стаж роботи фахівців має значний вплив на продуктивність їхньої праці. Про це свідчать наступні характеристики моделі: коефіцієнт детермінованості (r^2) дорівнює 0,980274 (дуже близький до 1); стандартні значення помилок для коефіцієнтів m_1, m_2, \dots, m_n складають 0,0517; 0,06319 та 0,0527 відповідно; F-статистика має значення 513,5 (додаток Л).

Рівняння множинної регресії має наступний вигляд: $Y=0,053 \times X_1 + 0,076 \times X_2 + 1,167 \times X_3 + 163,81$. Найвпливовішим є показник «кількість років, відпрацьованих фахівцем на посаді, яку він займає, X_3 » ($m_3=1,167$), другий за значимістю показник – «Кількість відпрацьованих років фахівцем у відділі управління персоналом, X_2 » ($m_2=0,076$), та найменший вплив здійснює «Загальний стаж фахівця, X_1 » ($m_1=0,053$).

1. Якщо фахівець взагалі немає стажу роботи, то X_1 , X_2 та X_3 дорівнюватимуть 0, тобто найменша місячна трудомісткість буде рівною b та складатиме 163,81 люд.-год.

2. Тенденція зростання корисного фонду робочого часу в залежності від стажу роботи фахівця на даному підприємстві, у відділі управління персоналом та безпосередньо на посаді, яку займає працівник, зберігається до моменту

досягнення фахівцем пенсійного віку. Потім спостерігається явище, яке в науковій літературі [14, 40] має назву «професійне вигорання», коли продуктивність праці незважаючи на стаж роботи з роками знижується. Отже, найбільший місячний фонд корисного робочого часу зафіксований у фахівця, який має стаж роботи 39 років (X_1, X_2 та $X_3 = 39$) і становить, відповідно: $0,053 \times 39 + 0,076 \times 39 + 1,167 \times 39 + 163,81 = 214,33$ люд.-год.

Знаючи мінімальне та максимальне значення місячного фонду корисного робочого часу за рахунок стажу маємо можливість знайти крок (кількість балів, з яких складається один інтервал) та граничні значення інтервалів.

$$H_{ст} = \frac{\Phi_{max} - \Phi_{min}}{n_{ст}}, \quad (3.20)$$

де $H_{ст}$ – крок, кількість балів між двома граничними значеннями інтервалів;

Φ_{max} – максимальне кількісне значення фактору;

Φ_{min} – мінімальне кількісне значення фактору;

$n_{ст}$ – кількість ступенів градації балів з даних щодо факторних бальних оцінок за фактором «стаж роботи фахівця».

$$L_{ст,i} = M_{ст,i-1} + H_{ст}, \quad (3.21)$$

де $L_{ст,i}$ – граничні значення і-х інтервалів, балів.

$M_{ст,i-1}$ – граничне значення інтервалу, який передує і-му, балів.

Формула розрахунку кількості балів фахівцям за стаж роботи буде наступною:

$$B_{ст,i} = \frac{(M_{ст,i} - M_{ст,min}) \times \Phi_{БО_{ст,1}}}{H_{ст}}, \quad (3.22)$$

де $B_{ст,i}$ – кількість балів за стаж роботи і-му фахівцю;

$M_{ст,i}$ – місячна трудомісткість i -го фахівця в залежності від стажу роботи, люд.-год.;

$M_{ст,min}$ – мінімальний місячний фонд робочого часу i -го фахівця (взагалі не має стажу роботи), люд.-год.;

$ФБО_{ст,1}$ – факторна бальна оцінка фахівця за стаж роботи 1-го ступеня градації балів.

Після проведення певних розрахунків, представлених в додатку М, маємо можливість відобразити табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розділення відрізка на 10 інтервалів та відображення кількості балів

№з/п	Мін та мах місячний фонд корисного робочого часу (1-min, 10-max), люд.-год., Y	Граничні значення інтервалів, люд.-год.	Інтервали, люд.-год.	Бали
1	163,81	163,81	163,81-168,86	16
2		168,86	168,87-173,91	32
3		173,91	173,92-178,97	48
4		178,97	178,98-184,02	64
5		184,02	184,03-189,07	80
6		189,07	189,08-194,12	96
7		194,12	194,13-199,18	112
8		199,18	199,19-204,23	128
9		204,23	204,24-209,28	144
10		209,28	209,29-214,33	160
11	214,33	214,33		
Крок	5,052474739			

Індивідуальна інтенсивність праці залежатиме від сумарного місячного корисного фонду робочого часу ($Ф_{см}$), оскільки цей показник прямопропорційно характеризує індивідуальну інтенсивність праці фахівця в залежності від його зацікавленості в роботі, особистих ставлень до виконуваної роботи, характеру та інших факторів. Для нарахування балів за показником «індивідуальна інтенсивність праці» слід визначити найбільш низьку та найбільш високу (максимальну) інтенсивність праці, що надасть змогу

побудувати інтервали з певною кількістю балів. Буде логічно якщо мінімальною інтенсивністю ми вважатимемо подолання бар'єру граничного місячного фонду робочого часу (Φ_r), а найбільш інтенсивною працею приймемо працю, яка буде інтенсивніше за мінімальну, а отже, і за місячний фонд робочого часу на 60% (оскільки в науковій літературі автори схиляються до думки, що якщо інтенсивність праці перевищує нормальну, з розміреною інтенсивністю на 60%, то стомлюваність наступає в 2,3 рази швидше у порівнянні з працею з нормальною інтенсивністю [61, 80]). Тоді, максимальне значення показника індивідуальної інтенсивності праці дорівнюватиме: $\Phi_r \times 1,6$. В нашому випадку мінімальне значення інтенсивності праці становитиме 147,57 люд.-год., а максимальне значення – $147,57 \times 1,6 = 236,11$ люд.-год.

Знаючи мінімальне та максимальне значення інтенсивності праці знайдемо крок (кількість балів, з яких складається один інтервал) та граничні значення інтервалів.

$$H_{iH} = \frac{\Phi_{\max} - \Phi_{\min}}{n_{iH}}, \quad (3.23)$$

де H_{iH} – крок, кількість балів між двома граничними значеннями інтервалів;

Φ_{\max} – максимальне кількісне значення фактору;

Φ_{\min} – мінімальне кількісне значення фактору;

n_{iH} – кількість ступенів градації балів з даних щодо факторних бальних оцінок за фактором «індивідуальна інтенсивність праці».

$$L_{iH,i} = \Phi_{iH,i-1} + H_{iH}, \quad (3.24)$$

де $L_{iH,i}$ – граничні значення i -х інтервалів, балів.

$\Phi_{iH,i-1}$ – граничне значення інтервалу, який передує i -му, балів.

Формула розрахунку кількості балів фахівцям за індивідуальну інтенсивність праці буде наступною:

Після проведення певних розрахунків, представлених в додатку Н, маємо можливість відобразити табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розділення відрізка на 10 інтервалів та відображення кількості балів

№ з/п	Min та max індивідуальна інтенсивність праці, люд.-год.	Граничні значення інтервалів, люд.-год.	Інтервали, люд.-год.	Бали за ФБО
1	147,57	147,57	147,57 - 156,42	6
2		156,42	156,43 - 165,28	12
3		165,28	165,29 - 174,13	18
4		174,13	174,14 - 182,99	24
5		182,99	183,00 - 191,84	30
6		191,84	191,85 - 200,70	36
7		200,70	200,71 - 209,55	42
8		209,55	209,56 - 218,40	48
9		218,40	218,41 - 227,26	54
10		227,26	227,27 - 236,11	60
11	236,11	236,11		
Крок	8,8542			

Формула розрахунку кількості балів фахівцям за індивідуальну інтенсивність праці буде наступною:

$$B_{ин,i} = \frac{(\Phi_{ин,i} - \Phi_{ин,min}) \times \Phi_{БО_{ин,1}}}{N_{ин}}, \quad (3.25)$$

де, $B_{ин,i}$ – кількість балів за індивідуальну інтенсивність праці і-му фахівцю;

$\Phi_{ин,i}$ – місячна трудомісткість і-го фахівця в залежності від індивідуальної інтенсивності праці, люд.-год.;

$\Phi_{ин,min}$ – мінімальний місячний фонд робочого часу і-го фахівця (мінімальна інтенсивність праці), люд.-год.;

$\Phi_{БО_{ин,1}}$ – факторна бальна оцінка фахівця за індивідуальну інтенсивність праці 1-го ступеня градації балів.

За допомогою використання економіко-математичних методів в п. 2.2 також автору вдалося з'ясувати наявність зворотної (знак «-») вельми тісної залежності між нормою часу на виконання трудового процесу з оформлення характеристики на працівника (один працівник) та рівнем розумової активності, вираженим у % (відсотком напруженої роботи мозку під час виконання трудового процесу фахівцем в загальній кількості оперативного часу), про що свідчить лінійний коефіцієнт кореляції $r = 0,916$. Тобто, чим вище рівень розумової активності фахівця під час виконання будь-якого трудового процесу, тим менше норма часу на виконання цієї роботи (фахівець швидше виконує завдання, рівень продуктивності зростає), і навпаки, менше відсоток – більше норма часу.

Експертами за допомогою хронометражних спостережень були визначені частки напруженої роботи мозку (у % від $T_{оп}$) під час виконання фахівцями відділів управління персоналом робіт з добору, розстановки, підвищення кваліфікації (перепідготовки) та обліку кадрів, визначених в міжгалузевих нормативах (додаток Е).

Розрахунок кількості балів фахівцям за рівень розумової активності наступний: комп'ютер розраховує середньоарифметичне значення напруженої роботи мозку фахівця під час виконання всіх видів робіт, які він виконав за певний проміжок часу (наприклад, за місяць) (додаток З), а далі необхідно лише помножити це значення на кількість балів 1-ої (найнижчої) групи з таблиці факторних бальних оцінок та поділити на 10 для переведення % в 10-ти бальну шкалу. Запишемо даний вираз формулою:

$$B_{pa,i} = \frac{\overline{C_{ppa}} \times \Phi BO_{pa,1}}{10}, \quad (3.26)$$

де, $B_{pa,i}$ – кількість балів за рівень розумової активності фахівця в процесі виконання завдань, і-му фахівцю;

$\overline{C_{\text{пра}}}$ – середньоарифметичне значення рівня розумової активності в процесі виконання завдання і-м фахівцем за певний проміжок часу, %;

$\text{ФБО}_{\text{ра},1}$ – факторна бальна оцінка фахівця щодо рівня розумової активності 1-го ступеня градації балів (1 групи).

Для розрахунку надбавок доцільно використовувати комп'ютерні ресурси. В якості приклада пропонується переглянути створений автором в Microsoft Excel алгоритм розрахунку. Але для того, щоб комп'ютер за заданими формулами проводив розрахунки, необхідно заносити до комп'ютера початкові дані, тобто інформацію про працівників та їх трудову активність. Якнайкраще знається на даній інформації безпосередньо керівник структурного підрозділу, отже, було б правильніше щоб саме керівник заповнював раз на місяць таблицю з назвою «Відомості щодо професійно-кваліфікаційних характеристик фахівців» (табл. 3.8).

Проведення розрахунку кількості балів фахівцям за певними факторами та визначення надбавки «за високі досягнення фахівців у праці» представлені в додатках П, Р, С, Т. Для перерахунку загальної кількості балів, яку отримав фахівець за всіма факторами, в матеріальне значення надбавки доцільно скористатися формулою:

$$H_i = \frac{СБ_i \times ЗП_{i,м-1}}{\text{ФБО}_{\text{max}}}, \quad (3.27)$$

де H_i – розмір місячної надбавки «за високі досягнення фахівців у праці» і-му фахівцю відділу, грн.;

$СБ_i$ – загальна кількість балів, яку отримав фахівець за всіма факторами за місяць;

$ЗП_{i,м-1}$ – розмір посадового окладу і-го фахівця за попередній місяць, грн.;

ФБО_{max} – максимальна кількість балів за факторними бальними оцінками.

Таблиця 3.8

Відомості щодо професійно-кваліфікаційних характеристик фахівців
 Назва підприємства, форма власності: ПАТ «Трест Житлобуд-1»
 Найменування структурного підрозділу: Відділ управління персоналом

поля заповнюються автоматично

поля заповнює керівник структурного підрозділу

№ з/п	Рік, розрахунковий місяць, ПІБ фахівця:	Розмір посадового окладу і-го фахівця за попередній місяць, грн.	Кваліфікація фахівця відділу, балів від 10 до 140 (X ₁)	Якість роботи, яка залежить від здатності фахівця використовувати знання та професійні компетенції в процесі трудової діяльності %, (X ₂)	Загальний стаж фахівця, років, X ₁	Кількість відпрацьованих років фахівцем у відділі управління персоналом, X ₂	Кількість років, відпрацьованих фахівцем на посаді, яку він займає, X ₃	Рівень володіння комп'ютерною технікою за результатами оцінки 360 градусів (P _{вол}), балів	Кількість балів, яку отримав фахівець за попередження конфліктів	Рівень використання комп'ютерної техніки (P _{вик}), балів	Рівень володіння та використання комп'ютерної техніки (P _{кт}), балів	Середня складність роботи в залежності від її характеру та змісту, група	Сер. рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %	Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Ф _{ск}), чол.-год.
1	2016_січень_фахівець 1	5731,24	120	96	26,5	12	12	73,31	15	47,76	61,81	6,55	62,56	220,82
2	2016_січень_фахівець 2	5582,87	90	61	10	10	5	65,82	5	50,83	59,07	6,76	64,26	190,46
3	2016_січень_фахівець 3	4275,52	40	57	2	2	2	34,35	0	58,10	45,04	7,05	68,81	105,82
4	2016_січень_фахівець 4	4275,52	30	48	2,5	1	1	42,41	5	66,50	53,25	7,29	65,13	77,53
5	2016_січень_фахівець 5	5349,29	60	75	10	7	7	77,89	5	59,00	69,39	7,05	65,40	158,43
6	2016_січень_фахівець 6	4275,52	40	74	4	4	3	82,46	10	57,34	71,16	6,71	58,15	150,15
7	2016_січень_фахівець 7	4275,52	30	67	3,5	2	1	56,19	0	37,48	47,77	5,17	48,45	72,91

Також в процесі розрахунку надбавок можуть бути враховані інші впливові чинники. Так, автор пропонує враховувати кількість балів, яку фахівець можуть отримати за попередження конфліктів і скорочення непродуктивних витрат часу в процесі виконання трудового процесу, які впливають на результативність праці, знижують ефективність роботи фахівців, погіршують

соціально-психологічний клімат колективу.

За результатами роботи фахівців відділу управління персоналом ПАТ «Трест Житлобуд-1» в січні місяці 2016 року 4 фахівці отримали надбавки в розмірі від 2063,9 грн. до 3640,54 грн. на загальну суму 11246,54 грн.

Розроблений науково-методичний підхід до застосування норм праці в системі матеріального стимулювання фахівців будівельних підприємств при розрахунку надбавки «за високі досягнення в праці» використовується в роботі підприємства ПАТ «Трест Житлобуд-1» і сьогодні. За рахунок підвищення зацікавленості фахівців в результатах праці підвищилася продуктивність праці в цілому по відділу на 15,4 %, що відобразилося на ефективності діяльності підприємства: знизилася плинність кадрів, використання виробничих потужностей збільшилося з 74 до 85 %.

3.3. Скорочення непродуктивних витрат часу і регламентації трудових процесів в умовах конфліктності праці

Трансформація сучасних політичних та економічних інституцій, розгортання процесів демократизації українського суспільства супроводжуються поглибленням суперечностей між інтересами й потребами різних соціальних груп та індивідів. Перелік сфер виникнення конфліктів зумовлює необхідність пошуку механізмів, які б забезпечували надійний та ефективний контроль за врегулюванням і розв'язанням різних конфліктних ситуацій, що виникають на підприємстві.

Швидкий розвиток економічних відносин, нестабільність ринкової економіки, впровадження сучасних методів управління заздалегідь породжують конфліктні ситуації на підприємствах.

Конфлікти є невід'ємною частиною соціально-економічного життя, що обумовлює пильну увагу вчених до дослідження природи і сутності конфліктів.

Конфлікт завжди пов'язаний з суб'єктивним усвідомленням людьми суперечності своїх інтересів як членів тих або інших соціальних груп.

Представники ранніх шкіл управління вважали, що конфлікт – це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління. Західними соціологами конфлікти визнаються найважливішими факторами соціального розвитку. Англійський вчений М. Спенсер вважав конфлікт «неминучим явищем в історії людського суспільства і стимулом соціального розвитку». Науковець П. А. Сорокін бачив джерело конфліктів в придушенні базових потреб людини, без задоволення яких вона не може існувати, передусім потреб в їжі, одязі, житлі, самовираженні, творчості, свободі тощо. Марксистська концепція конфлікту виходить із вчення про суспільні протиріччя як головну рушійну силу соціальних змін, які реалізуються в формі класової боротьби. Основу соціальних конфліктів, згідно з марксизмом, складає боротьба за власність [41, с. 93].

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає або суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу, або неспівпадаючі інтереси, бажання, прагнення опонентів. Якщо до того ж ситуація є загрозою для досягнення поставленої мети хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація. Конфліктна ситуація – це суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів для їх досягнення, неспівпадання інтересів, бажань тощо [1; 45; 64; 82]. Початок конфлікту неможливий без інциденту (мотиву) – це початковий етап в динаміці відкритого конфлікту, який характеризується прямим протиборством сторін [103; 108; 127].

Трудовий конфлікт – це зіткнення між роботодавцями і працівниками з приводу встановлення і застосування умов праці [31, с. 50]. Трудовий конфлікт – це зіткнення інтересів і суджень, оцінок між представниками різних груп щодо трудових відносин (умов, змісту, організації праці та її оплати) [12; 45; 95; 99; 102; 138].

Стаття 2 Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає колективний трудовий спір (конфлікт) – як розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудова відносин щодо:

встановлення нових або зміни існуючих умов праці та виробничого побуту;

укладення чи зміни колективного договору, угоди;

виконання колективного договору, угоди або окремих її положень;

невиконання вимог законодавства про працю [4, с. 161].

Прагнення до того, щоб бути краще інших, повністю відбивається на «внутрішньому світі» підприємства і веде до конфліктів [198, с. 234]: плановик прагне понизити витрати, а начальник з метою мотивації – платити вищі зарплати; більша кількість грошей в дослідження або в рекламу і т. д.

Кожен функціональний носій на підприємстві, в умовах ринкової економіки повинен бути здібний до проведення конструктивної компромісної дискусії під час конфлікту, оптимальна мета якої – мета підприємства.

MbO (Management by Objectives), по-німецьки: «Управляти цільовою угодою» базується на наступних основних прийомах [192, 199]: ніщо не мотивує людей більше, ніж власні успішні досягнення; успіх – це постановка і досягнення цілей; кожен співробітник знає свої цілі і бореться за їх реалізацію; вибір шляху до досягнення мети стане можливим, якщо у співробітників власне переживання успіху інтенсифікується.

Автором виділено 4 основні групи конфліктів: в залежності від їх поширення, в залежності від кількості учасників та рівня повноважень, в залежності від причин, що зумовлюють їх та в залежності від рівня виникнення та вирішення конфліктів (рис. 3.5).

Закритий конфлікт буває найчастіше несприятливим. Він характеризується тим, що одна із сторін не знає про існування конфлікту, а також деструктивним впливом на організацію та організаційно-трудова відносини.

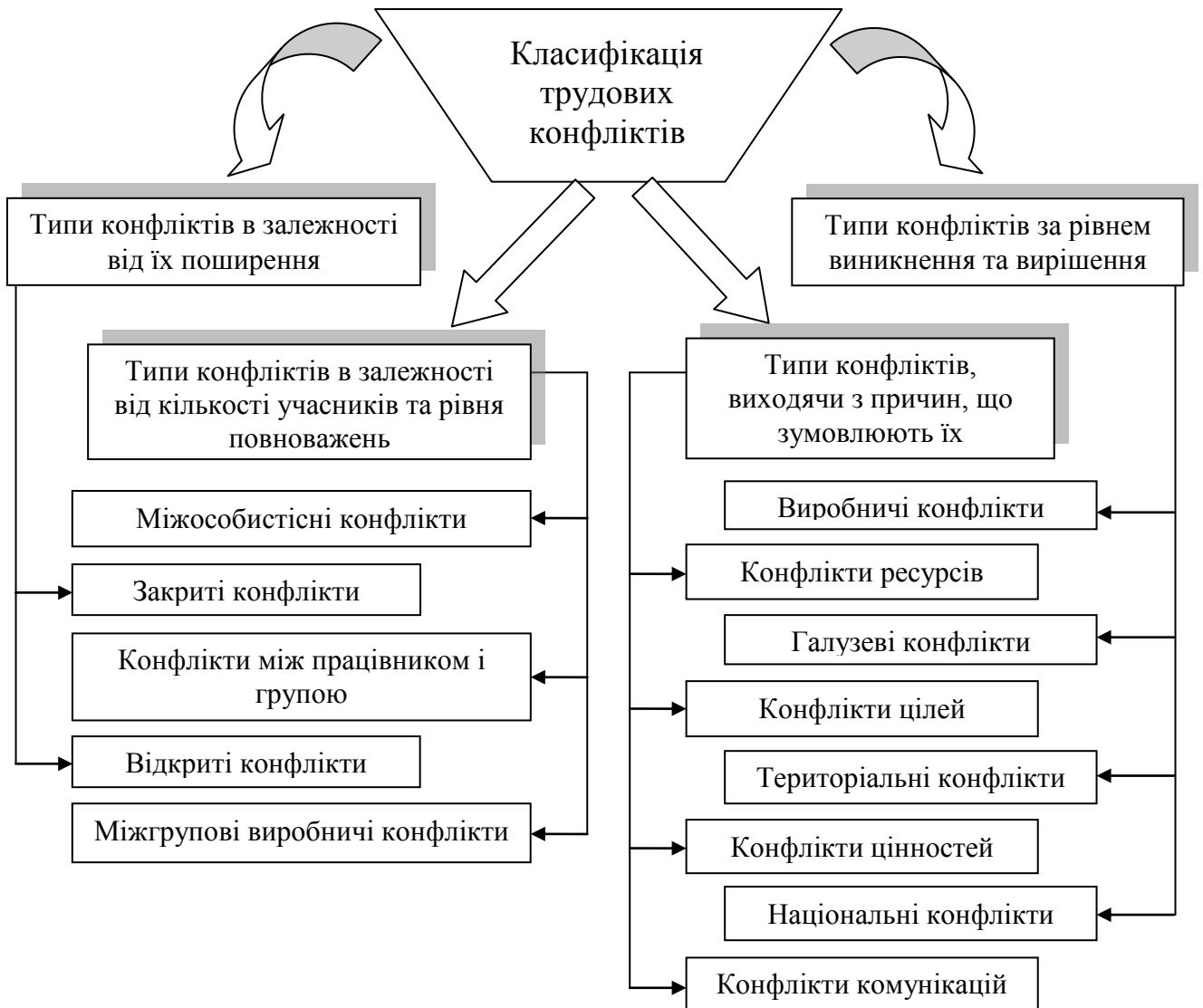


Рис. 3.5. Узагальнена класифікація трудових конфліктів на підприємстві

Міжособистісний конфлікт є найбільш поширеним, він може виявлятися як зіткнення особистостей через протиріччя в їх цілях, інтересах, уявленнях, поведінці тощо. Конфлікт між працівником і групою виникає тоді, коли особа займає позицію, відмінну від позиції групи. Такий конфлікт може виникнути на ґрунті виконання посадових обов'язків, керівника: застосування непопулярних дисциплінарних заходів. Виробничі групи запроваджують певні норми поведінки. Кожен має їх дотримуватися, щоб бути прийнятим неформальною групою, і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Однак, якщо очікування групи не відповідають очікуванням окремої особи, може виникнути

конфлікт [10, с. 264]. Міжгруповий конфлікт розвивається при порушенні координації і узгодженні інтересів. Конфліктуючими сторонами виступають соціальні групи, які мають на меті несумісні цілі і своїми діями перешкоджають одна одній в їх досягненні. Політика узгодження інтересів організації, підрозділів і персоналу сприяє усуненню міжгрупових конфліктів. Кожна організація складається з великої кількості формальних і неформальних груп. Формальні групи (законні, організаційні) існують на основі влади, у зв'язку з необхідністю, а неформальні, основані на участі в спільних соціальних, спонтанних взаємодіях, виникають на основі узгодженості.

Конфлікти ресурсів – їх причина полягає в об'єктивній обмеженості будь-яких ресурсів на всіх рівнях, зокрема й на рівні держави. Конфлікти цілей – це найтипівіший різновид позиційних конфліктів, що походять з різних цілей підрозділів, організацій в ході вирішення спільних завдань. Конфлікти цінностей походять із розходжень суб'єктивних бачень опонентів набору цінностей, які можуть стосуватися світогляду, моралі, релігійних поглядів та інше. Конфлікти комунікацій – виникають за браком інформації в процесі трудової діяльності. А також виділяють виробничі, галузеві, територіальні та національні конфлікти.

За рівнем виникнення та вирішення конфлікти можна поділити на:

виробничі – на рівні підприємства, установи чи організації;

галузеві й територіальні – на рівні однієї або кількох галузей чи окремої адміністративно-територіальної одиниці, якщо участь у спорі беруть наймані працівники більшості підприємств галузі або адміністративно-територіальної одиниці;

національні – на рівні держави, якщо участь у спорі беруть наймані працівники більшості регіонів України (області, Автономна Республіка Крим, міста Київ та Севастополь).

Актуальним питанням у вивченні конфліктних взаємодій між сторонами соціально-трудова відносин на сьогоднішній день є аналіз та визначення причин конфліктів, тому що причина є тим пунктом, навколо якого

розвертається конфліктна ситуація. Рання діагностика конфлікту повинна бути в першу чергу спрямована на пошук його реальних причин, що дозволить здійснювати соціальний контроль за поведінкою найманих працівників на передконфліктній стадії.

В сучасній науці проблема визначення причин конфліктів, зокрема трудових, посідає значне місце. Слід відзначити роботи таких авторів, як М. Альберт, А. Анцупов, Р. Дарендорф, М. Мескон, Ф. Хедоурі, які наводять класифікацію загальних причин конфліктів [12; 110]; В. Воднік, С. Запара, В. Курбатов, В. Лазор, С. Мельник [31; 73; 80; 99], які приділяють увагу саме причинам виникнення колективних трудових спорів, визначають об'єктивні та суб'єктивні причини, але не дають їх розгорнутої класифікації тощо.

Причини, які викликають конфлікти, вельми різноманітні, але всі вони обумовлені об'єктами трудових спорів.

В достатній мірі умовно їх можна представити у вигляді декількох укрупнених груп: обмеженості ресурсів, що підлягають розподілу; взаємозалежності завдань, невірному розподілі відповідальності; відмінностях у цілях, цінностях; низькому рівні комунікацій; незбалансованості робочих місць; недостатній мотивація тощо [41, с. 95].

Причини колективних трудових спорів (конфліктів) – обставини, факти, тенденції об'єктивного чи суб'єктивного характеру, або їх сукупність в економічній, соціальній, виробничій, правовій областях, дія яких призвела до негативних щодо найманих працівників наслідків і виникнення колективного трудового спору [31, с. 51].

В основі аналізу причин виникнення трудових конфліктів лежить методологічний принцип причинності. Відповідно до цього принципу між двома подіями існує причинний зв'язок у тому разі, якщо перша подія є достатньою умовою для здійснення наступної події.

Згідно з таким розумінням, до причин, що зумовлюють трудові конфлікти, належать ті явища й події, внаслідок здійснення яких виникають конфлікти.

Аналізуючи теорії трудових конфліктів, В. Шаленко розглядає три основні типи причин їхнього виникнення: умови, що підсилюють чи заохочують несумісність ціннісних розбіжностей; агресивні установки, що прямо приводять до конфліктної поведінки (Л. Козер); психологічні процеси, що тягнуть за собою впевненість у несумісності розбіжностей (А. Рапопорт, К. Томас). Причини виступають базою конфлікту і охоплюють: структурну диференціацію (Д. Марч і Г. Саймон, Ж. Робіне); дефіцит ресурсів (С. Керр, К. Боулдінг); ідеологічні розбіжності (Р. Конверс) і домінування (І. Галтунг) [82, 102, 112].

Необхідно виділити об'єктивні та суб'єктивні причини трудових конфліктів.

Об'єктивні причини колективних трудових спорів (конфліктів) – це причини, які роблять розбіжності між сторонами соціально-трудова відносин неминучими і не залежать від дії цих сторін. Суб'єктивні причини пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями сторін та обумовлюють виникнення колективних трудових спорів в залежності від дії чи недії сторін соціально-трудова відносин.

Дослідження об'єктивних і суб'єктивних причин виникнення колективних трудових спорів дає змогу поділити об'єктивні причини на:

соціально-правові (відсутність законодавчого врегулювання предмета колективного трудового спору або наявність протиріч в законодавстві та нормативно-правових актах, зупинення дії економічно і соціально важливих статей положень чинного законодавства та інші);

організаційно-управлінські (неоптимальність зв'язків між структурними елементами організації, невідповідність структури організації вимогам діяльності та інші);

соціально-професійні (невиконання зобов'язань щодо соціальних гарантій, компенсацій, пільг внаслідок незадовільного фінансового стану організації; недотримання правил техніки безпеки тощо).

В свою чергу уточнення суб'єктивних причин дозволяє виділити:

соціально-психологічні (прагнення до влади, психологічна несумісність, напружені міжособистісні відносини, незбалансована рольова взаємодія працівників тощо);

соціально-демографічні причини, які обумовлені порушенням вікової гармонії в колективі, де працюють представники всіх вікових груп;

особистісні причини (тип темпераменту, низький рівень соціально-психологічної компетентності, поганий розвиток емпатії та інші).

Удосконалення класифікації об'єктивних і суб'єктивних причин виникнення колективних трудових спорів (конфліктів) надасть можливість фахівцям підприємства обирати обґрунтовані методи скорочення непродуктивних витрат часу в умовах виникнення конфліктних ситуацій, які характерні приведеним вище типам об'єктивних і суб'єктивних причин.

Успішне вирішення трудових конфліктів вимагає володіння сукупністю засобів, форм і методів вирішення, уміння поєднувати їх різновиди відповідно до реальних умов.

Під управлінням скороченням непродуктивних витрат часу в умовах виникнення конфліктів розуміють процес управлінського впливу на перебіг трудового конфлікту з метою зняття причин його виникнення та негативних наслідків, які і призводять до нераціонального використання робочого часу [55, 82].

Вирішення не розглядається як деякий незалежний процес, що стоїть над трудовим конфліктом. Це – власне завершальна стадія конфліктного процесу. Воно здійснюється або через зміну об'єктивної ситуації, або ціною психологічної перебудови суб'єктивного образу ситуації, що склався у ворогуючих сторін.

Розрізняють такі форми вирішення трудового конфлікту [12, 144]:

організаційні способи подолання конфліктів;

адміністративно-вольові способи вирішення конфліктів.

До організаційних відносяться наступні:

компроміс – являє собою такий спосіб вирішення проблеми, коли опоненти реалізують свої інтереси шляхом взаємних поступок: або поступок слабшій стороні, або тій, котра зуміла довести обґрунтованість своїх вимог тому, хто добровільно відмовився від частини своїх домагань. Таке трапляється рідко, найчастіше компроміси здобуваються внаслідок важких ділових переговорів;

переговори – специфічний тип регулювання інституціолізованого конфлікту. У вузькому значенні слова – це механізм регулювання відносин між соціальними суб'єктами, заснований на одночасному існуванні взаємозалежності й розбіжності інтересів;

інформування, тобто соціально-психологічна регуляція, спрямована на перебудову образу ситуації у свідомості сторін, досягнення правильного погляду на конфлікт, пропаганда примирення й вигоди від цього;

відволікання – це перенесення уваги сторін, які конфліктують, на інші проблеми чи позитивні аспекти їхніх відносин; орієнтація уваги сторін на щонебудь загальне, що сприяє об'єднанню;

відступ – ще один спосіб вирішення конфліктів, де сили супротивників явно нерівні чи позиція однієї зі сторін має переконливіший вигляд. Іноді корисніше відступити з певними втратами, ніж, проявляючи непоступливість, втратити все;

трансформація, тобто переведення конфлікту зі стану марної ворожнечі в стан переговорів;

ігнорування – навмисне нехтування конфліктом для того, щоб він розв'язався сам по собі або щоб акцентування уваги на конфлікті не сприяло його загостренню.

Форми вирішення трудових конфліктів та усунення нераціональних втрат робочого часу фахівців представлені на рис. 3.6.

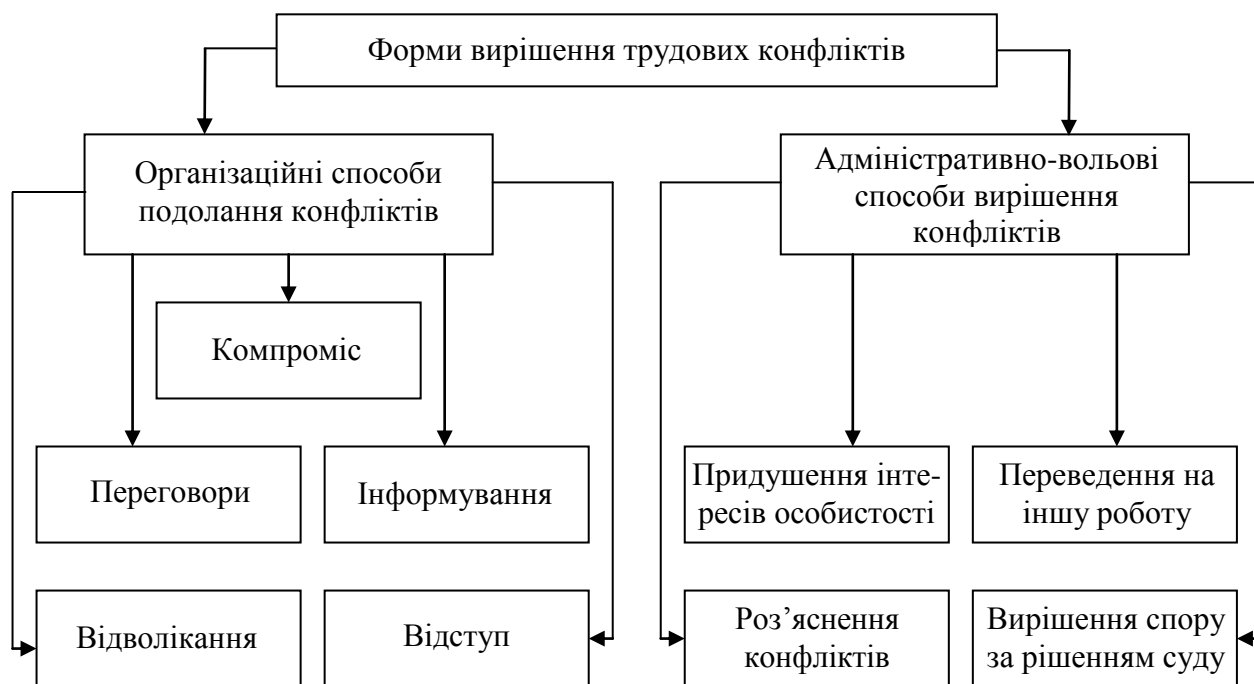


Рис. 3.6. Форми вирішення трудових конфліктів та усунення нерациональних втрат робочого часу фахівців

Адміністративно-вольові способи вирішення конфліктів включають:

придушення інтересів особистості – це ситуація, за якої причини конфлікту не усуваються, але будь-яка конфліктна поведінка забороняється під загрозою адміністративних санкцій для однієї чи обох сторін;

переведення на іншу роботу, або дистанціювання – означає вилучення сторін, які конфліктують, із загальних організаційно-трудова відносин шляхом, наприклад, переходу на інші робочі місця, кадрових замін;

роз'яснення конфліктів;

вирішення спору за рішенням суду;

комфортна перевага – це рішення на користь більшості, задоволення інтересів більш сильної в соціальному значенні сторони;

реорганізація, тобто зміна організаційно-трудова порядку, що викликав конфлікт, а не боротьба та умовляння сторін, які безпосередньо конфліктують.

Внаслідок виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві значно знижується продуктивність праці окремих працівників, а інколи, навіть

структурних підрозділів, підприємства недоотримують прибуток. Наслідки виникнення деяких типів конфліктів на підприємстві представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Наслідки виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві

Тип конфлікту	Наслідки конфліктів
1. Міжособистісні конфлікти	Психічне та фізичне стомлення фахівців, деструкція системи міжособистісних відносин, негативний вплив на ефективність діяльності опонента, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, виникнення небажаних стресів, слабкість організму людини та як наслідок всього цього недовикористання фонду робочого часу (тимчасова непрацездатність, неявки з дозволу адміністрації та прогули)
2. Міжгрупові виробничі конфлікти	Підвищення ворожості між фахівцями різних структурних підрозділів, неадекватна реакція на дії підрозділів-опонентів або груп-опонентів, погіршення взаємозв'язків виробничого характеру між працівниками окремих підрозділів та як наслідок цього групові невдоволення працівників підприємства, недовикористання трудового потенціалу фахівців, зниження продуктивності праці та зменшення частки чистого прибутку
3. Конфлікти між виробничими групами та адміністрацією	Загострення взаємозв'язків між працівниками підприємства та безпосереднім керівництвом відділів та директором підприємства, формування негативного образу керівництва, погіршення якості спільної діяльності, формування спрямованості на відкриті зіткнення інтересів та як наслідок цього виникнення колективних трудових спорів (конфліктів), добровільні звільнення, виникнення акцій соціального протесту в формі пікетувань зданій органів виконавчої влади, страйків

Безумовним є той факт, що судження та бачення ймовірних варіантів вирішення проблеми окремих фахівців підприємства, проаналізовані в узагальненому виді, зможуть надати уявлення про найбільш змістовне бачення працівників підприємства вирішення проблеми управління конфліктами в системі менеджменту персоналу. Тому, саме з метою поліпшення сформованої ситуації щодо виникнення конфліктних ситуацій на підприємствах було проведене дослідження, в якому одним із методів збирання інформації був метод анкетування. Зміст анкети представлено в додатку Б.

В процесі анкетування було поставлено завдання з'ясувати наявність (відсутність) залежності між рівнем конфліктності в певному відділі і ефективністю діяльності фахівців цього ж структурного підрозділу на підприємстві, а також за допомогою аналізу відповідей респондентів визначити найбільш ефективні методи подолання певних типів конфліктів і зниження нераціональних втрат часу в процесі праці фахівців. Як вже відзначалося в п. 2.2 дисертацій, в анкетуванні взяли участь 116 чоловік (87 фахівців і 29 керівників структурних підрозділів будівельної підприємств міста Харкова).

Серед опитаних 51 % склали жінки, 49 % – чоловіки; середній вік 42 роки, коливається від 29 до 62 років; по сімейному стану: 78 % – одружені (заміжні), 9 % – самотні (незаміжні), 3 % – знаходяться в розлученні; за національністю усі респонденти українці. Більшість (92 %) мають вища освіта, один з респондентів має вчений ступінь; 70 % опитаних оцінили свій рівень життя як середній, 18 % – як високий, 12 % – як низький; стаж роботи на підприємстві коливається від 2 до 27 років.

На питання анкети № 18 чи «Вважаєте Ви, що рівень соціально-психологічного клімату в колективі впливає на ефективність трудових процесів фахівців» 67,2 % працівників відповіли «так», 17,2 % вважають, що зв'язок відсутній, 13,8 % відповіли «більше так, чим немає» і 1,8 % не знають точну відповідь.

Більшість респондентів (59,5 %) вважають, що саме міжособисті конфлікти, які виникають між працівниками відділу або ж між працівником і його безпосереднім керівником, призводять до зниження ефективності і результативності діяльності працівників. Міжгрупові конфлікти і конфлікти між виробничими групами і керівництвом відділу (підприємства) також мають негативний вплив на діяльність персоналу, так вважають 19,8 % і 20,7 % респондентів.

На думку опитаних, внутрішні конфлікти безпосередньо впливають на ефективність їх трудових процесів таким чином: конфліктні ситуації потребують певного часу для їх вирішення, тим самим скорочують час

продуктивної діяльності – так відповіли 29,3 % опитаних; 41,4 % схиляються до думки, що в результаті виникнення конфліктів знижується продуктивність праці фахівців; у 17,2 % респондентів є припущення, що наслідки конфліктного протистояння тягнуть появу відчуття психологічної втоми, виникає апатія до роботи; і тільки 12,1 % респондентів відповіли «конфлікти жодним чином не впливають на результативність моєї роботи».

Таким чином, результати проведеного анкетування дозволили підтвердити гіпотезу відносно негативного впливу внутрішніх конфліктів на ефективність діяльності фахівців підприємства, тривалість їх трудових процесів, використання робочого часу. Результати анкетування також показали, що в 2015 році найчастіше виникали: конфлікти цілей (38,8 % відповідей), конфлікти ресурсів (31,9 % відповідей), конфлікти цінностей (17,2 %) і конфлікти комунікацій (12,1 % відповідей). Респонденти вважають, що найбільш ефективними формами вирішення конфліктів є: організаційні способи подолання конфліктів – 75,9 % відповідей, адміністративно-вольові – 24,1 % опитаних.

За результатами відповідей респондентів на питання анкети № 23 - 28, в якій фахівцям підприємства була надана можливість визначити, якими, на їх думку, способами рішення конфліктів краще всього користуватися при рішенні конкретних типів конфліктів, з'явилася можливість побудови звідної таблиці можливих форм вирішення конфліктів з урахуванням відповідей респондентів, які знайшли відображення в табл. 3.10.

Таким чином, можливим шляхом вирішення проблеми усунення непродуктивних втрат робочого часу фахівців за умови виникнення конфліктів, спираючись на результати проведеного анкетування фахівців на підприємствах будівельної галузі Харківського регіону, може бути створення комбінацій поєднання типів конфліктів, представлених на рис. 3.5, з найбільш ефективними способами їх вирішення (найбільш ефективними вважаються ті способи вирішення конфліктів, вагомість відповідей респондентів яких складає більш ніж 50 %), що знайшло відображення на рис. 3.7 [120].

Таблиця 3.10

Можливі шляхи вирішення конфліктів з урахуванням відповідей
респондентів

Типи конфліктів	Способи вирішення конфліктів	Вагомість відповідей респондентів, %
Закриті конфлікти	роз'яснення конфліктів	82,9
	інформування	75,6
	відволікання	62,2
	переведення на іншу роботу	23,2
	компроміс	10,1
	відступ	4,9
Відкриті конфлікти	вирішення спору за рішенням суду	92,7
	переговори	76,9
	компроміс	64,6
	відступ	59,8
	роз'яснення конфліктів	19,5
	інформування	12,2
Конфлікти ресурсів	роз'яснення конфліктів	91,5
	інформування	85,4
	переговори	67,1
	компроміс	24,4
	відступ	20,1
	придушення інтересів особистості	8,5
	відволікання	3,7
Конфлікти цілей	переговори	84,2
	переведення на іншу роботу	80,5
	придушення інтересів особистості	74,4
	вирішення спору за рішенням суду	23,2
	відступ	22,0
	компроміс	15,9
	роз'яснення конфліктів	11,0
	відволікання	9,8
Конфлікти цінностей	роз'яснення конфліктів	87,8
	компроміс	72,0
	відволікання	62,2
	переговори	29,3
	переведення на іншу роботу	14,6
	відступ	9,8
Конфлікти комунікацій	переговори	89,0
	інформування	85,4
	роз'яснення конфліктів	70,7
	компроміс	19,5
	відволікання	18,3
	відступ	12,2
	придушення інтересів особистості	2,4

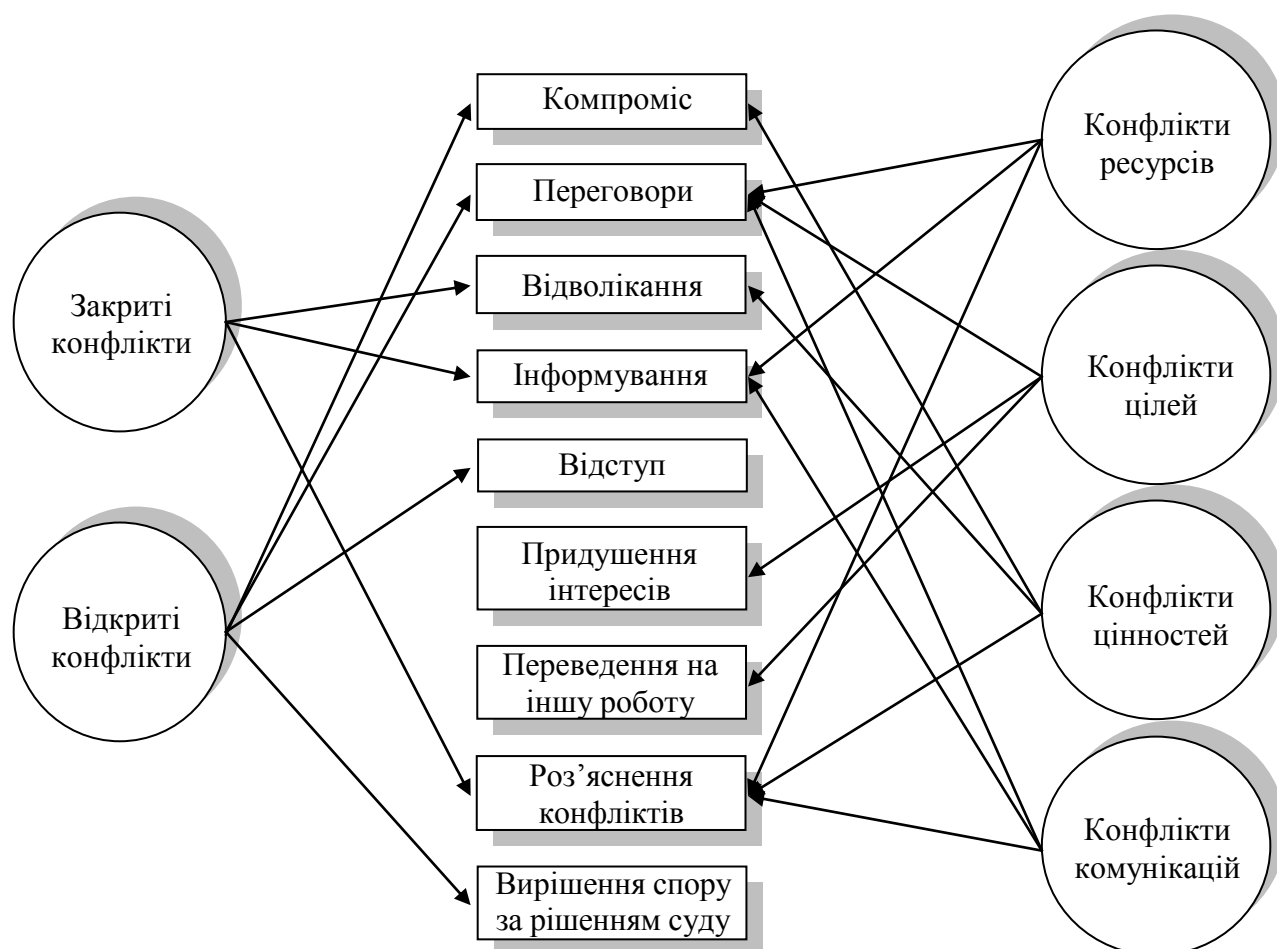


Рис. 3.7. Можливі шляхи вирішення трудових конфліктів з урахуванням відповідей респондентів

Як видно з рис. 3.7 закриті конфлікти можна вирішити за допомогою таких методів як відволікання, інформування та роз'яснення конфліктів; відкриті конфлікти вирішуються шляхом компромісу, переговорів, відступу або за рішенням суду.

Методами вирішення конфліктів ресурсів є – переговори, інформування та роз'яснення конфліктів. Конфлікти цілей, цінностей та комунікацій також вирішуються за допомогою найефективніших методів, притаманних саме цим типам конфліктів.

Кількість балів за виконання певних дій щодо попередження конфліктів визначені експертами (керівниками структурних підрозділів підприємства) представлені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Кількість балів, які можуть отримати фахівці за попередження конфліктів

№ з/п	Організаційно-управлінські конфлікти, які виникають в процесі управління підприємством	Дії фахівців щодо попередження конфліктів	Кількість балів за попередження конфліктів
1	Конфлікти цінностей, культури, незадоволених потреб особистості – міжособистісні конфлікти, конфлікти між працівником та групою, міжгрупові конфлікти		
1.1	Культурно-ціннісні конфлікти через розходження інтересів, ціннісних орієнтацій, культури, індивідуальних відмінностей працівників	Розробка заходів щодо управління організаційною культурою. Позитивна поведінка по відношенню до колег, керівництва. Здатність працювати в полікультурній організації.	5
1.2	Конфлікти внаслідок незадоволення потреб працівників стосовно невиконання в строк і в повному обсязі заробітної плати; низького рівня мотивації, відсутності стимулювання праці, недостатнього використання всіх організаційних форм довгострокового і короткострокового мотиваційного впливу на працівників	Враховуючи потреби працівників, подання керівництву практичних рекомендацій щодо впровадження достатньо ефективних стимулів їх мотивації з урахуванням можливостей самої організації. Розробка комплексу організаційних форм мотиваційного впливу, механізму планування кар'єри, самореалізації на роботі, можливостей для ділової кар'єри, просування, зростання, здоров'я, відпочинку і т.п.	10
1.3	Конфлікт між формальною і неформальною організаціями	Дотримання фахівцями положень корпоративної культури на підприємстві, приділення уваги деталям реального життя на підприємстві, шанування загальних цінностей, обрядів і т.п.	5
1.4	Конфлікти за владу і статус, лідерство всередині самого відділу, підприємства. Вертикальний конфлікт, пов'язаний з ієрархією	Використання методів, пов'язаних з використанням фахівцями свого положення в підрозділі, – переконання, угода, вимоги, звернення до авторитетів, застосування санкцій. Дотримання балансу прав та обов'язків між різними рівнями ієрархії на підприємстві.	5
2	Функціонально-управлінські внутрішньоорганізаційні конфлікти – вертикальні, горизонтальні, міжособистісні, між особою і групою, міжгрупові, ролеві		
2.1	Конфлікти дефіциту ресурсів, їх розподілу на підприємстві	Гласність і обґрунтованість в розподілі ресурсів у відділі, дбайливе відношення фахівців до ресурсів підприємства, прояв розуміння в процесі розподілу ресурсів, недопущення виникнення конфліктних ситуацій щодо нечесного розподілу ресурсів.	10

Продовження табл. 3.11

№ з/п	Організаційно-управлінські конфлікти, які виникають в процесі управління підприємством	Дії фахівців щодо попередження конфліктів	Кількість балів за попередження конфліктів
2.2	Конфлікти менеджменту в структурному підрозділі внаслідок помилок в плануванні, організації, ухваленні не найкращих управлінських рішень, слабого контролю	Розвиток самоуправління, організаційні зміни, збір і аналіз потрібної інформації, стратегічне і оперативне планування виконуваної роботи відділу, збагачення роботи. Подання рекомендацій керівництву щодо підвищення компетентності певних менеджерів, їх кваліфікації, організація дієвого контролю.	5
2.3	Трудові конфлікти внаслідок порушень трудової, виробничої та технологічної дисципліни	Дотримання чітких правил внутрішнього розпорядку, застереження колег, роз'яснення їм адміністративних санкцій, які будуть застосовані до них внаслідок невиконання правил внутрішнього трудового розпорядку, порушення трудової дисципліни. Контроль дисципліни всередині підрозділу.	5
2.4	Комунікаційні інформаційні конфлікти виникають через те, що ділове спілкування в організації, інформаційні потоки відпрацьовані слабо; постійно виникає дефіцит потрібної оперативної інформації.	Компетентне використання фахівцем сучасних інформаційних технологій. Участь в підготовці та впровадженні інформаційної управляючої системи, допомога в навчанні персоналу роботі з комп'ютерною та іншою технікою	5

Оскільки для найефективнішого управління конфліктною ситуацією потрібно планувати та прогнозувати реакцію на неї, то застосування створених комбінацій, представлених на рис. 3.7 дає можливість працівникам підприємства, які безпосередньо взаємодіють з персоналом, мати готові моделі поведінки в певній управлінській ситуації, протистояти конкретному типу конфлікту за допомогою найефективніших методів, притаманних саме цьому типу, що дозволить максимально скоротити витрати робочого часу фахівців. Застосування наведеної системи надасть можливість найшвидшого реагування та розв'язання конфліктних ситуацій, які, безпосередньо, впливають на тривалість трудових процесів фахівців, запобіганню зайвих матеріальних, фінансових, часових та емоційних витрат.

Ефективність діяльності фахівців підприємства залежить від збалансованого мікроклімату колективу, в якому працюють фахівці – соціально-психологічний клімат в колективі. Тому, якщо самі працівники будуть зацікавлені в нормалізації взаємовідносин в колективі, підрозділі, між різними структурними підрозділами, та намагатися негайно вирішувати конфліктні ситуації (попереджати виникнення конфліктів), тоді частка нераціонально використуваного робочого часу значно знизиться, всі працівники будуть працювати злагоджено для досягнення стратегічних цілей підприємства. З цією метою автор пропонує заохочувати фахівців відділу за попередження ескалації конфліктів за рахунок нарахування їм бонусних балів, які враховуватимуться при розрахунку премій або надбавок.

Заохочення дій фахівців спрямованих на попередження та вирішення внутрішніх конфліктів на підприємстві в майбутньому обов'язково призведе до нормалізації соціально-психологічного клімату в колективі, покращення системи взаємовідносин, комунікацій, посилення ціннісно-орієнтаційної єдності між працівниками, скорочення непродуктивних витрат часу фахівців та підвищення ефективності їх трудових процесів.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі дисертації розроблені заходи, сприяючі вдосконаленню процесу регламентації трудових процесів фахівців будівельних підприємств, оптимізовані елементи системи регламентації праці працівників будівельних підприємств.

Відмічено, що розробка норм часу з урахуванням застосування прогресивних методів і засобів праці, усунення нераціональних і непотрібних елементів трудового процесу сприяють виявленню і реалізації резервів

скорочення витрат часу на одиницю роботи, зменшенню необхідної чисельності фахівців і підвищенню ефективності їх праці.

Запропонований методичний підхід до розробки норм для фахівців за допомогою укрупнених методів нормування, особливістю якого є облік залежності видів норм, які необхідно розробити (співвідношення чисельності окремих категорій фахівців, підлеглості, часу, чисельності), від певної типової мети їх розробки і впровадження (забезпечення економічної ефективності впроваджених заходів по організації праці, удосконалення організаційної структури, оцінка міри напруженості роботи підрозділів і груп фахівців, удосконалення системи оплати праці фахівців та ін.).

Практичне використання розробленого методичного підходу в роботі служби нормування праці на підприємстві сприятиме рішенню комплексу економічних і соціальних завдань, пов'язаних з підвищенням ефективності діяльності фахівців в умовах ринкової економіки.

Виходячи з того, що основним індикатором росту виробництва є підвищення продуктивності праці, яке залежить від підвищення соціально-економічної ефективності трудових процесів, розвитку системи регламентації праці, яке, в першу чергу, передбачає скорочення витрат робочого часу фахівців, в дисертації запропоновано удосконалити систему мотивації праці фахівців за допомогою розробки методичного підходу до застосування регламентів в системі матеріального стимулювання фахівців при розрахунку надбавок на прикладі розрахунку надбавки «за високі досягнення фахівця в праці». Розроблений методичний підхід ґрунтується на визначенні трудомісткості виконаних робіт фахівцями за певний проміжок часу (сумарного місячного фонду корисного робочого часу фахівця), зіставленою з граничним (мінімальним) місячним фондом робочого часу, на використанні міжгалузевих нормативів часу з урахуванням найбільш суттєвих чинників впливу на ефективність трудових процесів і інформаційних технологій.

У дисертації з використанням методу анкетування виявлена залежність ефективності діяльності фахівців певного відділу від рівня конфліктності в

цьому ж структурному підрозділі на підприємстві. За допомогою аналізу відповідей респондентів визначені найбільш ефективні методи подолання певних типів конфліктів. Доведено, що в результаті виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві значно знижується продуктивність праці окремих працівників і структурних підрозділів.

У дисертації запропоновано заохочувати фахівців за попередження розвитку конфліктів завдяки нарахуванню їм бонусних балів, які враховуватимуться при розрахунку премій або надбавок.

Запропонована технологія управління скороченням непродуктивних витрат часу в умовах виникнення конфліктів, відмінністю якої є визначення найефективніших способів вирішення конфліктів залежно від їх типів.

ВИСНОВКИ

У дисертації представлено теоретичне узагальнення і запропоновано нове рішення важливої науково-практичної задачі, яка полягає в розробці і обґрунтуванні теоретичних положень, науково-методичного забезпечення і практичних рекомендацій відносно регламентації трудових процесів і нормування праці фахівців будівельних підприємств. Головні висновки і результати дослідження полягають в такому:

1. У дисертації об'єктом дослідження є трудові процеси фахівців будівельних підприємств, тому авторами запропоновано уточнене визначення поняття «трудоий процес фахівця», який є сукупністю послідовних дій виконавця або групи виконавців високої кваліфікації, які виконуються на робочих місцях, по перетворенню предметів праці (наявних ресурсів, в першу чергу інформації) на її продукт (корисну інформацію і управлінські рішення). Уточнений предмет і продукт праці фахівця, що дозволило розширити теоретичні положення регламентації трудових процесів фахівців у будівництві.

2. Запропонована узагальнена класифікація трудових процесів фахівців, а також доповнена існуюча класифікація трудових процесів усіх категорій працівників новими класифікаційними ознаками – «за їх значенням у виробництві» і «за ступенем взаємозв'язку». Використання запропонованої класифікації в процесі визначення тривалості трудового процесу фахівців спрощує його попередній аналіз і вибір обґрунтованих методів дослідження.

3. У дисертації вдосконалена система принципів регламентації праці фахівців шляхом об'єднання усіх принципів в три групи. Виділена нова (третья) група принципів раціональних методів і прийомів праці, які враховують розумові, фізичні і нервово-психологічні особливості діяльності фахівців, а саме принципи динамічного фізичного навантаження, інформаційної напруженості, напруженості розумово-аналітичної діяльності, обліку особливостей характеру працівника і оптимальної інтенсивності праці, уваги.

Доповнений склад соціально-економічних чинників впливу на ефективність трудових процесів фахівців в будівництві виділеними чинниками – рівнем розумової активності фахівців, індивідуальною інтенсивністю праці і рівнем володіння і використання комп'ютерної техніки, а також визначені групи чинників впливу державної регуляції, організаційних процесів на підприємстві і особових характеристик працівників на ефективність трудових процесів.

4. Визначено, що дослідження трудових процесів повинне проводитися з урахуванням того, що час, який витрачається на виконання елементу операції або певного виду робіт, залежить від багатьох організаційно-технологічних і психофізіологічних чинників, які зазвичай не піддаються повному контролю. Для отримання достовірних висновків про тривалість елементів операцій і структуру витрат робочого часу повинні використовуватися такі методи організації і обробки спостережень, які дозволяють враховувати імовірнісний характер досліджуваних процесів. Методи визначення витрат робочого часу розподілені за такими ознаками: вид, мета спостереження і зміст витрат часу, метод спостереження, об'єкт спостереження, спосіб реєстрації результатів дослідження, спосіб і форма запису результатів.

5. Проаналізований стан нормативно-правового забезпечення регламентації і нормування праці будівельної галузі в Україні. Результати аналізу показали, що на сучасному етапі розвитку ринкових стосунків кожен орган управління несе певну відповідальність за стан нормування праці. Сучасні напрями соціально-економічного розвитку суспільства, посилення процесів децентралізації зумовлюють відхід від централізованого механізму управління системою нормування праці. Отримані результати досить переконливо свідчать про те, що за період з 1996 р. і по теперішній час рівень роботи по нормуванню праці значно знизився. Така ситуація обумовлена умовами перехідного періоду, реформуванням принципів господарювання і економічних стосунків.

6. При проведенні аналізу структури трудових процесів і комплексу виконуваних фахівцями робіт було виявлено, що вплив фахівців на продукт

сукупної праці здійснюється шляхом використання інформації, яка характеризує стан виробничого процесу на керованому або обслуговуваному ними об'єкті в даний момент, і її перетворення на відповідні рішення (як в документальній формі – креслення, технологічні карти, плани, розпорядження і т. д., так і в усній – для зміни стану цього об'єкту для досягнення поставлених перед ним цілей і завдань).

7. Використання методів експертного опитування і анкетування дозволило виявити найбільш впливові чинники, від яких безпосередньо залежить тривалість трудових процесів і які впливають на їх ефективність. У дисертації запропоновані методичні рекомендації за оцінкою міри впливу чинників, які дозволяють якісніше визначати найбільш суттєві чинники впливу на ефективність трудових процесів, завдяки побудові багатофакторної економетричної моделі і розрахунку рівняння регресії.

8. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності провідних будівельних підприємств Харківського регіону за 2014 - 2015 рр. показав, що майже усі провідні підприємства будівельної галузі Харківського регіону в 2015 році в результаті господарської діяльності отримали прибуток або ж розмір чистого збитку скоротився в порівнянні з 2014 роком. Особливо хотілося б відмітити діяльність підприємства ТДВ «Житлобуд-2», на якому за даний період рівень прибутку виріс на 14310 тис. грн. Також більш ніж на 100 % спостерігається ріст чистого прибутку на ПАТ «Трест Житлобуд-1» (темپ приросту дорівнює 139 %), ТОВ Фірма «Констракшн Груп Інтернешнл» (темپ приросту – 118 %). На ТОВ «Мегаінвестбуд» розмір чистого збитку скоротився з 2748 тис. грн. до 964 тис. грн. на 1784 тис. грн.

Лінійний коефіцієнт кореляції ($r = 0,919$) підтвердив наявність прямої досить тісної залежності між виручкою від реалізації продукції і кількістю промислово-виробничого персоналу, праця яких нормується. З'ясовано, що чим більше на підприємстві працівників, праця яких нормується певним способом, тим більший дохід воно отримує.

Аналіз охоплення працівників нормуванням дозволив відмітити, що в цілому на підприємствах будівельної галузі Харківського регіону коефіцієнт охоплення працівників коливається від 0,625 до 0,748, а його середнє значення складає 0,687, що свідчить про низький рівень застосування норм праці в діяльності працівників. Найбільш прийнятна ситуація відносно застосування норм праці на підприємстві в 2015 році склалася на ПАТ «Трест Житлобуд-1» ($K_{оп} = 0,748$), ТОВ «Мегаінвестбуд» ($K_{оп} = 0,727$) і ПАТ «КДСК» ($K_{оп} = 0,71$). Несприятливе положення відносно застосування норм праці на підприємствах спостерігалось на ПАТ «ФЛАС» ($K_{оп} = 0,625$) і СТ «ЖБК «Авантаж» ($K_{оп} = 0,63$).

9. Відмічено, що розробка норм часу з урахуванням застосування прогресивних методів і засобів праці, усунення нераціональних і непотрібних елементів трудового процесу сприяють виявленню і реалізації резервів скорочення витрат часу на одиницю роботи, зменшенню необхідної чисельності фахівців і підвищенню ефективності їх праці. Запропонований методичний підхід до розробки регламентів праці для фахівців за допомогою укрупнених методів нормування, особливістю якого є облік залежності видів норм, які необхідно розробити (співвідношення чисельності окремих категорій фахівців, підлеглості, часу, чисельності), від певної типової мети їх розробки і впровадження (забезпечення економічної ефективності впроваджених заходів по організації праці, удосконалення організаційної структури, оцінка міри напруженості роботи підрозділів і груп фахівців, удосконалення системи оплати праці фахівців та ін.). Практичне використання розробленого методичного підходу в роботі служби нормування праці на підприємстві сприятиме рішенню комплексу економічних і соціальних завдань, пов'язаних з підвищенням ефективності діяльності фахівців в умовах ринкової економіки.

10. Виходячи з того, що основним індикатором росту виробництва є підвищення продуктивності праці, яке залежить від підвищення соціально-економічної ефективності трудових процесів, розвитку системи регламентації праці, яке, в першу чергу, передбачає скорочення втрат робочого часу фахівців,

в дисертації запропоновано удосконалити систему мотивації праці фахівців за допомогою розробки методичного підходу до застосування регламентів в системі матеріального стимулювання фахівців при розрахунку надбавок на прикладі розрахунку надбавки «за високі досягнення фахівця в праця». Розроблений методичний підхід ґрунтується на визначенні трудомісткості виконаних робіт фахівцями за певний проміжок часу (сумарного місячного фонду корисного робочого часу фахівця), зіставленою з граничним (мінімальним) місячним фондом робочого часу, на використанні міжгалузевих нормативів часу з урахуванням найбільш суттєвих чинників впливу на ефективність трудових процесів і інформаційних технологій.

11. У дисертації з використанням методу анкетування виявлена залежність ефективності діяльності фахівців певного відділу від рівня конфліктності в цьому ж структурному підрозділі на підприємстві. За допомогою аналізу відповідей респондентів визначені найбільш ефективні методи подолання певних типів конфліктів. Доведено, що в результаті виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві значно знижується продуктивність праці окремих працівників і структурних підрозділів. Запропонована технологія управління скороченням непродуктивних витрат часу в умовах виникнення конфліктів, відмінністю якої є визначення найефективніших способів вирішення конфліктів залежно від їх типів. У дисертації запропоновано заохочувати фахівців за попередження розвитку конфліктів завдяки нарахуванню їм бонусних балів, які враховуватимуться при розрахунку премій або надбавок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – С. 380–418.
2. Кодекс законов о труде Украины: научно-практический комментарий / под ред. И. Н. Пахомова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Х. : ООО «Одиссей», 2007. – 720 с.
3. О занятости населения : Закон Украины» (с изменениями и дополнениями) // Законы Украины. – 1999. – Т. 1. – 252 с.
4. О порядке разрешения трудовых споров (конфликтов) : Закон Украины «// Трудовое законодательство / сост. Е. Примакова. – Х. : Фактор, 2001. – 215 с.
5. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України // Урядовий кур'єр. – 2007. – № 405.
6. Про оплату праці : Закон України // Урядовий кур'єр. – 1995. – № 72–73.
7. Абрамов В. М. Нормування праці : підручник / В. М. Абрамов; за ред. В. М. Абрамова, В. М. Данюка. – К. : Техніка, 2013. – 217 с.
8. Абчук В. А. Экономико-математические методы: элементарная математика и логика. Методы исследования операций / В. А. Абчук. – СПб. : Союз, 2015. – 320 с.
9. Адамчук В. В. Экономика и социология труда : учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 2013. – 407 с.
10. Акимова Н. В. Производительность труда в промышленности: проблемы измерения и стимулирования / Н. В. Акимова. – К. : Наукова думка, 1991. – 108 с.
11. Алавердов А. Р. Управление персоналом в коммерческом банке / А. Р. Алавердов. – М. : Симинтэк, 1997. – 256 с.
12. Анцупов А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – СПб. : Питер, 2015. – 288 с.

13. Анчишин А. И. Наука, техника, экономика / А. И. Анчишин. – М. : Экономика, 1998. – 372 с.
14. Арон Е. И. Микроэлементное нормирование и проектирование труда / Е. И. Арон, Г. И. Калитич. – К. : Техника, 1983. – 89 с.
15. Арон Е. И. Научное проектирование рациональных методов труда рабочих / Е. И. Арон. – М. : ЦНИИТЭИ, 1973. – 52 с.
16. Арон Е. И. Применение практической системы микроэлементного анализа на промышленном предприятии (производственный эксперимент в мебельной промышленности) / Е. И. Арон, Т. Н. Шапиро. – Улан-Удэ : Бурятское книжное издательство, 1972. – 84 с.
17. Артемчук І. Основа кадрової політики – безперервне професійне навчання / І. Артемчук // Україна і бізнес. – 2016. – № 49. – С. 9–11.
18. Афанасьев М. В. Економіка підприємства: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, А. Б. Гончаров. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 409 с.
19. Афанасьев М. В. Основи менеджменту : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, А. Б. Гончаров. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2014. – 481 с.
20. Багрова І. В. Нормування праці : навч. посібн. / І. В. Багрова. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
21. Бартунаев Л. Р. Нормирование труда и основные направления повышения его качества в условиях интенсификации социалистического производства : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» / Л. Р. Бартунаев. – Москва, 1988. – 15 с.
22. Беленкова О.Ю. Система методів управління розвитком будівельного підприємства / О.Ю. Беленкова // Економіка та держава. – 2007. – №9. – С. 38 – 42.
23. Блажівська Г. В. Структура комплексної системи нормування праці в основному і обслуговуючому виробництві : автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня канд. екон. наук : 08.00.07 – «Економіка праці» / Г. В. Блажієвська. – Хмельницький : [б. в.], 1996. – 15 с.

24. Бычин Б. В. Организация и нормирование труда : учебник для вузов / Б. В. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Шубенкова; под ред. Ю. Г. Одегова. – М. : Изд. «Экзамен», 2003. – 464 с.

25. Вейнберг А. М. Совершенствование проектирования трудовых процессов / А. М. Вейнберг, Н. Г. Данилочкина. – Рига : Зинатне, 1989. – 86 с.

26. Вершигора Е. Е. Менеджмент : учебн. пособ. / Е. Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 238 с.

27. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посібн. для студ. екон. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2007. – 414 с.

28. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посібн. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге видання – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

29. Владимирова Л. П. Экономика труда : учебн. пособ. / Л. П. Владимирова. – 2-е изд. – М. : Издательский Дом «Дашков и Ко», 2004. – 300 с.

30. Вовк В. М. Математичне моделювання в управлінні фінансовою діяльністю підприємства / В. М. Вовк, Г. І. Левицька // Фінанси України. – 2000. – № 1. – С. 3–6.

31. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання / В. Д. Воднік // Бюлетень НСПП. – 2005. – № 11. – С. 50–54.

32. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ / А. П. Волгин, В. И. Матирко. – М. : Дело, 1992. – 534 с.

33. Волков О. И. Экономика предприятия : курс лекций / О. И. Волкова, В. И. Скляренко. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 208 с.

34. Ворожко В. П. Методичні основи нормування праці підрозділів

захисту інформаційних ресурсів / В. П. Ворожко, О. І. Матяш // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 10. – С. 33–36.

35. Гайдай І. Ю. Управління системою нормування праці на підприємствах різноманітних форм власності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 – «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. Ю. Гайдай. – Приазовський державний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Маріуполь : [б. в.], 2007. – 22 с.

36. Гальцов А. Д. Нормирование и основы научной организации труда в машиностроении / А. Д. Гальцов. – М. : Экономика, 1967. – 312 с.

37. Генкин Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учебник для вузов / Б. М. Генкин. – М. : Изд. «НОРМА», 2003. – 400 с.

38. Генкин Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учебник для вузов / Б. М. Генкин. – 2-е изд., изм. и доп. – М. : НОРМА, 2004. – 432 с.

39. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Б. М. Генкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : НОРМА-ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

40. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Б. М. Генкин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : НОРМА, 2012. – 416 с.

41. Гончарова С. Ю. Соціальна політика : навч. посібн. / С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2003. – 200 с.

42. Гордей О. Д. Фінансове забезпечення рівня життя населення : монографія / О. Д. Гордей – Ірпінь : Видавництво НУДПСУ, 2012. – 366 с.

43. Григорьев И. И. Как оценить специалиста? / И. И. Григорьев // Управление персоналом. – 2007. – № 9. – С. 32–36.

44. Гринева В. Н. Современные подходы к системе управления персоналом предприятия / В. Н. Гринева, И. О. Буцкая // Економіка розвитку. – 2002. – № 2. – С. 65–68.

45. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2000. – 256 с.

46. Грішнова О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання / О. Грішнова, О. Шпирко // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 12. – С. 3–9.

47. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во «Знання», 2001. – 254 с.

48. Группировка и корреляция в экономико-статистических исследованиях : сб. статей / под ред. Т. В. Рябушкина. – М. : Наука, 1982. – 374 с.

49. Давыдов В. И. Два подхода к оценке персонала / В. И. Давыдов // Управление персоналом. – 2004. – № 4. – С. 234–236.

50. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посібн. / В. М. Данюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.

51. Дедекаев В. А. Экономическая метрология и управление трудовыми процессами на промышленных предприятиях : автореф. дис. на соискание уч. степени докт. экон. наук : 08.00.05 / В. А. Дедекаев. – АН Украины, Львовское отд-ние института экономики. – Львов, 1991. – 38 с.

52. Дзюба С. Г. Напрямки використання міжнародного досвіду організації нормування і оплати праці в контексті глобалізації економіки / С. Г. Дзюба, І. Ю. Гайдай // Наукові праці ДонНТУ. – 2004. – № 87. – С. 159–165.

53. Дзюба С. Г. Нормування праці в вітчизняній і міжнародній економіці / С. Г. Дзюба, І. Ю. Гайдай. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2014. – 172 с.

54. Длин А. М. Факторный анализ в производстве / А. М. Длин. – М. : Статистика, 1985. – 328 с.

55. Довгань Н. Методи управління конфліктами / Н. Довгань // Вісник України. – 2002. – № 4. – С. 42–45.

56. Домбровський В. А. Оцінка результатів діяльності персоналу підприємств: проблеми теорії та практики / В. А. Домбровський // Університетські наукові записки. – 2006. – № 2 (18). – С. 85–87.

57. Дороніна М. С. Технологія наукових досліджень (схеми та приклади) : навч. посібн. / М. С. Дороніна. – 2-е вид., випр. і доп. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 104 с.

58. Дорошенко Л. С. Управление трудовыми ресурсами : учебн. пособ. / Л. С. Дорошенко. – К. : МАУП, 2006. – 117 с.
59. Дрякіна В. І. Словник економічних термінів: 2000 термінів / В. І. Дрякіна, Ю. А. Соколовський. – Кіровоград : Фірма «Алтей», 1997. – 239 с.
60. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 624 с.
61. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 1 / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Вид. центр «Академія», 2002. – 863 с.
62. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 2 / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Вид. центр «Академія», 2002. – 847 с.
63. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 3 / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Вид. центр «Академія», 2002. – 951 с.
64. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004. – 400 с.
65. Есинова Н. И. Экономика труда и социально-трудовые отношения : учебн. пособ. / Н. И. Есинова. – К. : Кондор, 2003. – 464 с.
66. Журавлев П. В. Менеджмент персонала : учебн. пособ. для студентов экон. спец. вузов / П. В. Журавлев. – М. : Экзамен, 2004. – 437 с.
67. Забкова А. Ф. Организация нормирования труда на предприятии / А. Ф. Забкова, Г. Э. Слезингер. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 433 с.
68. Завіновська А. М. Економіка праці : навч. посібн. / А. М. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2000. – 230 с.
69. Загорський В. С. Ієрархічна система експертизи дисертаційних робіт: економічні спеціальності / В. С. Загорський, О. М. Тищенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 112 с.
70. Зайцев Г. Г. Управление персоналом : учебн. пособ. / Г. Г. Зайцев. – СПб. : Северо-Запад, 2005. – 310 с.
71. Зайчук В. О. Дидактичний аналіз процесу праці / В. О. Зайчук. – К. : Навчальна книга, 2003. – 76 с.

72. Залесова Н. П. Экономико-математические модели в нормировании труда : учебн. пособ. / Н. П. Залесова. – Л. : ЛФЭИ, 1980. – 70 с.
73. Звіт НСПП за січень–жовтень 2006 року // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2006. – № 10. – С. 59–62.
74. Золотарев А. Н. Повышение продуктивности воспроизводственных процессов (на примере машиностроения) : монография / А. Н. Золотарев. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2004. – 172 с.
75. Зоткина Н. С. Экономика и социология труда : учеб. пособ. / Н. С. Зоткина. – СПб. : Изд-во СПбГУФЭ, 2006. – 261 с.
76. Зотова В. В. Производительность труда «белых воротничков» / В. В. Зотова; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1989. – 248 с.
77. Зудина Л. Н. Проектирование организации труда: сборник / Л. Н. Зудина, А. Д. Колобова. – Новосибирск : Западно-Сибирское книжное издательство, 1997. – 248 с.
78. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда / Л. Н. Зудина. – М. : Экономика, 2005. – 278 с.
79. Ивахненко В. М. Курс економічного аналізу : навч. посібн. / В. М. Ивахненко. – К. : Знання-Прес, 2012. – 356 с.
80. Інформаційні матеріали щодо діяльності Національної служби посередництва і примирення // Бюлетень НСПП. – 2006. – № 12. – С. 63–64.
81. Киселев В. А. С чего начинается эффективное управление предприятием? / В. А. Киселев // Управление персоналом. – 2003. – № 5. – С. 42–44.
82. Кіржнер Л. О. Конфліктологія : навч. посібн. / Л. О. Кіржнер, М. В. Мартиненко, О. В. Мангольд. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2014. – 144 с.
83. Клебанова Т. С. Эконометрия : учеб. пособ. / Т. С. Клебанова, Н. А. Дубровина, Е. В. Раевнева. – 2-е изд., испр. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2005. – 160 с.
84. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : ОАО «Изд. «Экономика», 2003. – 287 с.

85. Клімов С.В. Організаційно-технологічне забезпечення будівництва: Навч. посібник. – Рівне: НУВГП, 2012. – 126 с.
86. Колесников И. Е. Рационализация и нормирование труда с помощью систем микроэлементов / И. Е. Колесников. – М. : Экономика, 1965. – 215 с.
87. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
88. Колот А. М. Проблеми розбудови національної моделі соціально-но-трудо-вих відносин / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2002. – № 5. – С. 23–28.
89. Колот А.М. Соціально-трудо-ві відносини: теорія і практика регулювання: Монографія/ А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 230 с.
90. Колпаков В. М. Методы управления : учебн. пособ. / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 1997. – 160 с.
91. Конфліктологія : підручник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец. / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осіпова та ін. ; за ред. професорів Л. М. Герасіної та М. І. Панова. – Х. : Право, 2002. – 256 с.
92. Костюченко И. Нормирование труда: практические советы / И. Костюченко // Баланс. – 2009. – № 83. – С. 21–23.
93. Кочеткова А. И. Основы управления / А. И. Кочеткова. – М. : ТЕИС, 2000. – 88 с.
94. Красовский Ю. Д. Организационное поведение : учебн. пособ. для вузов / Ю. Д. Краковский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 511 с.
95. Криворучко Е. Анализ конфликта в коллективе / Е. Криворучко // Персонал. – 2003. – № 4. – С. 34–38.
96. Крушельницька О. В. Організація праці : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Житомир : ЖДТУ, 2007. – 355 с.
97. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2013. – 296 с.

98. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу : навч. посібн. / О. В. Крушельницька. – Житомир : ЖІТІ, 2002. – 260 с.
99. Курбатов В. И. Конфликтология / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 445 с.
100. Кучинська О. О. Глобалізація соціально-трудових відносин і соціальна стратегія України / О. О. Кучинська // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики : міжвід. наук. зб. Спец. вип. – К. : КНЕУ, 2001. – 185 с.
101. Ладанов И. Д. Система оценки персонала организации : монография / И. Д. Ладанов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
102. Лукашевич М. П. Соціологія праці : підручник / М. П. Лукашевич. – К. : Либідь, 2004. – 440 с.
103. Лукин Ю. Ф. Конфликтология: управление конфликтами : учебн. для вузов / Ю. Ф. Лукин. – М. : Академический Проект, Трикста, 2007. – 799 с.
104. Магура М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 376 с.
105. Мамченко В. Нормирование труда / В. Мамченко, Л. Черно-брывец // Сборник систематизированного законодательства. – 2014. – № 5. – С. 146–154.
106. Мартынов П. Н. Методические основы оценки эффективности труда служащих / П. Н. Мартынов. – М. : Экономика, 1999. – 456 с.
107. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 2000. – 312 с.
108. Мельник С. В. Механізм регулювання соціально-трудої сфери України : монографія / С. В. Мельник. – К.: Соцінформ, 2009. – 786 с.
109. Мохаммад Кхир Фалах щ Алькайдех. Анализ факторов влияния на длительность трудовых процессов строительных предприятий / Мохаммад Кхир Фалах щ Алькайдех // Economics, management, law: socio-economic aspects of

development: Collection of scientific articles. Vol. 1. – Edizioni Magi, Roma, Italy, 2016. – P. 199-202.

110. Мохаммад Кхир Фалах шц Алькайдех. Диагностика состояния нормирования и регламентации трудовых процессов специалистов на строительных предприятиях / Мохаммад Кхир Фалах шц Алькайдех // Бизнес Информ, ИД «ИНЖЭК». – 2016. – № 11. – С. 134-139.

111. Мохаммад Кхир Фалах шц Алькайдех. Нормирование труда как элемент учетно-аналитического обеспечения безопасности предприятия / Мохаммад Кхир Фалах шц Алькайдех // Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою в умовах європейської інтеграції: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 26-27 листопада 2015 / ХНУМГ ім. О. М. Бекетова; (ред. кол.: Т.В. Момот, Н.Є. Лелюк, І.А. Крайвська). – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – С. 96-98.

112. Мохаммад Кхир Фалах шц Алькайдех. Основные задачи нормирования и стандартизации в строительстве / Мохаммад Кхир Фалах шц Алькайдех // Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». Збірник наукових праць. Випуск №3 (75). – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 47-51.

113. Мохаммад Кхир Фалах шц Алькайдех. Усовершенствование методики расчета надбавок специалистам строительных предприятий за счет регламентации их трудовых процессов / Мохаммад Кхир Фалах шц Алькайдех // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Випуск 2 (33) (за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Филюк Г.М.) – К.: ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ», 2016. – С. 190-196.

114. Мохаммад Кхир Фалах шц Алькайдех. Факторы влияния на рациональность трудовых процессов специалистов строительных предприятий / Мохаммад Кхир Фалах шц Алькайдех // Труды VII-ої Міжнародної науково-практичної Internet-конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2016» 27 грудня 2016 р. – Х.: НТУ «ХП», 2016 р. – 315 с. – С. 37-38.

115. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции : учебник для студ. высш. учеб. заведений / В. В. Музыченко. – М. : Изд-й центр «Академия», 2003. – 528 с.

116. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посібн. / М. І. Мурашко. – К. : Т-во «Знання», 2002. – 311 с.

117. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпорація-ми : наукове видання / Г. В. Назарова. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с.

118. Назарова Г. В. Классификация трудовых процессов на строительных предприятиях / Г. В. Назарова, Мохаммад Кхир Фалах ш Алькайдех // Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник. Серія: економічні науки. – Харків: ХНАМГ, 2015. – № 125. – С. 15-18.

119. Назарова Г. В. Управління конфліктами у формуванні персоналу підприємства / Г. В. Назарова, А. В. Семенченко // Матеріали Між-народної науково-методичної конференції «Соціально-психологічні тех-нології управління персоналом» (м. Харків, 24 листопада 2006 р.). // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – № 1 – С. 103–104.

120. Назарова Г. В. Управление трудовыми конфликтами на строительных предприятиях / Г. В. Назарова, Мохаммад Кхир Фалах ш Алькайдех // Современные проблемы управления предприятиями: теория и практика – материалы международной научно-практической конференции, г. Харьков, 30-31 марта 2017 года. – Харьков : Издательство «НТМТ», 2017. – С. 35-39.

121. Научная организация и нормирование труда в машиностроении : учебник для вузов / С. М. Семенов, Н. А. Сероштан, А. А. Афанасьев и др. ; под общ. ред. С. М. Семенова. – М. : Машиностроение, 2014. – 240 с.

122. Научная организация труда в управлении производственным коллективом : общеметодические рекомендации / под ред. Г. Э. Слезинге-ра и др. – М. : Экономика, 1987. – 152 с.

123. Нечипорук А. Інституціональне середовище нормування праці у рослинництві / А. Нечипорук // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 8. – С. 27–33.

124. Нормирование труда служащих: методические указания / под ред. Н. П. Трофименко. – М. : НИИ труда, 1979. – 69 с.

125. Нормирование труда : учебник для вузов / Б. М. Генкин, П. Ф. Петроченко, М. И. Бухалков и др. ; под ред. Б. М. Генкина. – М. : Экономика, 1985. – 272 с.

126. Нормування праці : підручник / В. М. Абрамов, В. М. Данюк, А. М. Гриненко та ін. ; за ред. В. М. Данюка і В. М. Абрамова. – К. : Віпол, 1995. – 208 с.

127. Огаренко В. М. Соціологія праці : навч. посібн. / В. М. Огаренко, Ж. Д. Малахова. – К. : ЦУЛ, 2015. – 303 с.

128. Организационное управление : учебн. пособ. для вузов / Н. И. Архипова, В. В. Кульба, С. А. Косяченко и др. ; под ред. Н. И. Архиповой. – М. : Изд. «ПРИОР», 1998. – 448 с.

129. Организация и нормирование труда : учебн. пособ. для вузов / под ред. В. В. Адамчука. – М. : Финстатинформ, 2000. – 301 с.

130. Организация, нормирование и оплата труда служащих : учебн. пособ. / под ред. Н. И. Погорелова. – К. : ИСМО МО Украины, 1997. – 376 с.

131. Организация, нормирование и оплата труда : учебн. пособ. / А. С. Головачев, Н. С. Березина, Н. Ч. Бокун и др. ; под общ. ред. А. С. Головачева. – М. : Новое знание, 2004. – 496 с.

132. Основи нормування праці : навч. посібн. / Г. О. Коваленко, В. О. Єрмоменко, В. С. Рижиков ; за ред. Г. О. Коваленко. – Краматорськ : ДДМА, 2004. – 252 с.

133. Остапенко Ю. М. Экономика труда : учебн. пособ. / Ю. М. Остапенко. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 246 с.

134. Пашкава А. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства / А. В. Пашкава // Економіка та держава. – 2005. – № 5. – С. 69–72.

135. Перебийніс В. І. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія / В. І. Перебийніс, Я. А. Дроботя. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 279 с.
136. Перерва П. Г. Экономика и организация труда : учебн. пособ. / П. Г. Перерва, Н. И. Погорелов, Г. В. Дюжев. – Х. : НТУ «ХПИ», 2006. – 588 с.
137. Пестерцова О. Нормирование труда: закон сохранения со-трудников / О. Пестерцова // Управление персоналом – 2010. – № 2. – С. 14–16.
138. Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психоло-гического анализа конфликта / Л. А. Петровская // Теоретические и мето-дологические проблемы социальной психологии. – 2001. – № 14. – С. 56–58.
139. Пилипенко С. М. Економіка праці та соціально-трудо-ві відно-сини : навч. посібн. / С. М. Пилипенко, А. А. Пилипенко, І. О. Отенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 224 с.
140. Погорелов Н. И. Нормирование труда в промышленности / Н. И. Погорелов. – Х. : Основа, 1991. – 318 с.
141. Понікаров В. Д. Трудове право : конспект лекцій / В. Д. По-нікаров. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 108 с.
142. Пономаренко В. С. Стратегическое управление предприяти-ем : монография / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
143. Применение базовой системы микроэлементных нормативов времени (БСМ) в организации и нормировании труда рабочих : методические рекомендации. – М. : НИИ труда, 1985. – 136 с.
144. Примуш М. В. Конфліктологія : навч. посібн. / М. В. Примуш. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 288 с.
145. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации : учебник / В. П. Пугачев. – М. : Аспект, 2010. – 279 с.
146. Рогожин П.С. Економіка будівельних організацій: підручник / П.С. Рогожин, А.Ф. Гойко. – К.: Видавничий дім «Скарби», 2011. – 448 с.
147. Роцин С. Ю. Экономика труда (экономическая теория труда) : учебн. пособ. / С. Ю. Роцин, Т. О. Разумова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 400 с.

148. Рыжова В. В. Математические методы в анализе хозяйственной деятельности / В. В. Рыжова, Л. А. Кузнецова. – М. : Финансы, 1977. – 88 с.

149. Саакян А. К. Управление персоналом в организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Дягилева. – СПб. : Питер, 2001. – 176 с.

150. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2012. – 351 с.

151. Светлов В. А. Конфликт: модели, решения, менеджмент / В. А. Светлов. – СПб. : Питер, 2005. – 540 с.

152. Семенов Г. А. Организация управления активами предприятия и их источниками: монография / Г. А. Семенов, А. М. Ткаченко. – Запорожье: ЗГИА, 2004. – 342 с.

153. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання : монографія / М. В. Семикіна. – Кіровоград : ПіК, 2003. – 426 с.

154. Скуратівський В. А. Соціальні системи та соціологічні методи дослідження : навч. посібн. / В. А. Скуратівський, М. Ф. Шевченко. – К. : УАДУ, 2003. – 188 с.

155. Сова В. Нормирование труда дизайнеров и других творческих специалистов / В. Сова // Справочник кадровика. – 2016. – № 6. – С. 86–88.

156. Современная экономика труда : монография / руководитель авторского коллектива и нач. ред. В. В. Куликов. – М. : ЗАО «Финстатистика», 2001. – 660 с.

157. Современный экономический анализ и прогнозирование : учебн. пособ. / А. В. Калина, М. И. Конева, А. В. Ященко ; под ред. А. В. Калина. – К. : МАУП, 2001. – 272 с.

158. Сотникова С. И. Управление карьерой : учебн. пособ. / С. И. Сотников. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 251 с.

159. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом : учеб. пособ. / В. А. Спивак. – СПб. : Изд. «Питер», 2000. – 412 с.

160. Справочник нормировщика / А. В. Ахумов, Б. М. Генкин, Н. Ю. Иванов и др. ; под общ. ред. А. В. Ахумова. – Л. : Машиностроение, 1986. – 458 с.

161. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. – М. : ЗАО «Бухгалтерський бюлетень», 2001. – 335 с.

162. Сурков С. А. Работа над персоналом как средство повышения эффективности организации / С. А. Сурков // Управление персоналом. – 2013. – № 6. – С. 38–41.

163. Тикин В. С. Совершенствование нормирования труда как фактор повышения эффективности распределения : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : 08.00.01 – «Экономическая теория» / В. С. Тикин. – Ленинградский ун-т. – Ленинград, 1991. – 16 с.

164. Тулуб С. Подготовка управленческих кадров: состояние проблемы, новые требования / С. Тулуб // Персонал. – 2001. – № 6. – С. 50–53.

165. Турко Ф. М. Повышение качества труда на основе микроэлементных нормативов трудовых процессов на предприятиях : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 / Ф. М. Турко. – АН Украины, Ин-т экономики. – Львов : [б. и.], 1992. – 16 с.

166. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под науч. ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. – М. : Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.

167. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 509 с.

168. Управление персоналом : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. – 422 с.

169. Управление персоналом : учебн. пособ. / под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. И. Самыгина. – М. : Изд. «Приор», 1999. – 432 с.

170. Управління персоналом фірми : навч. посібн. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – К. : ЦУЛ, 2013. – 272 с.

171. Управление персоналом : энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 453 с.

172. Ферстер Э. Методы корреляционного и регрессионного анализа: руководство для экономистов / Э. Ферстер, Б. Ренц ; пер. с нем. и предисл. В. М. Ивановой. – М. : Финансы и статистика, 1983. – 302 с.

173. Филатов С. К. Совершенствование методов изучения трудовых процессов в условиях коллективной организации : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» / С. К. Филатов. – Москва, 1981. – 17 с.

174. Ходдервик К. Финансово-экономический анализ деятельности предприятий / К. Ходдервик. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 190 с.

175. Хорошев Г. И. Управление персоналом : конспект лекций / Г. И. Хорошев, Н. Т. Савруков. – СПб. : Политехника, 2000. – 125 с.

176. Цветаев В. М. Управление персоналом / В. М. Цветаев. – СПб. : Питер, 2000. – 192 с.

177. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом : учебн. пособ. для вузов / Ю. А. Цыпкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.

178. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера : навч. посібн. / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2007. – 420 с.

179. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз : навч. посібн. / М. Г. Чумаченко ; за ред. акад. НАНУ проф. М. Г. Чумаченка. – К. : КНЕУ, 2001. – 728 с.

180. Шегда А. В. Основы менеджмента : учебн. пособ. / А. В. Шегда. – К. : Т-во «Знання», 1998. – 512 с.

181. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организацией / С. В. Шекшня. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 317 с.

182. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин. – 3-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 1999. – 288 с.

183. Экономика и социология труда : учебник / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 584 с.

184. Экономика, организация и планирование промышленного производства : учебник для вузов экон. спец. / М. Н. Грункин, А. П. Жов-тяк, Ю. А. Санамов и др. ; под ред. Ю. А. Санамова. – М. : Высшая школа, 2001. – 344 с.

185. Экономика предприятия : учебник для вузов / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Е. М. Купрякова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 367 с.

186. Экономика труда: социально-трудовые отношения / под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М. : Изд. «ЭКЗАМЕН», 2003. – 258 с.

187. Экономика труда : учебник / под ред. проф. П. Э. Шлендера, проф. Ю. П. Кокина. – М. : Юрист, 2014. – 592 с.

188. Экономика труда : учебн. пособ. для вузов / И. Л. Батухтин, Г. Р. Погосян, Ф. С. Веселков и др. ; под ред. Л. И. Жукова, Г. Р. Погосяна. – Ереван : Изд-во Ереван. ун-та, 2003. – 478 с.

189. Экономическая стратегия фирмы : учебн. пособ. / под ред. А. П. Градова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 588 с.

190. Ястремська О. М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств : монографія / О. М. Ястремська, К. В. Яковенко, В. В. Томах. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 328 с.

191. Corsten, H. Die Unternehmensgröße als Determinante der Innovationsaktivitäten / H. Corsten. Wist. – Wirtschaftswissenschaftliches Studium 13, 2004. – S. 224–228.

192. Dahrendorf R. Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts / R. Dahrendorf // Gesellschaft und Freiheit. – München, 1995. – S. 34–37.

193. Dyckhoff, H. Charakterisierung der Produktionsmöglichkeitsgrenze im Mehrsektorenmodell / H. Dyckhoff // Zeitschrift für Wirtschaft und Sozialwissenschaften. – München, 1998. – S. 155–172.

194. Fröhlich, Peter. Mehr Lust statt Frust: so lösen Manager Konflikte / Peter Fröhlich. – Lands-berg / Lech : Verl. Moderne Industrie, 1993. – 236 s.

195. Heinen, E. Ziele und Zielsysteme in der Unternehmung / E. Heinen, W. Albers // Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Bd. 9. Stuttgart, 2001. – S. 616–623.

196. Hesse, H. Nutzen–Kosten–Analyse I : Theorie / H. Hesse, W. Albers // Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Bd. 5. Stuttgart, 1997. – S. 361–382.

197. Kubicek, H. Unternehmensziele, Zielkonflikte und Zielbildungsprozesse. / H. Kubicek // Kontroversen und offene Fragen in einem Kernbereich betriebswirtschaftlicher Theoriebildung. Düsseldorf : Das Wirtschaftsstudium 19, 2002. – S. 458–466.

198. Linde, R. Lohn und Leistung. Eine mikroökonomische Analyse / R. Linde. – Göttingen / Zürich, 1999. – 271 s.

199. Maro, Fred. Mitarbeiter sind so verletzlich!: bessere Kommunikation in der Firma; die entscheidenden Minuten für Führungskräfte / Fred Maro. – 2. Aufl. – Regensburg; Düsseldorf; Berlin : Fit for Business, 2014. – 156 s.

200. Створення та удосконалення міжгалузевої нормативної бази з праці в Україні // <http://www.moryak.org/content/view/2355/105>.

201. Збірники норм праці, що затверджені та рекомендовані Міністерством праці та соціальної політики України для застосування в усіх галузях економіки України // <http://www.productivity.dn.ua>.

202. ДКЦПФР: 2016 рік став відправною точкою для активного розвитку фондового ринку // <http://www.smida.gov.ua/news/allnews>.

203. Макарова Г.С. Аналіз економічного потенціалу підприємств будівельної галузі Донецько-придніпровського регіону / Г.С. Макарова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal>.

204. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

205. Інтернет-портал «Smida» – єдиний інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>.

ДОДАТКИ

Огляд авторефератів дисертацій за обраною темою дослідження

Таблиця А.1

Огляд дисертаційних досліджень за напрямком: «Регламентація трудових процесів на будівельних підприємствах»

Рік	Автор	Назва дисертаційної роботи	Ключові питання дослідження						
			Поняття, сутність та основні елементи трудових процесів	Дослідження методів визначення витрат робочого часу	Особливості нормування праці фахівців в промисловості	Визначення факторів впливу на ефективність трудових процесів	Аналіз стану системи нормування на підприємстві	Методичні підходи до розробки норм для фахівців	Методичні рекомендації щодо розвитку системи нормування праці
2007	Гайдай І. Ю. [35]	Управління системою нормування праці на підприємствах різноманітних форм власності	+	-	-	+	+	+	+
1996	Блажієвська Г. В. [23]	Структура комплексної системи нормування праці в основному і обслуговуючому виробництві	+	-	-	-	+	-	-
1992	Турко Ф. М. [165]	Підвищення якості праці на основі мікроелементних нормативів трудових процесів на підприємствах	+	-	+	+	-	-	-
1991	Дедекаєв В. А. [51]	Економічна метрологія та управління трудовими процесами на промислових підприємствах	+	+	-	+	-	-	+
1991	Тікін В. С. [163]	Удосконалення нормування праці як фактор підвищення ефективності розподілу	+	-	-	+	+	-	+
1988	Бартунаєв Л. Р. [21]	Нормування праці та основні напрямки підвищення його якості в умовах інтенсифікації соціалістичного виробництва	+	-	-	-	+	-	+
1981	Філатов С. К. [173]	Удосконалення методів вивчення трудових процесів в умовах колективної організації	+	+	+	-	+	-	+

**Анкета опитування працівників підприємств будівельної галузі
Харківської області**

АНКЕТА

Шановні респонденти!

Дозвольте запропонувати Вам взяти участь в опитуванні, яке присвячене проблемі регламентації трудових процесів і системи нормування праці. Результати дослідження будуть використані в процесі написання дисертації для розробки заходів по раціоналізації трудових процесів фахівців і удосконаленню мотивуючої складової норм праці на будівельних підприємствах.

Відповідаючи на питання, дотримуйтеся, будь ласка, своєї особистої точки зору. Відповіді на питання, судження і бачення вірогідних варіантів рішення проблеми окремих працівників підприємств, проаналізовані в узагальненому виді, дадуть уявлення про найбільш змістовне бачення працівниками підприємства підходів відносно підвищення ефективності системи нормування праці фахівців на будівельних підприємствах.

Загальні правила заповнення анкети: якщо після питання пропонується декілька варіантів відповідей, то уважно прочитайте усі відповіді, а потім виберіть один або декілька варіантів, які Вам підходять, і у бланку відповідей обведіть їх порядкові номери; якщо ж відповіді не наводяться або жоден із запропонованих варіантів Вам не підходить, напишіть свою відповідь самостійно зверху підкреслення.

Заздалегідь дякуємо Вам за участь!

Перші 7 питань стосуються Вашої особи

1. Ваша стать:

- 1) чоловіча;
- 2) жіноча.

2. Скільки Вам років? _____

3. Ваш сімейний стан:

- 1) одинокий (незаміжня);
- 2) одружений (у шлюбі);
- 3) розлучений (розлучена).

4. Національність:

- 1) українець;
- 2) росіянин;
- 3) інша (яка саме?) _____

5. Яка у Вас освіта:

- 1) закінчив середню школу;
- 2) закінчив технікум, середнє спеціальне училище, коледж;
- 3) неповна вища;
- 4) вища;
- 5) маю вчений ступінь, звання?

6. Як Ви оцінюєте свій рівень життя?

- 1) високий;
- 2) середній;
- 3) низький?

7. Скільки років Ви працюєте на підприємстві? _____ повних років.

Наступні 21 питання торкаються проблем регламентації трудових процесів і подолання конфліктів на підприємстві

8. Як Ви вважаєте, чи доцільним є впровадження системи матеріального стимулювання праці, заснованої на визначені трудомісткості виконаних робіт фахівцями з норм часу за певний проміжок часу :

- 1) так;
- 2) ні;
- 3) більше так, чим ні;
- 4) не знаю?

9. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість (ступінь виконання) трудового процесу (виду роботи) характер робіт, який визначає зміст праці:

- 1) так;
- 2) ні;
- 3) більше так, чим ні;
- 4) не знаю?

10. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу кваліфікація фахівця і здатність використати професійні компетенції в процесі праці :

- 1) так;
- 2) ні;
- 3) більше так, чим ні;
- 4) не знаю?

11. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу стаж роботи фахівця (загальний, у відділі, на посаді, яку займає) :

- 1) так;
- 2) ні;
- 3) більше так, чим ні;
- 4) не знаю?

12. Як Ви вважаєте, чи впливають на тривалість трудового процесу фізіологічні дані фахівця :

- 1) так;
- 2) ні;
- 3) більше так, чим ні;
- 4) не знаю?

13. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу рівень розумової активності фахівця :

- 1) так;
- 2) ні;
- 3) більше так, чим ні;
- 4) не знаю?

14. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу індивідуальна інтенсивність праці конкретного фахівця:

- 1) так;
- 2) ні;
- 3) більше так, чим ні;
- 4) не знаю?

15. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу такий чинник, як задоволеність працею:

- 1) так; 2) ні; 3) більше так, чим ні; 4) не знаю?

16. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу рівень володіння і використання комп'ютерної техніки конкретним фахівцем:

- 1) так; 2) ні; 3) більше так, чим ні; 4) не знаю?

17. Проранжуйте, будь ласка, виділені Вами чинники залежно від ступеня їх впливу на тривалість трудових процесів фахівців:

1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ і т. д.

18. Чи вважаєте Ви, що рівень соціально-психологічного клімату в колективі впливає на ефективність трудових процесів фахівців:

- 1) так; 2) ні; 3) більше так, чим ні; 4) не знаю?

19. Як Ви вважаєте, чи впливають внутрішні конфліктні спори на діяльність працівників відділу:

- 1) так (міжособові конфлікти);
2) так (міжгрупові конфлікти);
3) так (конфлікти між виробничими групами і керівництвом відділу);
4) ні?

20. Як саме впливають конфлікти на ефективність Ваших трудових процесів:

- 1) вимагають певного часу для їх вирішення, тим самим скорочують час продуктивної діяльності;
2) знижується продуктивність праці;
3) з'являється відчуття психологічної втоми, виникає апатія до роботи;
4) жодним чином не впливають на результативність моєї роботи?

21. Проранжуйте наступні типи конфліктів відповідно до частоти їх виникнення на Вашому підприємстві в 2015 році:

- 1) конфлікти ресурсів; 2) конфлікти цілей;
3) конфлікти цінностей; 4) конфлікти комунікацій.

22. Які, на вашу думку, форми вирішення конфліктів є найбільш ефективними:

- 1) організаційні способи подолання конфліктів;
2) адміністративно-вольові способи?

23. Як Ви вважаєте, які способи вирішення конфліктів найефективніше використовувати при вирішенні закритих конфліктів (вказіть декілька) :

- 1) компроміс; б) придушення інтересів особистості;
2) переговори; 7) переведення на іншу роботу;
3) відволікання; 8) роз'яснення конфліктів;
4) інформування; 9) вирішення спору за рішенням суду?
5) відступ;

24. Як Ви вважаєте, які способи вирішення конфліктів найефективніше використовувати при вирішенні відкритих конфліктів (*вказіть декілька*) :

- | | |
|------------------|--------------------------------------|
| 1) компроміс; | 6) придушення інтересів особистості; |
| 2) переговори; | 7) переведення на іншу роботу; |
| 3) відволікання; | 8) роз'яснення конфліктів; |
| 4) інформування; | 9) вирішення спору за рішенням суду? |
| 5) відступ; | |

25. Як Ви вважаєте, які способи вирішення конфліктів найефективніше використовувати при вирішенні конфліктів ресурсів (*вказіть декілька*) :

- | | |
|------------------|--------------------------------------|
| 1) компроміс; | 6) придушення інтересів особистості; |
| 2) переговори; | 7) переведення на іншу роботу; |
| 3) відволікання; | 8) роз'яснення конфліктів; |
| 4) інформування; | 9) вирішення спору за рішенням суду? |
| 5) відступ; | |

26. Як Ви вважаєте, які способи вирішення конфліктів найефективніше використовувати при вирішенні конфліктів цілей (*вказіть декілька*) :

- | | |
|------------------|--------------------------------------|
| 1) компроміс; | 6) придушення інтересів особистості; |
| 2) переговори; | 7) переведення на іншу роботу; |
| 3) відволікання; | 8) роз'яснення конфліктів; |
| 4) інформування; | 9) вирішення спору за рішенням суду? |
| 5) відступ; | |

27. Як Ви вважаєте, які способи вирішення конфліктів найефективніше використовувати при вирішенні конфліктів цінностей (*укажи-те декілька*) :

- | | |
|------------------|--------------------------------------|
| 1) компроміс; | 6) придушення інтересів особистості; |
| 2) переговори; | 7) переведення на іншу роботу; |
| 3) відволікання; | 8) роз'яснення конфліктів; |
| 4) інформування; | 9) вирішення спору за рішенням суду? |
| 5) відступ; | |

28. Як Ви вважаєте, які способи вирішення конфліктів найефективніше використовувати при вирішенні конфліктів комунікацій (*вказіть декілька*) :

- | | |
|------------------|--------------------------------------|
| 1) компроміс; | 6) придушення інтересів особистості; |
| 2) переговори; | 7) переведення на іншу роботу; |
| 3) відволікання; | 8) роз'яснення конфліктів; |
| 4) інформування; | 9) вирішення спору за рішенням суду? |
| 5) відступ; | |

Дякуємо за участь в анкетуванні!