

Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес - менеджмент на економіці
(повне найменування факультету)

Бізнес на управлінні
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему Кадрова політика суб'єкта господарювання
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи БТЕу-15134

Спеціальності 076 Підприємство на
(код і найменування спеціальності)
морівня

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Пошкєвиз В.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Крушнікова В.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Карпенко А.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

202 4

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра Бізнес та управління
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 076 Підприємство на керівця
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Біла Г
Григоренко А.М.
« » 20 04 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Лонкевич Вероніки Вікторівни
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) кадрова політика суб'єкта господарювання

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доц. Крушкова В.В.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «03» квітня 20 04 року № 395

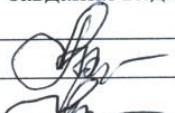
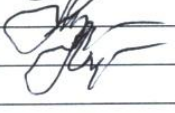
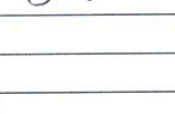
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 квітня 2004

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавчі та нормативні акти України, наукова література, статистичні матеріали ТОВ "БТМН".

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи кадрової політики на підприємствах в різних умовах; аналіз використання персоналу на дослідження кадрової політики на підприємстві; напрямки вдосконалення кадрової політики на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконання завдання
1	к.е.н., доц. Крушкова В.В.		
2	к.е.н., доц. Крушкова В.В.		
3	к.е.н., доц. Крушкова В.В.		
	Період контролю роботи Н.А.		

7. Дата видачі завдання « 20 » вересня 20 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примі
1	Підбір наукових джерел і закріплення завдання.	20.09.24	
2	Виконання першого розділу.	25.10.24	
3	Виконання другого розділу.	15.11.24	
4	Виконання третього розділу.	29.11.24	
5	Подання на кафедру на керівно-контроль.	10.12.24	

Студент(ка)


 (підпис)

 Вероніка Панкевич
 (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)


 (підпис)

 Валентина Крушкова
 (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістрів: 128 с., 37 табл., 18рис., 60 джерел.

Об'єкт дослідження - процеси формування кадрової політики на підприємстві.

Мета роботи - вивчення особливостей формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах та розробка заходів щодо підвищення ефективності її функціонування.

Завдання роботи – вивчення сутності та завдань кадрової політики, етапів побудови кадрової політики на підприємстві, особливостей формування та реалізації кадрової політики на підприємстві; оцінка ефективності використання персоналу підприємства, розроблені заходи мінімізації кадрових ризиків ТОВ «ЗТМК», розрахован соціальний ефект від запропонованих заходів.

В магістерській роботі розглянуто теоретичні та методологічні основи кадрової політики підприємства, дана загальна характеристика діяльності ТОВ «ЗТМК», розглянуто організаційну структуру ТОВ «ЗТМК», проведено аналіз кадрової політики на підприємстві. На основі проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо удосконалення кадрової роботи ТОВ «ЗТМК».

Методи дослідження: описовий, аналітичний, розрахунковий, порівняння.

КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПЕРСОНАЛ, ВДОСКОНАЛЕННЯ, КВАЛІФІКАЦІЯ, РОЗВИТОК, ОЦІНКА, АТЕСТАЦІЯ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	9
1.1 Роль, сутність та завдання кадрової політики.....	9
1.2 Етапи побудови кадрової політики на підприємстві.....	20
1.3 Особливості формування та реалізації кадрової політики на підприємстві.....	30
Висновки до розділу 1	43
2 АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	44
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	44
2.2 Аналіз ефективності використання персоналу підприємства	47
2.3 Дослідження кадрової політики на підприємстві.....	59
Висновки до розділу 2	866
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	88
3.1 Заходи удосконалення кадрової роботи на підприємстві.....	88
3.2 Заходи мінімізації кадрових ризиків.....	1055
3.3 Визначення соціального ефекту від запропонованих заходів.....	1166
Висновки до розділу 3	1200
ВИСНОВКИ	12121
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	12424

ВСТУП

Актуальність теми. Найважливіша складова частина стратегічно орієнтованої політики промислового підприємства - його кадрова політика, що визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом у відношенні людських ресурсів.

Досвід роботи провідних підприємств свідчить про те, що їх головною конкурентною перевагою є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, в свою чергу, створюють відповідну репутацію фірми, привертають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Головним завданням таких підприємств є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь. Тому актуальним виявляється вивчення особливостей формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах та розробка рекомендацій щодо її ефективної реалізації.

Питання кадрової політики розглядалися в роботах А. Кібанова, А. Єгошина, А. Колота, В. Савченка, В.Петюх, В. Травин, Ф. Хміль, М.Чумаченка та інших фахівців у сфері управління персоналом. Не зважаючи на вищезазначені дослідження, деякі теоретико-методологічні аспекти кадрової політики потребують подальшого дослідження. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад визначення кадрової політики зробили такі вчені: М. Армстронг, В. Дятлов, Т. Базаров, Г. Білорус, Н. Дребот, О. Крушельницька, Д. Іванцевич, Д. Мельничук, О. Єкімова, Ф. Хміль.

Незважаючи на наявність теоретичних розробок та практичних рекомендацій удосконалення кадрової політики підприємств, у науковій літературі відсутнє використання системного підходу в дослідженні значення кадрової політики та її складових, особливості їх взаємодії у процесі розвитку підприємства, відсутнє також сформоване розуміння кадрової політики як соціального явища.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення завдань, які мають наукове і практичне значення:

- вивчити сутності та завдань кадрової політики;
- удосконалити етапи побудови кадрової політики на підприємстві;
- дослідити особливості формування та реалізації кадрової політики на підприємстві;
- вивчення організаційно-економічної характеристики підприємства;
- проаналізувати ефективності використання персоналу підприємства;
- дослідити кадрову політику на підприємстві;
- визначити напрями удосконалення кадрової роботи на підприємстві;
- розробити заходи мінімізації кадрових ризиків ТОВ «ЗТМК»;
- визначити соціальний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси формування кадрової політики на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади і практичні аспекти формування та розвитку кадрової політики на промисловому підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених з проблем формування кадрової політики на підприємствах. У процесі дослідження використовувалися такі методи: абстрактно-логічний - для конкретизації визначень економічних категорій, теоретичних узагальнень і формулювання висновків; статистико-економічний та порівняльного аналізу для дослідження особливостей і тенденцій розвитку підприємств; графічний - для зображення динаміки змін досліджуваних показників; системного підходу - для побудови блоків управління рівнем та системою забезпечення формування кадрової політики; таксономічні методи - для розрахунку інтегрального

показника оцінки кадрової політики; групування - для розподілу персоналу за розробленою автором шкалою; системно-цільовий - для обґрунтування вибору кадрової стратегії підприємства.

Інформаційною базою досліджень є законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств, офіційні данні Державної служби статистики України, статистичної звітності та аналітичних обстежень результатів діяльності підприємств, Інтернет-ресурси, результати авторських досліджень. Обробка інформації, одержаної під час дослідження, проводилася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Наукова новизна одержаних результатів дипломної роботи полягає в узагальненні науково-методичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо формування кадрової політики.

Результати дослідження, що містять наукову новизну і виносяться на захист, полягають у такому:

удосконалено:

- теоретичні підходи до дослідження процесу формування кадрової політики;
- визначення особливостей формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах та розробка заходів щодо її ефективної реалізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо кадрової політики, удосконалення системи управління нею, формування кадрової стратегії підприємства. Основні наукові положення можна використовувати у практичній діяльності підприємств.

До результатів, які мають найбільше значення належать такі: удосконалення системи управління підприємства; заходи дозволять підвищити рівень відповідальності керівників перед підлеглими, будуть стимулювати працівників до саморозвитку, а керівників - до вивчення психології особистості.

Структура та обсяг роботи: робота складається зі вступу, 4 розділів, висновків, списку використаних джерел.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Роль, сутність та завдання кадрової політики

Неодмінною умовою ефективної роботи з персоналом є науково обґрунтована, системна і далекосяжна кадрова політика, необхідна при вирішенні всіх кадрових питань: наборі й відборі персоналу, переміщенні й управлінні службовим зростанням працівників, стимулюванні й мотивуванні ефективної праці тощо.

Головним елементом в управлінні виступає персонал. Персонал, по Крушельницькій О.В. в книзі «Управління персоналом», - це «особовий склад організації, який працює по найму і характеризується певними ознаками» [21]. Існує багато підходів щодо визначення поняття «трудові ресурси» та «персонал», наведемо кілька з них.

Базаров Т.Ю. у роботі «Управління персоналом» під персоналом має на увазі «сукупність усіх людських ресурсів, які має організація. Це співробітники організації, а також партнери, які притягуються до реалізації деяких проектів, експерти, які можуть бути притягнені для проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів» [16].

Богиня Д.П. та Грішнова О.А. визначають трудові ресурси, як частину населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями здатна працювати в народному господарстві. Качан Є.П. розглядає трудові ресурси, як сукупність носіїв робочої сили, яка здебільшого визначається демографічною структурою населення, встановленими межами працездатності як тих, що беруть участь у процесі праці, створенні споживчих вартостей і соціально-культурних цінностей, так і потенційно здатних до суспільно-корисної діяльності [7].

На думку авторів Горлачук В.В. та Яненкової І.Г., трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Слід відрізняти трудові ресурси

реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що колись можуть бути залучені до конкретної праці) [19].

Одним з найголовніших ресурсів підприємства є його персонал. За визначенням сучасних українських дослідників Данюка В.М. та Петюха В.М. «персонал підприємства – це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників» [20].

На думку авторів Горлачук В.В. та Яненко І. Г., персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [19].

Як стверджує Покропивний С.Ф. - персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів [10].

Шегда А.В. в навчальному посібнику «Менеджмент» подає так загальну класифікацію персоналу підприємства (рисунок 1.1) [15].

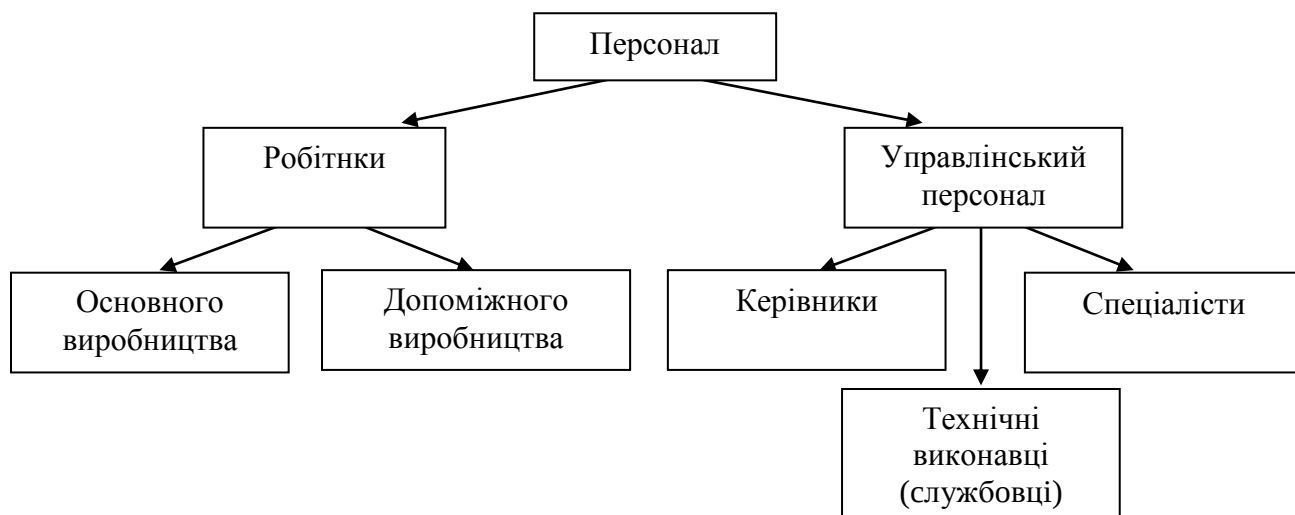


Рисунок 1.1 - Класифікація персоналу підприємства [15, с. 284]

Таким чином, персонал - це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і складається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Існують різні підходи до класифікації

персоналу, які залежать від посади працівника, професії, рівня управління або категорії працівника.

Специфічною особливістю управління персоналом, по Шегда А.В. в навчальному посібнику «Менеджмент», являється здатність персоналу виступати в ролі об'єкту і суб'єкта управління [15].

Основні поняття управління персоналом що становлять основу системи управління персоналом його інструментарій представлені Беяцьким Н.П. в навчальному посібнику «Управління персоналом» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення понять в управлінні персоналом [27]

Поняття	Зміст
1	2
Кадрова політика	Принципи, цілі і стратегії в області роботи з персоналом, на які орієнтовані усі заходи по роботі з кадрами
Персонал	Співробітники організації : керівник, фахівці, робітники, молодший обслуговуючий персонал
Найм персоналу	Всеосяжний пошук співробітників, вибір їх з числа кандидатів, а також підготовка і вступ на посаду нових співробітників
Планування персоналу	Попереднє осмислення і фіксація тих заходів, які необхідно здійснити в основних областях роботи з персоналом
Призначення персоналу	Створення робочих місць, підготовка умов роботи, організація праці і робочого часу. Заняття співробітниками робочих місць і необхідної позиції відповідно до кадрової політики, що проводиться
Розвиток персоналу	Встановлення потреб в освіті, вдосконалення стилю управління методів роботи персоналу і систематичне сприяння співробітникам в підвищенні їх ділової активності
Вивільнення персоналу	Заходи по скороченню штатів і звільненню співробітників
Оцінка персоналу	Використання методів прямого або непрямого визначення вкладу окремих співробітників в кінцевий або проміжний результат роботи підрозділів Встановлення міри відповідності співробітників своїй посаді
Кадрове адміністрування	Централізовані адміністративні дії і заходи відносно персоналу, наприклад оформлення записів в трудовій книжці
Керівництво персоналом	Децентралізоване управління персоналом безпосередньо керівниками підрозділів, які використовують певні інструменти управління, наприклад бесіду із співробітниками, діалог
Контролінг персоналу	Приєднання до внутрішньовиробничої системи контролю, планування і регулювання роботи з персоналом
Персонал-стратегія	Функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Кадрова логістика	Наукова й практична діяльність, пов'язана з організацією, управлінням і оптимізацією руху людських (кадрових) потоків від джерела їхнього виробництва до кінцевого споживача
Кадрова компетенція	Це особова здатність фахівця (співробітника) вирішувати певний клас професійних завдань. Також під компетенцією розуміють формально описані вимоги до особових, професійних і т. п. якостей співробітників компанії (чи до якоїсь групи співробітників). У цьому розумінні компетенції використовуються при оцінці персоналу.

Глобальна мета управління персоналом, по Беяцкому Н.П. в роботі «Управління персоналом», полягає у формуванні, розвитку і реалізації з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації.

Головна мета управління персоналу, по Шегда А.В. в навчальному посібнику «Менеджмент», - «об'єднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації спрямованих на розвиток здібностей працівників заради дозволу завдань, які стоять перед підприємством і його підрозділами» [15]. На рисунку 1.2 представлено дерево цілей управління персоналом організації що включає цілий ряд рівнів [27].



Рисунок 1.2 - Дерево цілей управління персоналом [27]

Важливим напрямом роботи з персоналом на підприємстві є кадрова політика, що являє собою цілісну та об'єктивно обумовлену стратегію роботи з персоналом, яка поєднує різні форми, методи і моделі кадрової роботи і має на меті створення згуртованого, відповідального і високопродуктивного колективу, здатного адекватно реагувати на зміни вимог ринку.

Діяльність організації в області управління персоналом повинна визначатися основними напрямками управління персоналом, найбільш істотними для даної організації, а також основними характеристиками цієї роботи. Як правило, ці напрямки і їх характеристики відображаються в кадровій політиці організації, яка є частиною стратегії розвитку організації в цілому [4].

Управління персоналом - це частина кадрової політики [30].

Складається комплексне розуміння кадрової політики як єдності таких заходів [9]: забезпечення всіх ділянок виробництва необхідною робочою силою; створення мотивації працівника на високопродуктивну ефективну роботу. Кадрова політика конкретно проявляється у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки працівників на підприємстві. Важливим напрямом роботи з персоналом є кадрове планування, мета якого полягає в забезпеченні робочих місць в необхідний момент часу і в необхідній кількості тими, хто їх шукає, відповідно до своїх здібностей, кваліфікації і вимог виробництва.

Разом з тим, робочі місця мають бути з точки зору ефективності та мотивації дозволяти працюючим розвивати власні здібності, примножувати продуктивність праці, відповідати сьогodнішнім вимогам суб'єкта господарювання [49].

З таблиці 1.2 бачимо, що у науковців відсутнє єдине розуміння сутності кадрової політики. Проте, у всіх визначеннях чітко виділяються основні складові цього поняття: мета і зміст, реалізація стратегії організації (підприємства), систематизація засобів управління персоналом, що реалізується через діяльність кадрових служб, соціальний та економічний контекст.

Таблиця 1.2 – Поняття кадрової політики різними авторами

Автор, джерело	Визначення
Петюх В. М. [9]	Під кадровою політикою розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.
Іванілов О. С. [5]	Кадрова політика - це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів держави з формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу. Під кадровою політикою слід розуміти систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.
Іванова-Швець Л.Н. [30]	Під кадровою політикою організації розуміють генеральний напрямок роботи з персоналом, що відображає сукупність принципів, методів, набір правил і норм в області роботи з персоналом, які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані.
Базаров Т.Ю., Еремін Б.Л. [16]	Кадрова політика - 1) У широкому розумінні - це система усвідомлених і певним чином сформульованих і закріплених правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність з довготривалою стратегією фірми. 2) У вузькому сенсі - це набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлюваних), що реалізуються, як в процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, так і в взаємозв'язках між працівниками і організацією в цілому.
Крушельницька О.В. [21]	Кадрова політика - це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання
Чумаченко М.Г., [31, с. 378]	Кадрова політика - це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності
Хміль Ф. І. [13]	Кадрова політика є дороговказом при розробленні стратегії управління персоналом - комплексу довготривалих заходів з управління процесами зайнятості в організації. У сукупності кадрова політика і стратегія управління персоналом відображають перспективу забезпечення організації людським капіталом з позиції її розвитку й підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності
Петюх В. М. [9]	Під кадровою політикою розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Вона розробляється власниками організації, вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них
Величко В.В. [1]	Під кадровою політикою розуміють систему політичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи
Скібіцька Л.І. [24]	Кадрова політика - система теоретичних поглядів, ідей, принципів і норм, які визначають пріоритети, форми і методи роботи з персоналом організації

Таким чином на підставі аналізу, вважаємо, що кадрова політика на підприємстві - це основні напрямки, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності підприємства в цілому.

Мета кадрової політики - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельності і якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства та станом ринку праці. Кадрова політика не завжди чітко позначені і представлена у вигляді документа, однак, незалежно від ступеня вираженості, вона існує в кожній організації. На її формування та розвиток впливають зовнішні і внутрішні фактори [30].

Головна мета кадрової політики, як вважає Покропивний С. Ф., полягає в забезпеченні нині і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації.

Як вважає Іванілов О.С., кадрова політика має за головну мету забезпечення в теперішній час та в майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації [5].

Мета кадрової політики за своєю структурою містить у собі [23]:

1. Мету, пов'язану з відносинами підприємства з навколишнім світом (ринок праці, охорона навколишнього середовища, взаємини з державною і місцевою владою, профспілками тощо).

2. Мету, реалізація якої спрямована на поліпшення відносин підприємства зі своїми працівниками (участь їх в управлінні підприємством, удосконалення стилю управління, поглиблення професійних знань, розв'язання соціальних питань та ін.).

Економічні цілі припускають максимізацію прибутку і мінімізацію витрат. З точки зору інтересів усього суспільства неухильне слідування економічним цілям окремого підприємства може відповідати соціальним цілям суспільства. Досягнення кінцевої мети кадрової політики суб'єктом господарювання має передбачати виконання таких основних функцій:

- розробка і корекція стратегії формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання;
- набір і формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація);
- підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності (виробничо-технічне учнівство, загальна професійна підготовка, підвищення кваліфікації, просування на службі);
- оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва чи іншої сфери діяльності, аналіз ділових якостей працівників, висунення на певну посаду, службове переміщення);
- мотивація дотримання належного режиму трудової діяльності та високої продуктивності праці;
- постійний моніторинг безпеки праці (виробничо-господарської діяльності);
- забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства (фірми, корпорації);
- реалізація постійних контактів між керівництвом (керівниками всіх рівнів) і представниками трудових колективів (профспілками) [10].

Ці та деякі інші функції реалізуються службами персоналу (відділами кадрів) у тісній співпраці як з генеральною дирекцією (наприклад питання загальної стратегії або висунення на посади), так і з відповідними структурними підрозділами підприємства, які так чи так беруть участь у розробці та реалізації кадрової політики.

Кадрова політика розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них [1].

Основними цілями кадрової політики суб'єкта господарювання є [1; 9, 5; 24]:

- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;

- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Розглядаючи цілі кадрової політики, треба враховувати особисті та суспільні цінності й уявлення. Однак було б неправильно пов'язувати економічні цілі тільки з організацією, а соціальні - тільки з працівником. З одного боку, працівник зацікавлений у досягненні економічних цілей організації, бо, як правило, це гарантує йому збереження робочого місця, професійну зайнятість і матеріальний добробут: з іншого боку, організація зацікавлена в активних працівниках, які переживають за організацію, де працюють, і сприяють створенню позитивного іміджу організації поза її межами [26].

Узагальнюючи викладене, зауважимо, що найкраще з можливих рішень щодо реалізації цілей кадрової політики задоволення соціальних потреб працівників, що не тільки є соціально-етичною настановою стосовно людини праці, а й відповідає інтересам розвитку економіки.

Основні завданнями кадрової політики на думку Гетьман О. О. наступні : задоволення потреби підприємства в кадрах; забезпечення раціонального розподілу, професійно-кваліфікаційного і посадового просування кадрів; ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

Реалізація цих завдань передбачає виконання багатьох функцій, а саме:

- планування, наймання і розміщення робочої сили, включаючи добір, орієнтацію, переорієнтацію, перепрофілювання й адаптацію;
- навчання, підготовку і перепідготовку працівників, підвищення кваліфікації;
- оцінку персоналу (проведення атестації працівників, просування по службі й стимулювання до кар'єрного росту);
- визначення умов наймання, праці та її оплати;
- мотивацію праці і дотримання трудової дисципліни;

- забезпечення формальних і неформальних зв'язків, створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- реалізацію соціальних функцій (пільгове харчування на підприємстві, матеріальна допомога, організація відпочинку тощо);
- контроль за безпекою праці, інші [18].

Основні різновиди кадрової політики на думку Величко В.В [1]: політика добору кадрів, політика профнавчання, політика праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

Основні різновиди кадрової політики на думку Петюх В. М. [9]: політика добору кадрів; політика профнавчання; політика оплати праці; політика формування кадрових процедур; політика соціальних відносин.

Загальними принципами кадрової політики для більшості підприємств є: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації [21]. Кадрова політика визначається рядом чинників: а) зовнішніх: національне трудове законодавство; взаємовідносини з профспілками; стан економічної кон'юнктури; перспективи розвитку ринку праці; б) внутрішніх: структура і цілі підприємства; територіальне розміщення; використовувані технології; виробнича й управлінська культура.

Кадрове планування на підприємстві має такі розділи: планування потреби в персоналі; планування джерел залучення кадрів; планування підвищення кваліфікації; планування кар'єри; планування використання працівників; планування втрат працівників (вихід на пенсію, вступ до навчальних закладів, до збройних сил і таке інше); планування витрат на реалізацію всього комплексу кадрових завдань [5].

Взаємозв'язок кадрової політики і стратегії розвитку організації. Визначальним чинником, що впливає на зміст і особливості кадрової політики, є загальна стратегія розвитку організації як виробничо-господарської системи. Вдало розроблена і реалізована кадрова політика у свою чергу, також сприяє виконанню загальної стратегії (таблиця 1.3) [24].

Таблиця 1.3 - Вплив сучасної стратегії розвитку на кадрову політику організації [24]

Тип стратегії розвитку	Потрібні характеристики персоналу	Зміст кадрової політики організації
1	2	3
Підприємницька стратегія Упроваджуються проекти з високим рівнем фінансового ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсів недостатньо для задоволення всіх потреб замовника. У центрі уваги швидке здійснення найближчих заходів, навіть без відповідної детальної проробки	Працівники повинні бути зноваторами, ініціативними, контактними, довготерміновою орієнтацією, готовимим ризикувати, не боятися відповідальності. Важливо, щоб провідні працівники не змінялися	а) відбір і розміщення кадрів: пошук людей, спроможних іти на ризик і доводити справу до кінця б) винагорода: на конкурентній основі, по можливості задовольняє потреби працівника в) оцінка: ґрунтується на результатах, не дуже жорстка г) розвиток особистості: неформальний, залежно від наставника д) планування переміщень: головним є інтерес працівників; робочі місця і посади добираються відповідно до інтересів працівників
Стратегія динамічного зростання Ступінь ризику - невисокий. Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього. Політика фірми і процедури фіксуються письмово - для ефективного контролю і як основа подальшого розвитку фірми	Службовці повинні бути організаційно закріплені, мати гнучкість динамічному середовищі, бути проблемно орієнтованими і тісно співпрацювати з колегами	а) відбір і розміщення кадрів: пошук ініціативних і вірних людей, здатних ризикувати б) винагорода: справедлива, залежно від посади і результатів праці в) оцінювання: ґрунтується на чітко визначених критеріях г) розвиток особистості: акцент на якісному зростанні рівня праці у сфері визначених повноважень д) планування переміщень: використовуються різні форми службового просування з урахуванням можливостей організації
Стратегія прибутковості У центрі уваги - збереження наявного рівня прибутків. Зусилля, що потребуються фінансових витрат, незначні, можливе припинення найму. Управлінська система добре розвинена: діє значна кількість розроблених правил і процедур	Увага до критеріїв кількості і ефективності; терміни - короткі, результати досягаються завдяки мінімальному рівню організаційної закріпленості при відносно низькому рівні ризику	а) відбір і розміщення кадрів надзвичайно жорсткі б) винагорода: ґрунтується на заслугах, стажу праці і внутрішньо-фірмових уявленнях про справедливість в) оцінка: обґрунтовано вузька, орієнтована на результати діяльності г) розвиток особистості: зосереджується увага на компетентності при виконанні поставлених завдань
Встановлення міри відповідності співробітників своїй посаді	Потрібні працівники на короткий термін, вузької спеціалізації, без особливих зобов'язань до фірми	а) набір персоналу мало ймовірний через скорочення штатів б) оплата: ґрунтується на заслугах, зростає повільно, додаткових стимулів нема
Майже зовсім не приділяється увага спробам зберегти підприємство, оскільки очікується подальше зменшення прибутків	Великої потреби в наборі кадрів немає	в) оцінка персоналу сувора, формальна, ґрунтується на управлінських критеріях г) розвиток і навчання персоналу обмежені д) працівники з необхідними навичками і досвідом мають можливості для просування

Вважається, що письмове оформлення кадрової політики дозволяє чітко й наочно продемонструвати погляди адміністрації, переконати персонал у її добрих намірах, поліпшити взаємодію підрозділів, раціоналізувати процес прийняття кадрових рішень, інформувати персонал про правила внутрішніх взаємовідносин, поліпшити морально-психологічний клімат тощо [22].

Роль кадрової політики у підвищенні ефективності праці персоналу виявляється в тому, що вона дає змогу: чітко і наочно представляти погляди керівництва на взаємовідносини з персоналом; переконувати персонал у добрій волі власників і керівництва; покращувати взаємодію підрозділів; надавати послідовності процесу прийняття кадрових рішень; інформувати персонал щодо правил внутрішньої поведінки; покращувати морально-психологічний клімат у колективі [24].

1.2 Етапи побудови кадрової політики на підприємстві

Основними принципами управління персоналом суб'єкта господарювання є: принцип науковості, принцип об'єктивності, принцип демократизму, принцип гласності, принцип добору кадрів за діловими і моральними якостями, принцип ротації кадрів, принцип поєднання інтересів системи, колективу і особистості, принцип пропорційності, принцип збалансованості з віковим критерієм, принцип поєднання вимогливості, контролю роботи працівників із повагою до них [13].

На основі концепції і принципів управління персоналом розробляють політику управління персоналом (кадрову політику) - основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності організації загалом. Результативність (ефективність) господарювання на підприємстві великою (якщо не вирішальною) мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві (в організації) [10]

Системне управління персоналом будь-якої організації є цілеспрямованою діяльністю лінійних і функціональних керівників усіх рівнів,

а також керівників і фахівців служб персоналу на основі взаємоузгоджених політики і стратегії роботи з персоналом (рис. 1.4) [13].



Рисунок 1.4 - Процес розроблення концепції управління персоналом

Першим етапом в опрацюванні кадрової політики є розроблення концепції управління персоналом - комплексу теоретико-методологічних поглядів на розуміння сутності, змісту, цілей, завдань, принципів, критеріїв та організацій-но-практичних методів управління персоналом, а також підходів до формування механізму їх реалізації в конкретних умовах функціонування виробничих і управлінських підрозділів організації.



Рисунок 1.5 – Послідовність формування системи роботи з персоналом підприємства [13]

Вона повинна бути чітко сформульована як сукупність нормативних положень і зафіксована у певному організаційно-розпорядчому документі. Будучи розрахованою на достатній для її реалізації період, вона повинна періодично переглядатися і уточнюватися.

Управління персоналом має здійснюватися відповідно до концепції розвитку організації та включати ряд стадій: формування, використання та стабілізацію. Формування персоналу охоплює прогнозування структури персоналу, визначення потреби в кадрах, планування, залучення, добір та розміщення персоналу.

Використання персоналу включає професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, створення постійних кадрів, поліпшення морально-психологічного клімату, забезпечення робочих місць.

Стабілізація персоналу передбачає врахування кваліфікації та персональних навичок з формування банку даних, оцінювання результатів праці для виявлення потенціалу кожного працівника, навчання, підвищення кваліфікації.

Стратегія персонального менеджменту - це сукупність принципових підходів до реалізації основних завдань кадрового напрямку діяльності організації, котрі відображають як особливості її поточного становища, так і перспективного розвитку [4].

Довгострокова стратегія управління персоналом має ґрунтуватися на прискореному впровадженні інновацій, що ставить особливі вимоги до якості персоналу. Ця стратегія передбачає додаткові вкладення не тільки в підготовку та розвиток робочої сили, а й у створення необхідних умов для повнішого її використання. На формування довгострокової кадрової стратегії впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники:

- глобальна концепція функціонування і подальшого розвитку організації на відповідному сегменті ринку;
- стан ринку трудових ресурсів необхідної спеціалізації на території даного регіону;

- фінансові можливості організації щодо утримання найманого персоналу;
- рівень компетентності співробітників служби персоналу.

Велике значення при плануванні та підборі персоналу має уміння володіти ситуацією на ринку праці для ефективного покриття потреби в кваліфікованих працівниках, а отже, і для реалізації цілей організації. Доцільно вести дослідження ринку з метою визначення поточних і перспективних потреб у персоналі з урахуванням його кількості та якості, вчасно готувати нові робочі місця відповідно до вимог виробництва; залучати персонал, особисті якості яких відповідають вимогам, що їх ставить організація.

Важливим напрямом планування персоналу є визначення потреби в ньому [4].

Якісна потреба визначається на основі професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, вимог до робочих місць і посад, штатного розпису організації та її структурних підрозділів.

Визначення кількісної потреби передбачає застосування певного методу розрахунку чисельності працівників.

Використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найефективнішої реалізації трудового потенціалу працівників. Воно має відповідати цілям організації, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю у процесі роботи. Основні принципи раціонального використання персоналу:

- забезпечення раціональної зайнятості працівників;
- забезпечення стабільності та рівномірного навантаження працівників протягом робочого періоду (дня, тижня, місяця, року);
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочих місць і виробництва шляхом переходу з одного робочого місця на інше;

- забезпечення максимальної можливості виконання на робочому місці різних операцій, що дає змогу чергувати навантаження на різні частини тіла та органи чуття людини.

В сучасних умовах великого значення набуває конкурентоспроможність персоналу, що визначається умінням кожного працівника та всіх разом як єдиного організму швидко та ефективно сприймати та реалізовувати різні нововведення на кожній стадії життєвого циклу продукції. Конкурентоспроможність кадрів досягається лише за умов постійного поглиблення знань, умінь, навичок, сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці. Конкурентоспроможність персоналу можна визначити як процес розвитку персоналу, котрий являє собою комплекс заходів, що включає професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації.

Необхідність постійного професійного навчання обумовлена певними чинниками [4]:

- упровадженням нової техніки, технологій, виробництвом сучасних товарів, зростанням комунікативних можливостей;
- високим рівнем конкуренції на ринку, що вимагає високої якості виробленої продукції;
- тією обставиною, що для організації більш ефективним є підвищення віддачі від уже працюючих співробітників на основі їх неперервного навчання, ніж залучення нових працівників.

Підприємство має розробляти і постійно поновлювати свої програми систематичної підготовки і перепідготовки працівників. Програми мають бути складені з урахуванням конкретних особливостей структури персоналу і актуальних завдань розвитку підприємства.

Розрізняють такі види професійного навчання: загальна (первинна) професійна підготовка; підвищення кваліфікації та перепідготовка.

У сучасних умовах підвищення кваліфікації трудового потенціалу - важливий напрям кадрової політики підприємства. Метою підвищення

кваліфікації працівників є поглиблення фахових знань та навичок за спеціальністю, формування у персоналу високого професіоналізму, корпоративної культури тощо.

Важливим напрямом роботи з персоналом в організації є управління трудовою адаптацією. Адаптація - це оволодіння спеціальністю, а також пристосування працівника до певних соціальних норм організації, установлення таких відносин співробітництва працівника і всього колективу, які будуть сприяти забезпеченню ефективної праці, матеріально-побутових і духовних потреб обох сторін. Адаптація може бути: - первинна, тобто пристосування молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності. Це найчастіше випускники навчальних закладів; вторинна, тобто пристосування працівників, які мають досвід професійної діяльності, проте змінюють об'єкт діяльності або професійну роль.

Однією з форм розвитку персоналу, зокрема керівного складу, є створення резерву на заміщення керівних посад і планомірна робота з ним.

Резерв керівних кадрів - це певна група працівників, які відібрані для просування на керівні посади за результатами оцінювання їхніх професійних знань, умінь і навичок, ділових та особистих якостей. Формування кадрового резерву має забезпечувати своєчасне зайняття вакантних посад новими працівниками, сталість управління організацією та її структурними підрозділами; призначення на посади компетентних, здібних працівників; навчання претендентів на посади, постійне накопичення ними необхідного досвіду на новій для них посаді.

Одним з елементів системи управління персоналом є планування трудової кар'єри. Як свідчить зарубіжний досвід, необхідно планувати ділову кар'єру з моменту прийняття працівника до його звільнення. При цьому треба організовувати як горизонтальне, так і вертикальне просування працівника по системі посад і робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- та довгостроковий періоди, а й те, чого він має досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Ресурсне забезпечення системи включає інформаційне, інструментальне, нормативно-методичне, організаційне, фінансове. Інформаційне забезпечення визначається як сукупність вихідних даних для прийняття конкретних управлінських рішень. Ця інформація може бути як зовнішня, що сприяє підвищенню ефективності персонального менеджменту (наприклад, відомості щодо профільних розробок інших організацій), так і внутрішня з усіх питань, що стосуються системи персонального менеджменту.

Інструментальне забезпечення здійснюється за допомогою таких методів:

- адміністративні (звільнення, посадові переміщення тощо);
- економічні (підвищення заробітку, позбавлення премії тощо);
- психологічні (психотехніка та ін.).

Нормативно-методичне забезпечення розглядається як сукупність зовнішніх і внутрішніх регламентів, а також інших документів (трудове законодавство, посадові інструкції, положення про оплату праці, коментарі до КЗОТу, внутрішні методичні рекомендації з боку служби персоналу для керівників структурних підрозділів тощо).

Основними законодавчими актами, які регулюють трудові відносини, є:

1) Кодекс законів про працю (КЗпП). КЗпП визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці [33].

2) Закон України «Про зайнятість населення», який визначає правові економічні та організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю [34].

3) Закон України «Про колективні договори і угоди», який визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулювання трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників та власників [35].

4) Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», що визначає правові та організаційні засади функціонування

системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними [36].

5) Закон України «Про оплату праці», що визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного й договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулювальної функції заробітної плати [37].

6) Закон України «Про охорону праці» - визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя і здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи та організації або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні [38].

7) Закон України «Про пенсійне забезпечення» - гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільно-корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників [39].

Організаційне забезпечення включає сукупність вимог та умов, що визначають організаційні аспекти функціонування персонального менеджменту (формалізовані вимоги до конкретних посад, критерії відбору персоналу, ресурсне забезпечення робочих місць тощо).

Фінансове забезпечення розглядається як сукупність витрат на формування, функціонування, розвиток системи управління загалом і

конкретних її елементів (витрати на підвищення кваліфікації персоналу тощо) [4].

Оцінка вибору кадрової політики [21]. З метою вивчення реакції колективу на вибрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності. Правильно вибрана кадрова політика забезпечує:

- своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкуренто
- спроможності, стабільності та надійності підприємства;
- стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства;
- раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою;
- ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника;
- створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження;
- розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною;
- стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі;
- стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу.

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів. Тобто ми розглянули етапи побудови за думкою Завіновської Г. Т., Крушельницької О.В., Хміль Ф.І. та Покропивного С. Ф., надалі потрібно розкрити особливості формування та реалізації кадрової політики на підприємстві.

1.3 Особливості формування та реалізації кадрової політики на підприємстві

На думку Крушельницької О.В. - кадрова політика формується в загальній концепції підприємства, поряд з виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою [21].

Сладкевич В. П. визначає, що кожен суб'єкт господарювання розробляє і здійснює фінансову, виробничу, конкурентну, зовнішньоекономічну і кадрову політику [25].

Політика організації - це система правил, відповідно до яких функціонує і розвивається організація. У невеликих фірмах кадрова політика формально не розробляється, а існує як система неофіційних постанов власників і керівництва. У великих організаціях кадрова політика офіційно декларується і фіксується у меморандумах, інструкціях, інших регламентуючих документах щодо персоналу [24].

Кадрова політика повинна ґрунтуватися на принципах дотримання трудового законодавства, справедливості, послідовності, відсутності дискримінації.

Формування кадрової політики здійснюється на основі загальної Декларації прав людини, Конституції держави, Програм керуючої партії, Цивільного кодексу та Кодексу законів про працю. Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами [38]

Управління персоналом пов'язане з розробкою й реалізацією кадрової політики, що включає планування, наймання та розміщення робочої сили; навчання, підготовку і перепідготовку працівників; просування по службі й організацію кар'єри; умови найму, праці та його оплати; забезпечення формальних і неформальних зв'язків, створення комфортного психологічного клімату в колективі. В умовах ринку з'явилася категорія персоналу – менеджери, до яких належать керівники всіх ланок управління, а також фахівці управлінських служб [29].

Політика не вимагає безпосередніх дій, її формулюють для того, щоб лінійні і функціональні керівники керувалися нею, аналізували можливі наслідки своїх рішень з кадрових питань ще до їх прийняття. Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика.

До її розроблення залучають управлінців усіх рангів, опитуючи перед тим усіх лінійних керівників управлінської вертикалі - від вищого керівництва до низового рівня. Оброблення анкет здійснюється у два етапи: на першому - індивідуальні формулювання експертів кожного рівня зводять до єдиних шляхом колективного обговорення в групах експертів; на другому - узгоджують формулювання експертів усіх рівнів управління.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів. Вплив останніх конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру: кількість активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу, ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Об'єктами управління персоналом є працівники підприємства, на яких спрямовано вплив функцій керування персоналом. Персонал підприємства є одним із об'єктів управління [20].

Від категорії персоналу необхідно відрізнити поняття „кадри”. До кадрів (від фр. *cadres*) належить склад кваліфікованих працівників підприємств, установ і організацій згідно зі штатним розкладом.

Персонал суб'єкта господарювання – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [19]. Кадри - сукупність працівників певного рівня знань, професії, компетенції та кваліфікації, що мають значний стаж роботи певному підприємстві [32].

Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту) [20].

Кадри характеризуються чисельністю, складом, професійною, кваліфікаційною і посадовою структурою, статтю і віком. До кадрів не відносять працівників, посади яких не передбачені у штатному розкладі.

На рисунку 1.4 показана класифікація об'єктів.



Рисунок 1.6 - Класифікація об'єктів управління персоналом

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їхніх можливостях виконувати роботи відповідної складності [20]. Кваліфікація - це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій визначеної складності. За рівнем кваліфікації робітників поділяють на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані й некваліфіковані. Вони

виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 - Групи робітників за рівнем кваліфікації, виконуваними ними роботами й терміни їхньої підготовки [10]

Кваліфікаційні групи робітників	Основні виконувані роботи	Термін підготовки стажування, досвід
Високо-кваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо)	Понад 2–3 роки, періодичне стажування, великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	1–2 роки, чималий досвід роботи
Мало-кваліфіковані	Нескладні роботи (апаратурні, деякі складальні, технічний нагляд тощо)	Кілька тижнів, певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо)	Не потребують спеціальної підготовки

На зміну професійно–кваліфікаційного складу та структури персоналу підприємств впливають такі фактори [5]:

- зростання попиту на кваліфіковану робочу силу, що пов'язано зі швидкими темпами оновлення продукції, ускладненням технологічних процесів тощо;

- перерозподіл працівників зі сфери промислового та сільсько-сподарського виробництва у сферу побутового обслуговування населення, торгівлі, інформаційну сферу;

- досить висока частка зайнятих ручною та некваліфікованою працею, що пов'язано із сповільненням темпів технічного переоснащення підприємств;

- включення до складу трудових ресурсів працівників з більш високим освітнім рівнем, ніж ті, які вибувають за межі працездатного віку;

- неврахування системою освіти сучасних вимог і потреб у кваліфікованій робочій силі, що породжує невідповідність між реальним попитом підприємств у кадрах та їх пропозицією на ринку праці.

Для підвищення кваліфікації і перепідготовки спеціалістів створена мережа курсів, факультетів, бізнес-шкіл, шкіл менеджменту, маркетингу,

підприємництва, семінарів, навчальних центрів тощо; на підприємствах проводяться спеціальні тренінги, рольові ігри, ротація керівників структурних підрозділів на певний період. Крім того, підготовку і підвищення кваліфікації службовців, спеціалістів та керівників здійснюють вищі навчальні заклади різних рівнів (коледжі, інститути, університети, академії), інститути післядипломної освіти, курси підвищення кваліфікації з відривом від виробництва та ін.

Підготовка кадрів для підприємств нових (недержавних) форм господарювання здійснюється державними і недержавними навчальними закладами на основі укладених договорів між підприємствами і навчальними закладами. Підприємства відшкодовують витрати на ці цілі за рахунок власних коштів. Важлива умова ефективного функціонування сучасного виробництва - систематичне підвищення кваліфікації працівників.

Зарубіжні спеціалісти виділяють кілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки.

Пасивний. На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.

Реактивний. Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.

Превентивний. Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньотерміновий прогнози потреби в персоналі.

Активний (раціональний). Керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

Авантюристичний. Керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Кадрова політика формує: вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо); відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу; відношення до стабілізації колективу; відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

Практичне застосування належної системи управління персоналом має спиратись на сучасну концепцію та відповідну стратегію менеджменту. Одним з важливих етапів реалізації вибраної системи управління персоналом є практичне здійснення набору необхідних фірмі категорій працівників [45]

Обсяг робіт щодо набору персоналу залежить передовсім від різниці між наявною чисельністю та майбутніми потребами. Розрізняють зовнішні та внутрішні джерела набору. До зовнішніх належать ті, що забезпечують поповнення персоналу через:

- державні бюро із працевлаштування, регіональні біржі праці;
- комерційні (у тім числі міжнародні) підприємства та організації із працевлаштування;
- систему контрактів підприємств з вищими, середніми спеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;
- об'яви у пресі, на радіо, телебаченні, у розклеюваних афішах тощо.

Варто зазначити, що емпіричний підхід до набору персоналу, який значною мірою властивий використанню названих джерел найму, може стати причиною великих помилок, а також даремних втрат часу та грошей. Ось чому підприємства все частіше використовуються внутрішні джерела набору, а саме:

- підготовку робітників через учнівство на підприємстві;
- просування по службі своїх працівників (можливо з перепідготовкою), що потребує менших витрат, створює ліпший моральний клімат на підприємстві;
- пряме звертання до своїх працівників з проханням рекомендувати на роботу їхніх друзів та знайомих;

- регулярне інформування всього колективу працівників про наявні вакансії тощо.

Недоліком такого підходу є фактичне обмеження припливу нових людей з можливими нестандартними поглядами на процес управління певною сферою діяльності, які могли б бути дуже корисними.

Управління трудовими ресурсами, забезпечення їхнього ефективного використання потребує обов'язкового формування системи оцінки трудового потенціалу підприємства.

Окрім оцінки персоналу з допомогою групування за названими вище ознаками, у зарубіжній та вітчизняній практиці управління трудовими ресурсами найчастіше використовуються такі показники [10]:

Таблиця 1.5 - Розрахунок оцінки персоналу організації за методикою Покропивного С. Ф.

Назва показника	Формула для розрахунку
Плинність персоналу	$\frac{\text{Кількість звільнених з усіх причин}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$
Стабільність або «відданість» персоналу (середній стаж роботи на даному підприємстві)	$\frac{\text{Загальна сума років роботи на даному підприємстві всього персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$
Рівень дисципліни (неявок на роботу)	$\frac{\text{Неявки на роботу (людино – днів)}}{\text{Усього відпрацьовано (людино – днів)}}$
Відповідність кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт	$\frac{\text{Середній тарифний розряд групи робітників}}{\text{Середній тарифний розряд робіт, що виконуються}}$
Співвідношення чисельності окремих категорій працівників	$\left\{ \begin{array}{l} \frac{\text{Чисельність основних робітників}}{\text{Чисельність допоміжних робітників}} \\ \frac{\text{Чисельність робітників, зайнятих безпосередньо у виробництві}}{\text{Чисельність працівників в апараті управління}} \\ \frac{\text{Чисельність висококваліфікованих і кваліфікованих робітників}}{\text{Загальна кількість робітників}} \end{array} \right.$

Ці та інші аналітичні показники (коефіцієнти) потребують порівняння з аналогічними в споріднених підприємствах або ж мають аналізуватися в динаміці. Треба також урахувати, що вони характеризують тільки потенціал трудових ресурсів і його відповідність іншим факторам та умовам виробництва. Ефективність використання трудових ресурсів виявляється тільки через показники, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства.

Одним із найважливіших завдань економічного аналізу є контроль за правильним і ефективним використанням трудових ресурсів.

Аналіз забезпеченості підприємства робочою силою здійснюється способом порівняння фактичної чисельності працівників за категоріями із розрахунковими (плановими) показниками і з показниками, що були досягнуті в минулому періоді. Це дає можливість визначити рівень виконання плану (завдання), а також динаміку показників. Аналіз забезпеченості робочою силою та її використання проводиться в тісному зв'язку з аналізом обсягу виробництва продукції, продуктивності праці, трудомісткості та використання робочого часу.

Основними показниками використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень, про витрати робочого часу в людино-днях, людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства.

Зміни особового складу працівників підприємства відображаються в первинних документах: наказах та розпорядженнях про приймання, переведення, звільнення, надання відпусток.

Аналіз чисельності і структури працівників організації починається з оцінки їх відповідності трудомісткості виробничої програми та встановлення відхилень фактичної чисельності проти розрахункової чи проти минулого періоду [31].

Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує найм і звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній,

нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю і Типовим правилам та враховувати специфіку підприємства. Він включає такі розділи: загальні положення; порядок найму і звільнення працівників; час праці і відпочинку; основні обов'язки працівників та адміністрації; службова комерційна таємниця; міри заохочення і покарання.

Колективний договір може передбачати додаткові, порівняно з чинним законодавством і угодами, гарантії, соціально-побутові пільги.

Підприємство, прагнучи до найвищої продуктивності праці, зацікавлене в стабільному колективі і вживає з економічних міркувань заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень.

Ці заходи втілюються при реалізації кадрової політики.

Кадрова політика, як правило, здійснюється після структурного аналізу професійно-кваліфікаційного складу персоналу. Структурний аналіз персоналу ґрунтується на врахуванні рівня кваліфікації, вікового складу, тривалості трудового стажу працівників, співвідношення працівників за статтю.

Також при розробці кадрової політики оцінюється ефективність використання робочого часу на підприємстві, коефіцієнти плинності кадрів, прогнози зайнятості в регіоні та ін.

Скористаємося методикою розрахунку Іванілова О.С. з підручника «Економіка підприємства» [5]

Аналіз забезпеченості підприємства персоналом починається з вивчення відповідності фактичної чисельності плановій потребі в них, як в цілому, так і за окремими категоріями і групами. Відхилення фактичної чисельності від планової прийнято називати абсолютним. Крім абсолютного, визначають і відносне відхилення робітників $\Delta\text{Чр.відн}$ як різницю між фактичною середньообліковою чисельністю робітників і плановою, скоригованою на коефіцієнт виконання плану з випуску продукції :

$$\Delta\text{Чр.відн} = \text{Чр.ф} - \text{Чр.пл} \times \text{Кв.пр} , \quad (1.1)$$

де Чр.ф - середньооблікова чисельність робітників за звітом (фактична);

Чр.пл - середньооблікова чисельність робітників за планом;

Кв.пр - коефіцієнт виконання плану по випуску продукції.

Аналіз співвідношення основних і допоміжних робітників проводиться за системою показників:

1. Частка основних і допоміжних робітників в загальній чисельності робітників.

2. Коефіцієнт насиченості виробництва робітниками допоміжних і обслуговуючих цехів Кн.в.р, який визначається відношенням чисельності робітників допоміжних і обслуговуючих цехів і служб Чр.д.ц до числа робітників основних цехів Чр.о.ц :

$$\text{Кн.в.р.} = \text{Чр.д.ц.} / \text{Чр.о.ц} \quad (1.2)$$

3. Коефіцієнт допоміжної робочої сили Кд.р, який характеризує число допоміжних і обслуговуючих робітників в розрахунку на одного основного робітника по підприємству в цілому або по цеху:

$$\text{Кд.р} = \text{Чр.д} / \text{Чр.о} \quad (1.3)$$

де Чр.д - число допоміжних та обслуговуючих робітників цеху або підприємства;

Чр.о - число основних робітників цеху або підприємства.

Важливою є оцінка якісної характеристики складу персоналу - склад персоналу за віком, статтю, стажем, роботи, рівнем освіти, кваліфікації тощо.

Узагальнюючим показником, який характеризує кваліфікаційний склад робітників, є середній тарифний розряд Ккв, який визначається як середньозважена арифметична величина за формулою:

$$\text{К кв} = \sum \text{Чрі} \times \text{рі} / \sum \text{Чрі} \quad (1.4)$$

де Чрі - чисельність робітників i -го розряду;

рі - розряд робітників;

Відповідність кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт визначають показником Квідп.кв :

$$\text{Квідп.кв} = \text{Кк.в} / \text{рр.с} \quad (1.5)$$

де рр.с - середній тарифний розряд робіт.

У цілому процес набору і підбору кадрів можна представити у вигляді схеми (рисунок 1.7).

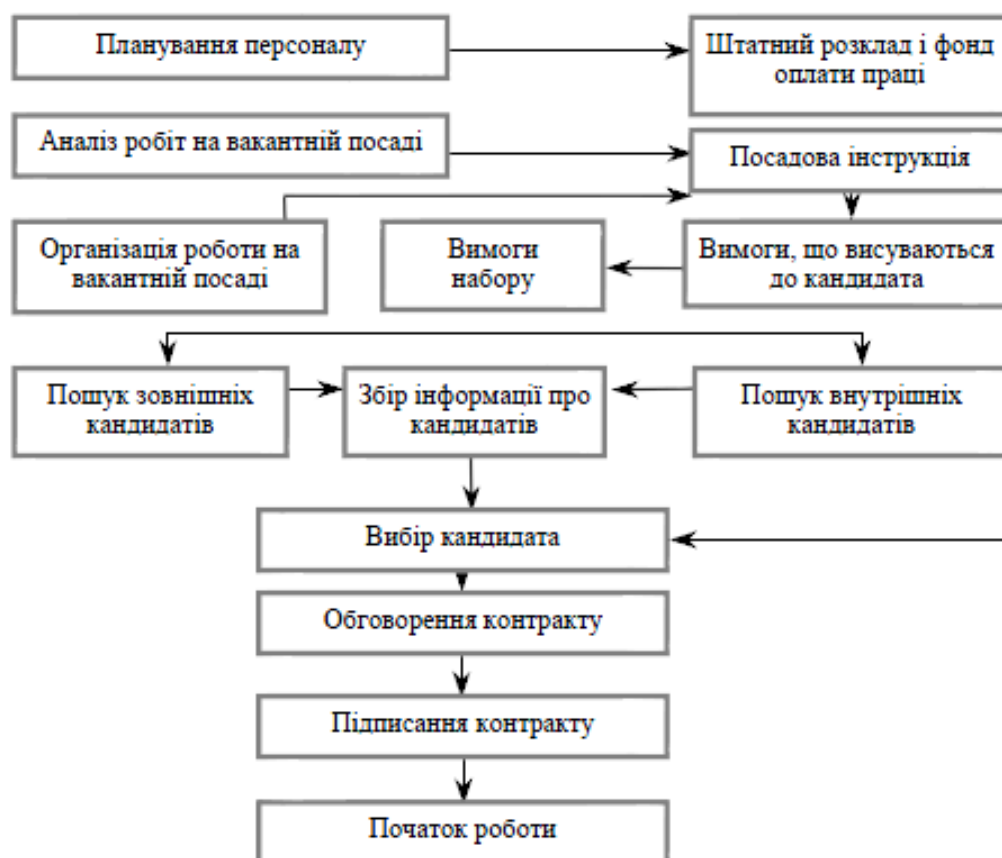


Рисунок 1.7 - Процес набору і підбору кадрів

Під час підбору кадрів формують вимоги до претендентів на вакантну посаду. Критеріїв підбору не повинно бути занадто багато, інакше він

виявиться складним. Формулювання вимог до майбутніх працівників на основі аналізу трудових функцій складаються з таких етапів:

Визначення й уточнення завдань, що стоять перед організацією і підрозділом у майбутньому періоді; обсягу повноважень і відповідальності, необхідних співробітникам, з урахуванням змін масштабів, технології, організації їхньої майбутньої діяльності.

Як видно, основними критеріями підбору вважаються: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенційні можливості.

Методи набору кадрів можуть бути активними і пасивними (рисунк 1.8).

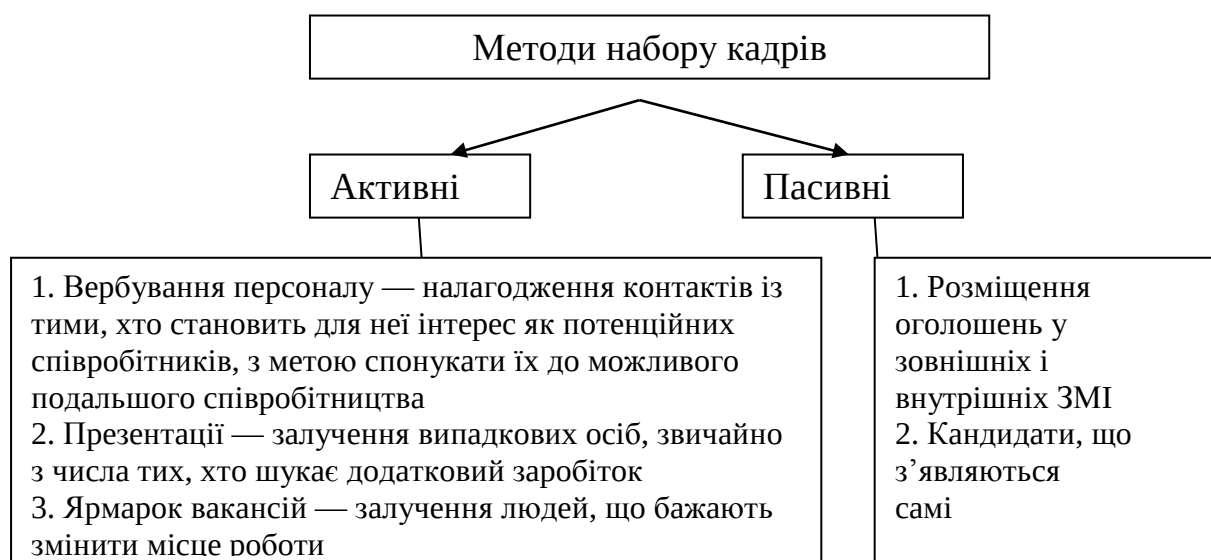


Рисунок 1.8 - Методи набору кадрів

Вважаємо, що від того, наскільки ефективно керівник виконує всі ці ролі, великою мірою залежить успіх командної роботи. Трансформація кадрової політики підприємств повинна спиратися на концепцію, стратегію діяльності цих підприємств, постійно оновлювану і видозмінюється.

Висновки до розділу 1

Підводячи підсумки з вище викладеного, варто сказати, що кадрова політика в сучасних умовах функціонування підприємств покликана стабілізувати діяльність та забезпечити подальший розвиток підприємства; сприяти поліпшенню соціальних умов для персоналу; забезпечити інвестування капіталу не лише в новітні технології, а й у працівника, – навчання, перепідготовку, перекваліфікацію; сприяти створенню умов для активності, творчості й належного морально-психологічного клімату в колективі.

Отже, сутність кадрової політики полягає в пошуку та застосування підходів і методів, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві, спонукали його працівників до продуктивної праці та створення матеріальної і психологічної задоволеності працівників трудовою діяльністю.

Визначено сутність кадрової політики - це основні напрямки, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності підприємства в цілому.

Доведено, що кадрова політика обґрунтовує необхідність використання на практиці тих або інших конкретних методів набору, розміщення і використання кадрів, але не займається детальним аналізом їхнього змісту й специфікою проведення практичної роботи з кадрами. В основі формування кадрової політики лежать аналіз структури персоналу, ефективність використання робочого часу, прогнози розвитку виробництва і ринку праці.

Таким чином, кадрова політика буде ефективною за таких умов: відповідності законодавству України; відповідності стратегії розвитку суб'єкта господарювання; збалансуванню інтересів працівників підприємства; швидкого пристосування до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі; прозорості, тобто бути простою для сприйняття, безконфліктною і такою, що сприятиме підвищенню іміджу підприємства. Від того, наскільки ефективно керівник виконує всі ці ролі, великою мірою залежить успіх командної роботи.

2 АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Запорізький титано-магнієвий комбінат – єдиний в Україні виробник губчастого титану, провідне підприємство з виробництва германію та кристалічного кремнію. Комбінат досяг значних успіхів у виробництві злитків та прокату з губчастого титану для аерокосмічної техніки, нафтохімії, автомобілебудування, промислового та побутового машинобудування, медтехніки, архітектурного застосування. Вироби з германію знаходять застосування в інфрачервоній та волоконній оптиці, комп'ютерних та космічних лініях зв'язку, фармацевтиці, як каталізатори у виробництві тари для харчових продуктів, а вироби з кремнію – в електроніці, сонячній енергетиці тощо.

Повне найменування підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Запорізький титано-магнієвий комбінат» (код ЄДРПОУ 00194731).

Дата створення заводу - 23 грудня 1935 року - день видачі першого промислового магнію.

Кабінет Міністрів України від 3 жовтня 2012 р. № 955 постановив утворення товариства з обмеженою відповідальністю “Запорізький титано-магнієвий комбінат” з державною часткою у статутному капіталі товариства не менш як 51 відсоток шляхом внесення до статутного капіталу товариства з боку держави майнового комплексу державного підприємства “Запорізький титано-магнієвий комбінат” та реорганізацію державного підприємства “Запорізький титано-магнієвий комбінат” шляхом приєднання до товариства. Переможцем конкурсу з відбору недержавних учасників для ТОВ "Запорізький титано-магнієвий комбінат" (ЗТМК) стала Tolexis Trading Ltd (Кіпр).

ЗТМК - єдиний в Україні та Європі виробник металевого губчастого титану. Проектна потужність комбінату - 20 тис. тонн на рік, однак через

зношування виробничих фондів підприємство в даний час може випускати 10 тис. тонн губки. ПП "Бюро Маркуса" (Київ) оцінило цілісний майновий комплекс ЗТМК в 716,9 млн грн. У зв'язку цією реорганізацією потужність підприємства зросте до 40 тис. тонн на рік.

ТОВ «ЗТМК» випускає: титан губчатий; феротитан; злитки титанові; шлаки титановий, кремній, германієву продукцію.

Комбінат досягся значних успіхів у виробництві злитків і прокату з губчатого титану для аерокосмічної техніки, нафтохімії, автомобілебудування, промислового й побутового машинобудування, медтехніки, архітектурного застосування. Титан губчатий експортують у Європу, Японію, Китай, Південну Корею, США, Німеччину, Казахстан.

В Україні титан губчатий використовують НПЦ «Титан» і ТОВ «Антарес» для виробництва титанових злитків, великими підприємствами «Дніпроспецсталь» і «Азовсталь» у якості лігатури при виробництві спеціальних сталей, а також підприємствами «Южмаш» і Залк у якості спецлігатури. Частка експорту: складає 93%

У цей час ЗТМК складається з титано-магнієвого виробництва (цеху № 2 і № 7); кремнієвого виробництва (цех №8); ремонтно-механічної бази (цех №10); допоміжної енергетичної інфраструктури (цеху №11,12,14,15,17,19).

Комбінатом постійно проводяться науково-дослідні, дослідно-конструкторські й впроваджувальні роботи.

На підприємстві створена служба менеджменту якості. За період її функціонування був розроблений проект системи менеджменту якості по вимогах міжнародного стандарту ISO 9001:2000. Стандартизація процесів менеджменту якості по вимогах ISO 9001 дозволила створити надійну нормативну базу для забезпечення випуску продукції, яка відповідає вимогам споживачів і законодавчої бази. Запорізький титано-магнієвий комбінат заслужив великий авторитет у численних споживачів своєї продукції, як за рахунок гарантованого й стійкого виконання договірних зобов'язань, так і високої якості продукції.

Функції служби кадрів наступні:

- забезпечення реалізації на ТОВ «ЗТМК» державної політики з питань кадрової роботи, формування і використання кадрового потенціалу, організація системи обліку кадрів та аналіз їх плинності, зміцнення трудової дисципліни;
- укомплектування апарату управління, структурних підрозділів, установ і організація дорожнього підпорядкування кваліфікованими працівниками;
- створення кадрового резерву номенклатури начальника та робота з ним;
- впровадження єдиної державної і галузевої політики в області, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів;
- реалізація державної соціальної політики, розробка основних напрямків соціальної підтримки працівників та ветеранів;
- організація галузевого змагання на ТОВ «ЗТМК».

Розглянуто службу охорони праці, до функцій якої належать:

- забезпечення функціонування системи управління охороною праці на ТОВ «ЗТМК»;
- нагляд за об'єктами підвищеної небезпеки;
- надання інформаційно-методичної допомоги з питань охорони праці структурним підрозділам ТОВ «ЗТМК».

Управління охороною праці включає в себе такі основні напрямки:

- реалізація організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів на ТОВ «ЗТМК», спрямованих на забезпечення безпечних і здорових умов праці;
- запобігання дії небезпечних та шкідливих виробничих факторів на працюючих, попередження виробничого травматизму та професійних захворювань, збереження здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності, забезпечення продуктивності праці;
- попередження не виробничого травматизму зі сторонніми громадянами на об'єктах ТОВ «ЗТМК»;

- проведення у встановлені терміни лабораторних досліджень умов праці, атестації робочих місць за умовами праці;
- розробку нормативно-правових актів з охорони праці, що діють на ТОВ «ЗТМК»;
- проведення навчання та перевірки знань працівників з питань охорони праці, тощо.

Розглянуто фінансово-економічну службу, до функцій якої належать:

- участь у формуванні та проведенні єдиної політики економічного і соціального розвитку ТОВ «ЗТМК», складання планів та прогнозів, розроблення механізмів їх реалізації;
- удосконалення методів планування, фінансування, обліку, а також фінансової звітності та системи контролю за витрачанням коштів на ТОВ «ЗТМК»;
- контроль за надходженням платежів від перевезень та інших видів діяльності ТОВ «ЗТМК» та забезпечення цільового використання фінансових та інших ресурсів відповідно до встановлених ТОВ «ЗТМК» планів, лімітів та інших завдань;
- фінансування в установленому порядку структурних підрозділів ТОВ «ЗТМК»;
- підготовка і проведення взаєморозрахунків щодо погашення кредиторської заборгованості з оподаткування через державний бюджет і позабюджетні фонди.

-

2.2 Аналіз ефективності використання персоналу підприємства

Основні завдання управління персоналом ТОВ «ЗТМК»:

- формування ефективної команди фахівців, як з досвідчених професіоналів, так і з молодих перспективних працівників;

- забезпечення професійного і особистісного вдосконалення, підвищення рівня досягнень кожного співробітника.

В цілому, політика ТОВ «ЗТМК» щодо досягнення високого рівня розвитку персоналу передбачає підвищення ефективності людських ресурсів – у професійних, інтелектуальних, соціальних, моральних, психологічних аспектах. Багато в чому це залежить від правильного підбору персоналу. Адже необхідно врахувати безліч чинників для того, щоб одержати повноцінний осередок під назвою – трудовий колектив.

Кадрова програма підприємства спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників потребам фірми.

Ефективна робота ТОВ «ЗТМК» – результат командної роботи за рахунок індивідуальних досягнень кожного.

Кадрова політика підприємств націлена на забезпечення досягнення прибутку, утримання персоналу і створення згуртованої команди професіоналів в період реорганізації підприємств, а також набір співробітників у зв'язку з розширенням регіональної мережі і активним розвитком нових продуктів і послуг.

Динаміка чисельності працівників та фонду оплати праці надана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз чисельності працівників та фонду оплати праці ТОВ «ЗТМК» в 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абс відх 2021-2020	Абс відх 2022-2021	2021/2020 %	2022/2021 %
Середньо-облікова чисельність (осіб)	3561	3539	3737	-22	198	99,38	105,59
Фонд оплати праці (тис.грн.)	98155	110672	160317	12516	49646	112,75	144,86
Середня заробітна плата, (тис.грн.)	2297	2606	3575	309	969	113,45	137,18

Як видно за таблиці 2.1 середньооблікова чисельність працівників облікового складу за 2022 р. склала 3737 особи, що на 198 осіб більше ніж у 2021 році. В 2021 р. зменшення працівників склало 22 особи.

Фонд оплати праці всього по підприємству за 2022 рік склав 160317 тис.грн. Фонд оплати праці в 2022 р. збільшився відносно 2021 року в зв'язку з підвищенням тарифів та окладів на 44%. Фонд оплати праці в 2021 р. збільшився відносно 2020 року в зв'язку з підвищенням тарифів та окладів на 12,75%.

Забезпеченість підприємства необхідними персоналом, його раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

Таблиця 2.2 - Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «ЗТМК» в 2010-2012 рр.

Категорії персоналу і обсяг продукції	2010 р.	2011 р.	2012 р.	Відхилення абсолютне (±)		Фактично, %	
				2011/2010	2012/2011	2011/2010	2012/2011
Усього персоналу, осіб у т. ч.:	3561	3539	3737	-22	198	99,38	105,59
– робітники	2750	2780	2904	30	124	101,09	104,46
– керівники	401	356	361	-45	5	88,78	101,40
– спеціалісти	339	340	404	1	64	100,29	118,82
– службовці	71	63	68	-8	5	88,73	107,94

Дані таблиці 2.2 свідчать, що чисельність робітників в 2021 році збільшилася на 30 осіб (темп росту склав 101,09%), чисельність керівників зменшилася на 45 осіб (темп росту склав 88,78%), чисельність спеціалістів збільшилася на 1 особу (темп росту склав 100,29%), чисельність службовців зменшилася на 8 осіб (темп росту склав 88,73%).

Чисельність робітників в 2022 році відносно 2021 року збільшилася на 124 осіб (темп росту склав 104,46%), чисельність керівників збільшилася на 5 осіб (темп росту склав 101,4%), чисельність спеціалістів збільшилася на 64 осіб

(темп росту склав 118,82%), чисельність службовців збільшилася на 5 осіб (темп росту склав 107,94%)

Поряд з аналізом наявності та руху чисельності працівників важливо вивчити структуру персоналу основної діяльності (ПОД) і визначити рівень її оптимальності. Для цього порівнюють фактичну питому вагу кожної категорії персоналу в його загальній кількості з необхідною, протягом кількох періодів і визначають відхилення (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Структура персоналу ТОВ «ЗТМК» в 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	Персонал основної діяльності					
	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %
Усього персоналу, осіб у т. ч.:	3561	100	3539	100	3737	100
– робітники	2750	77,23	2780	78,55	2904	77,71
– керівники	401	11,26	356	10,06	361	9,66
– спеціалісти	339	9,52	340	9,61	404	10,81
– службовці	71	1,99	63	1,78	68	1,82

Дані таблиці 2.3 свідчать, що питома вага робітників у загальній чисельності ПОД проти 2021 р. збільшилася на 1,33% та 2020 р. знизилась на 0,8 %, а питома вага керівників зросла на 1,2% та 0,4 % відповідно. Зниження (підвищення) питомої ваги робітників спричиняє відповідне зниження (підвищення) продуктивності праці у розрахунку на одного працівника основної діяльності в цілому, а також на одного робітника. Питома вага спеціалістів в 2021 р. зросла проти 2020 на 0,09 % (9,61-9,52), а в 2022р. проти 2021 р. - на 1,2%. Підвищення питомої ваги спеціалістів у загальній кількості робітників позитивно характеризує роботу підприємства, оскільки супроводжується зростанням продуктивності праці. Питома вага службовців в 2021 р. зменшилася проти 2020 на 0,21 % (1,78-1,9), а в 2022р. зросла проти 2021 р. - на 0,4%.

Таблиця 2.4 - Розподіл персоналу ТОВ «ЗТМК» в 2021-2022 рр.

Чисельність персоналу	2021	2022	Абс. відх
Адміністративний персонал	777	810	33
Допоміжний персонал	1 865	2086	221
Основний виробничий персонал	868	888	20
Цехи основного виробництва	1 644	1630	-14
Цехи допоміжного виробництва	119	120	1
Цехи загальнозаводського призначення	358	441	83
Ремонтні підрозділи / цеху	521	587	66
Залізничний цех			
Автотранспортний цех	202	232	30
Охорона	100	104	4
Адміністративно - управлінський персонал	421	452	31
Бухгалтерія	34	37	3
Кадрова служба	11	12	1
Комерційна служба	72	73	1
Охорона праці і техніка безпеки	7	7	
Інші служби	149	162	13
Керівництво / Топ-менеджмент	11	14	3
Служба Головного інженера	62	55	-7
Служба ІТ (АСУП)	36	40	4
Служба капітального будівництва		9	9
Соціальна служба	3	3	
Фінансово - економічна служба	27	29	2
Юристи	9	11	2
Непромислова група	145	218	73

Успішне виконання виробничої програми залежить від забезпечення виробництва кадрами найбільш важливих професій та кваліфікацій працівників. Для цього фактична кількість робітників за професіями та розрядами порівнюється з потребою в них для виконання обсягу робіт ділянки, цеху й підприємства в цілому. Потрібна кількість робітників обчислюється діленням величини трудомісткості робіт за кожним їх видом на плановий фонд часу праці одного робітника. Аналіз використання робітників за кваліфікацією базується на зіставленні складності виконуваних за нарядами робіт із розрядом робітників (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Кваліфікаційний склад робітників в 2022 р.

Розряд робітників	Коефіцієнт за тарифом	Кількість робітників, осіб		Відхилення (±), осіб
		2021	2022	
1	1,0	-	-	-
2	1,40	814	924	111
3	1,52	531	624	93
4	2,60	1486	1638	152
5	2,73	442	332	-111
6	2,90	265	218	-47
Усього	-	3539	3737	198

Розрахунок свідчить, що кваліфікація робітників ТОВ «ЗТМК» відстає від складності виконуваних робіт. Тарифний коефіцієнт 2022 р. є нижчим за 2021 р. на 0,05 (2,15 – 2,20), що знижує ефективність виконуваних робіт і може призвести до випуску менш якісної продукції.

Дані для аналізу руху робочої сили ТОВ «ЗТМК» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Рух робочої сили на ТОВ «ЗТМК» за 2021-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення		2022 рік	Відхилення	
			Абс. (±)	%		Абс. (±)	%
1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	3561	3539	-22	99,38	3737	198	105,59
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	165	303	138	183,64	315	12	103,96
3. Вибуло працівників	187	105	-82	56,15	90	-15	85,71
у т. ч. з причин:							
а) призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин	57	40	-17	70,18	32	-8	80,00
б) з власного бажання	118	60	-58	50,85	55	-5	91,67
в) звільнення за порушення трудової дисципліни	12	5	-7	41,67	3	-2	60,00
4. Коефіцієнт обороту:							
– з приймання, %	4,63	8,56	4	184,78	8,43	0	98,45
– зі звільнення, %	5,25	2,97	-2	56,50	2,41	-0,56	81,17
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,65	1,84	-2	50,31	1,55	-0,28	84,50
6. Коефіцієнт загального обороту, %	9,88	11,53	2	116,63	10,84	-0,69	94,01

Для вивчення руху робочої сили на ТОВ «ЗТМК» розраховуються коефіцієнти обороту з приймання та зі звільнення, а також коефіцієнти плинності, стабільності, загального обороту.

Зниження коефіцієнта загального обороту та плинності кадрів пов'язане зі зменшенням звільнених з наступних причин - вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин на 0,69 % проти минулого періоду. Як відомо, склад працівників постійно змінюється у зв'язку зі скороченням штатів, звільненням за власним бажанням, виходом працівників на пенсію, переміщенням їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Плинність робочої сили на ТОВ «ЗТМК» в 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022-2020
Коефіцієнт обороту з прийняття	4,63	8,56	8,43	3,8
Коефіцієнт обороту зі звільнення	5,25	2,97	2,41	-2,84
Коефіцієнт плинності кадрів	3,65	1,84	1,55	-2,1
Коефіцієнт загального обороту	9,88	11,53	10,84	0,96

Розрахунок показує, що на підприємстві коефіцієнт загального обороту збільшився у 2022 р. на 0,96 %, коефіцієнт обороту з приймання збільшився - на 3,8 %, коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився - на 2,84 %.

Повноту використання персоналу проводимо щодо кожної категорії працівників, кожного підрозділу і щодо ТОВ «ЗТМК» в цілому за звітний період і в динаміці (таблиця 2.8).

Як свідчать дані таблиці 2.8 загальний фактичний фонд робочого часу на підприємстві знизився на 236 тис. год.

Розрахуємо вплив факторів на зменшення фонду робочого часу у звітному періоді.

Величина фонду робочого часу (Фр.ч) залежить від чисельності робітників ЧР, кількості відпрацьованих одним робітником днів (Д) у середньому за звітний період та середньої тривалості (Т) робочого дня (зміни).

Таблиця 2.8 - Використання робочого часу на ТОВ «ЗТМК» в 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (±)		Умовні позн.
				2021-2020	2022-2021	
1. Середньооблікова чисельність робітників, осіб	3561	3539	3737	198	176	3561
2. Відпрацьовано одним робітником:						
а) днів	219	219	210	0	-9	Д
б) годин (ряд. 2а x ряд. 3)	1730,1	1741,05	1659	11	-82	ЛГр
3. Середня тривалість робочого дня, год.	7,9	7,95	7,9	0,05	-0,05	Т
4. Фонд робочого часу, тис. год. (ряд. 1 x ряд. 2б)	6161	6162	6200	1	38	Фр.ч

Ця залежність виражається формулою 2.1:

$$\text{Фр.ч} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{Т}. \quad (2.1)$$

Методом ланцюгових підстановок встановлюється вплив цих факторів на величину фонду робочого часу:

$$\Delta \text{Фр.ч.р} = (\text{ЧР}_1 - \text{ЧР}_0) \times \text{Д}_0 \times \text{Т}_0. \quad (2.2)$$

$$\Delta \text{Фр.ч.р} = (3737 - 3539) \times 210 \times 7,95 = 344727,9 \text{ год.}$$

$$\Delta \text{Фр.ч.д} = (\text{Д}_1 - \text{Д}_0) \times \text{ЧР}_1 \times \text{Т}_0. \quad (2.3)$$

$$\Delta \text{Фр.ч.д} = (210 - 219) \times 3737 \times 7,9 = -267382,35 \text{ год.}$$

$$\Delta \text{Фр.ч.т} = (\text{Т}_1 - \text{Т}_0) \times \text{ЧР}_1 \times \text{Д}_1. \quad (2.4)$$

$$\Delta \text{Фр.ч.т} = (7,9 - 7,95) \times 3737 \times 210 = -39238,5 \text{ год.}$$

Усього: +38107,05 год. (38 тис. год.)

Таким чином, фонд робочого часу в 2022 році збільшився проти 2021 року на 38 тис. годин, у тому числі за рахунок збільшення чисельності робітників - 344 тис. год., за рахунок невідпрацьованих днів (цілоденних втрат робочого часу) - на 267 тис. год. і за рахунок зменшення тривалості робочого дня (внутрішньозмінних втрат робочого часу) - на 39 тис. годин.

Розрахунок показав, що трудові ресурси ТОВ «ЗТМК» використовувались достатньо ефективно. В середньому одним робітником відпрацьовано 210 днів замість 219, у зв'язку з цим втрати робочого часу на одного робітника становили 9 днів, а на всіх робітників 33633 (9 x 3737).

Внутрішньозмінні втрати робочого часу за один день (зміну) становили 0,05 год. (7,9-7,95), а за всі відпрацьовані робітниками дні 39238,5 год. ($-0,05 \times 210 \times 3737$). Загальні втрати часу становили 72871,5 год. ($33633 + 39238,5$).

Аналіз планового і фактичного балансу робочого часу показує, що цілоденні втрати вищі за планові на 9 днів (42 – 33). Це перевищення сталося за рахунок збільшення простоїв, прогулів, невиходів з дозволу адміністрації, а також невиходів на роботу через тимчасову непрацездатність.

Цілоденні втрати робочого дня було частково компенсовано скороченням тривалості:

– чергових відпусток – 0,8 дня

– відпусток через вагітність – 2 дні

Разом – 2,8 дня

Усього невиходів на роботу $[11,8 + (-2,8)] = +9$ днів.

За лікарняними листками вивчають причини захворювань і розробляють заходи щодо поліпшення умов праці, профілактики захворювань. Потрібно перевірити, з яких причин надавались адміністративні відпустки. Кількість днів, утрачених у зв'язку з ними, становить у розрахунку на всіх робітників - 7474 днів (2 x 3737).

Конкретні причини втрат робочого часу можна встановити, порівнюючи плановий і фактичний баланс робочого часу у звітному періоді (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Аналіз балансу робочого часу ТОВ «ЗТМК»

Показники	На одного робітника		Відхилення (±)	
	2021 р.	2022 р.	на одного робітника	на всіх робітників (3737 осіб)
Календарний фонд часу, днів	365	365	-	-
у т. ч.:				
- святкові	9	9	-	-
- вихідні	104	104	-	-
Кількість робочих днів	252	252	-	-
Невиходи на роботу, днів	33	42	+9	33633
у т. ч. з поважних причин:	33	37	+4	14948
- чергові відпустки	22,4	21,6	-0,8	-2989,6
- відпустки на навчання	2	3	+1	3737
- відпустки через вагітність і пологи	4	2	-1	-3737
- хвороби	3	8	+5	18685
- виконання громадських обов'язків	1,6	2,4	+0,8	2989,6
Втрати робочого часу, днів	-	5	+5	18685
у т. ч.:				0
- простої	-	2	+2	7474
- прогули	-	1	+1	3737
- невиходи з дозволу адміністрації	-	2	+2	7474
Відпрацьовано, днів	219	210	-9	-33633
Тривалість робочого дня, год.	7,95	7,6	-0,4	-1494,8
Усього тривалість робочого часу, год.	7726	7054	-156	-582972
Надурочно відпрацьований час, год.	-	3,6	+3,6	13453,2
Невиробничі витрати часу, год.	-	104,4	+104,4	390142,8

Втрати робочого часу на ТОВ «ЗТМК» через суб'єктивні причини (прогули, простої, додаткові відпустки з дозволу адміністрації) у розрахунку на одного робітника становили:

$$V_{рч} = (2 + 1 + 2) \times 8 + 0,4 = 40,4 \text{ год.}$$

$$\text{на всіх робітників: } 40,4 \times 3737 = 150974,8 \text{ год.}$$

Ці втрати можна вважати невикористаними резервами збільшення фонду робочого часу. Недопущення цих втрат дало б можливість вивільнити 86 робітників (150974,8/1752). Вплив цілоденних, внутрішньозмінних і невиробничих втрат робочого часу на середньогодинну продуктивність праці одного робітника розраховується множенням цих втрат на планову денну (годинну) продуктивність праці:

$$P_{втр} = (1596 - 1752) \times 4,794 / 1000 = 0,748 \text{ тис. грн.,}$$

на всіх робітників: $0,748 \times 3738 = 2796$ тис. грн.

Отже, у зв'язку з погіршенням фактичних показників проти планових втрачено понад 582 тис. робочих годин:

$$\Sigma B = (1596 - 1752) \times 3737 = 582972 \text{ год,}$$

що спричинило необхідність утримувати 332 фактично зайнятих робітників ($582972 / 1752$) і призвело до зменшення випуску продукції на 717 тис. грн. Проте втрати робочого часу не завжди призводять до зменшення випуску продукції. Ці втрати можуть компенсуватися підвищенням продуктивності праці робітників підприємства. Вивчення конкретних причин втрат і непродуктивних витрат робочого часу дадуть можливість вжити необхідних заходів для їх усунення.

Структура персоналу за статевою ознакою і за рівнем освіти за 2022 р. зведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Структура персоналу за статевою ознакою і за рівнем освіти ТОВ «ЗТМК»

Склад	Чисельність		Освіта			
			Середнє спеціальне – 18,5%		Вища освіта, і учні, які навчаються у вищих закладах 81,5%	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Всього	3737	100	691	18, 5	3046	81, 5
Чоловіки	2242	60%	51	7,40%	676	22,20%
Жінки	1495	40%	76	11%	1806	59,30%

Згідно з наведених у таблиці 2.10 розрахунків видно, що на підприємстві загальна чисельність персоналу становить 3737 осіб, з них 60% - це чоловіки, а 40% - жінки.

Розрахуємо загальний рівень освіти працівників підприємства. З 4420 працівників підприємства 820 чоловік - це люди, які мають вищу освіту. Їх відсоток становить 81,5%, з них 22,2% чоловіків, та 59,3% жінок.

Чисельний склад і структура персоналу за освітою представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Чисельний склад і структура персоналу за освітою ТОВ «ЗТМК»

Ступень освіти	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Вища	547	565	693
Середня спеціальна	2055	1841	1660
Незакінчена вища	959	1133	1384
Всього	3561	3539	3737

З представлених даних видно, що в організації багато працівників з середнє спеціальною освітою, але спостерігається тенденція зростання чисельності числа працівників, що вчаться у вищих навчальних закладах.

Розподіл за віком представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Розподіл за віком

Вік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Від 45 років до пенсійного віку	712	654	747
Від 35 до 45 років	570	654	598
Від 25 до 35 років	1140	1049	1196
До 25 років	1140	1179	1196
Всього	3561	3536	3737

Аналіз даних дозволяє зробити висновок про тенденцію до поліпшення вікового складу. Основний віковою категорією підприємства є група до 25 років і від 25 до 35 років.

Проаналізуємо склад персоналу за стажем роботи ТОВ «ЗТМК» у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Склад персоналу за стажем роботи ТОВ «ЗТМК»

Розподіл за стажем	Чисельність робітників	%
до 1 року	561	15
від 1-5 років	1383	37
більш 5 років	1794	48
Всього	3737	100

Дані таблиці 2.12 показані на рисунку 2.1.

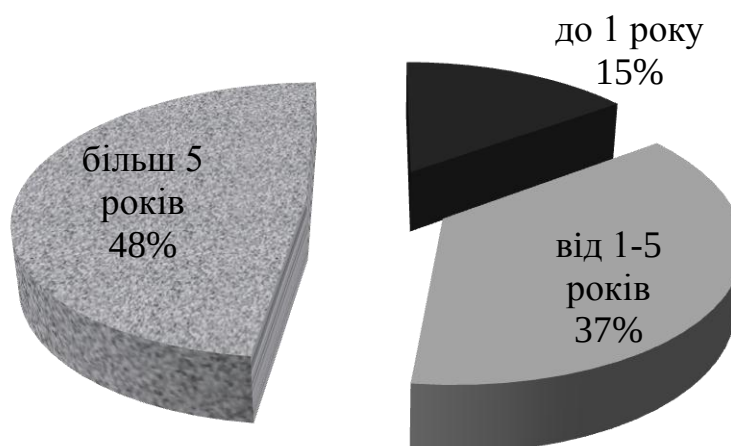


Рисунок 2.6 - Склад персоналу за стажем роботи ТОВ «ЗТМК» в 2022 році

Таким чином, з рисунку 2.7 видно, що найбільшу питому вагу займають персонал за стажем роботи більш 5 років, на другому місці за стажем роботи від 1,5 років, на 15% складає персонал за стажем роботи до 1 року.

Необхідно відзначити, що в ТОВ «ЗТМК» спостерігається низька плинність кадрів, це може бути викликано кількома факторами, в тому числі ефективною системою мотивації.

Одним із пріоритетних напрямків роботи ТОВ «ЗТМК» в кадровій політиці є також розробка та впровадження ефективної системи мотивації персоналу, підвищення професійних та етичних стандартів для своїх працівників, робота над створенням середовища взаємної довіри між персоналом та клієнтами. Так, в 2022 році було розроблено Кодекс корпоративної етики ТОВ «ЗТМК».

2.3 Дослідження кадрової політики на підприємстві

Реалізація кадрової політики, в основному, покладається на відділ кадрів, який у своїй роботі керується «Положенням про відділ кадрів ТОВ «ЗТМК»,

документованою процедурою «Управління персоналом», робочими інструкціями, законодавчими актами та нормами колективного договору.

Принципи кадрової політики відображені в Статуті ТОВ «ЗТМК», правилах внутрішнього трудового розпорядку, в положеннях про оплату праці, про соціальні гарантії працівникам підприємства згідно з колективним договором. Умови колективного договору поширюються на всіх працюючих на підприємстві.

Планування людських ресурсів базується на стратегічних та поточних планах розвитку комбінату, спрямованих на реалізацію політики підприємства з урахуванням даних про обсяги виробництва, норми обслуговування виробничих процесів, вимог до кваліфікації.

Підходи до приймання і переміщення працівників, розвитку і вдосконалення кадрового потенціалу визначаються з урахуванням вимог штатного розкладу, набутого досвіду, результатів діяльності процесу «Управління персоналом» та щорічного аналізу результативності системи управління з боку керівництва. Дії щодо приймання та пересування працівників здійснюються у відповідності з вимогами робочої інструкції «Порядок приймання на роботу та переведення персоналу ТОВ «ЗТМК»».

З метою визначення рівня професійної підготовки, ділових якостей, творчих можливостей, планів щодо кар'єрного росту, періодично проводиться атестація фахівців. В співбесіді під час атестації визначається також рівень задоволеності працівника умовами праці, політикою та стратегією підприємства, рівнем заробітної плати, займаною посадою та кадровою політикою.

Розвиток досконалості підприємства передбачає і вдосконалення персоналу. Для розвитку і підвищення знань та компетенції персоналу на підприємстві ведеться постійна робота з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Планування цієї діяльності на ТОВ «ЗТМК» ведеться, виходячи з політики та стратегії підприємства з урахуванням потреб підрозділів та побажань самого персоналу. Заявки на навчання та

підвищення кваліфікації подаються до 25 грудня перед початком нового навчального року та до 25 червня поточного року. На підставі цих замовлень складається план навчання, який узгоджується з керівниками підрозділів та затверджується на засіданні Координаційної ради. Паралельно затверджується Реєстр навчальних закладів, графік підвищення кваліфікації керівних працівників та спеціалістів підприємства на поточний рік.

На підприємстві проводяться такі види внутрішнього професійного навчання робітників:

- підготовка, перепідготовка робітників;
- підвищення кваліфікації робітників;
- підвищення кваліфікації робітників, які виконують роботи з підвищеною небезпекою.

Однією із форм підвищення професійного рівня робітників є наставництво. Наставників виробничого навчання підбирають і призначають з числа робітників, які працюють не менше 3-х років за професією і користуються авторитетом серед колег по роботі. Склад наставників виробничого навчання та фахівців-консультантів призначається та затверджується наказом по підприємству.

Для консультацій з теоретичних дисциплін і спецтехнологій, обладнання, охорони праці, основ ринкової економіки та основ трудового законодавства – призначаються керівники та провідні фахівці підприємства.

Базою для виробничого навчання робітників на підприємстві є їх робочі місця. Відповідальні за організацію процесу навчання – майстер виробничого навчання та начальник відділу кадрів.

Кадрова політика на ТОВ «ЗТМК» будується на наступних принципах:

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і його ініціатива;
- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;

- максимальне делегування функцій управління працівникам;
- необхідність розвитку мотивації працівників.

Сьогодні ТОВ «ЗТМК» в основу кадрової політики заклав три базових принципи: персонал-стратегія, кадрова логістика, кадрова компетенція. Ці принципи охоплюють усі аспекти кадрової діяльності: систему кадрового планування підприємства; методи і джерела задоволення кадрових потреб; систему оцінки і відбору кандидатів на заміщення вакантних посад; рішення проблем адаптації прийнятого на роботу персоналу; систему безперервного удосконалення кваліфікаційного рівня працівників концерну; атестацію керівників і фахівців; формування резерву; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах підрозділів ТОВ «ЗТМК», підвищення корпоративної культури.

Дирекція комбінату йде назустріч працевлаштування людей з обмеженими фізичними можливостями. Велика увага приділяється підвищенню освітнього рівня працівників комбінату. Так, протягом першого півріччя навчено більше шестисот робочих, 86 керівників і фахівців.

Робота з виконання колективного договору визнано задовільною на розширеному засіданні профкому комбінату, підбито підсумки виконання колективного договору між трудовим колективом та адміністрацією комбінату за 2012 рік. Всі 209 пунктів колективного договору, в основному, виконуються. Підприємство має гарні перспективи, які припускають нарощування обсягів виробництва, збільшення заробітної плати, поліпшення стану соціальної сфери. Так, за рахунок вдосконалення технологічних процесів і проведення капремонтів обладнання збільшено випуск титанової губки вищих марок [34].

Підводячи підсумки виконання колективного договору в 2022 році, відзначимо, що завдяки істотному поліпшенню виробничих показників у роботі комбінату, а саме - річні обсяги виробництва титану губчастого в натуральному вираженні збільшилися на 22,7%, у порівнянних цінах готової продукції вироблено на 35% більше, ніж у 2020-му, реалізовано, зокрема, титану губчастого на 40% більше, ніж за аналогічний попередній період, - вдалося

значно підвищити матеріальний добробут працівників. Так протягом минулого року на комбінаті двічі була підвищена заробітна плата. Крім цього, враховуючи результати роботи та фінансові можливості, починаючи з вересня 2021 року і по теперішній час в повному обсязі виплачується змінна частина заробітної плати в розмірі 40%.

Адміністрація ЗТМК своєчасно і в повному обсязі перераховувала профкому кошти на культмасову, фізкультурну роботу та оздоровлення. Повністю виконуються зобов'язання перед Радою ветеранів комбінату. У 2022 році розширилось коло здравниць, з якими співпрацює підприємство.

Положення нового колдоговору зберігає й нарощує ряд позитивних здобутків минулого року, в тому числі, передбачає організацію літнього оздоровлення трудящих і членів їх сімей, надання матеріальної допомоги та інші преференції.

Виконуються капітальні ремонти по цеху № 2 та цеху № 7. На стадії завершення капремонт сольового хлоратора № 2, закінчено капітальний ремонт хлоропроводах на ділянці хлорування, ведуться підготовчі роботи до капітального ремонту рудно-термічної печі, електромостових кранів на ділянці плавки сировини і шихти.

Були в 2022 році також затверджені оновлені Правила внутрішнього трудового розпорядку. Поступове поліпшення фінансово-економічної ситуації на підприємстві і зростання виробничих показників, говорить про необхідність посилення вимог до кожного працівника комбінату.

Перш за все, мова йде про трудову дисципліну. І роль адміністрації комбінату полягає в тому, щоб створити безпечні умови для роботи кожного співробітника. Порушення ж деякими працівниками комбінату трудової дисципліни і правил охорони праці можуть мати самі негативні наслідки для життя та здоров'я співробітників і є невиконанням з боку окремих представників трудового колективу своїх зобов'язань перед адміністрацією комбінату.

Кадрова політика повинна відповідати запитам високотехнологічного виробництва.

Одним із пріоритетів у реалізації кадрової політики на комбінаті називає, в першу чергу, забезпечення виробництва висококваліфікованими фахівцями

Виробництво титанової продукції - високо-технологічне і наукомістке, що вимагає обслуговуючий персонал з відповідною кваліфікацією. Високі вимоги, пропоновані до рівня професійної підготовки фахівців, їх трудової витривалості сьогодні актуальні як ніколи раніше тому, що підприємство входить у фазу масштабної модернізації. Тому і взято курс на омолодження кадрів. Разом з тим, комбінат прагне зберегти наступність, коли професійні навички, любов до свого підприємству передаються від батька до сина. Тому на комбінаті багато трудових династій.

Фахівців робітничих професій для комбінату готує вищу профтехучилище № 23, що в Заводському районі. А підготовка ІТП ведеться на базі національного техуніверситету «Київський політехнічний інститут».

Сьогодні у ЗТМК обмежені можливості по навчанню фахівців за рахунок коштів комбінату. Але, разом з тим, потреба у кваліфікованих кадрах певних спеціальностей у є. Тому перспективним працівникам підприємство готове виділяти позики для здобуття вищої освіти на поворотній основі.

За результатами спільного робочого наради керівників підприємств, що входять в ПАТ «ДХК» Титан України», і профспілкових лідерів трудових колективів, яке пройшло в грудні минулого року на базі комбінату, було прийнято рішення про розробку та реалізацію єдиної програми соціального розвитку підприємств титанової галузі України на майбутнє. Така програма нами розроблена і включає ряд заходів щодо кадрової, оздоровчої, культурно-спортивної роботи. Зокрема, в 2022 році вдосконалена матеріально-технічна база навчально-курсного комбінату, що підвищує ефективність навчання персоналу. З метою залучення на комбінат робочих гостродефіцитних професій, планується відновити систему професійної орієнтації учнівської молоді, об'єднавши зусилля з навчальними закладами міста.

Особливу увагу зажадає і організація більш ефективного оздоровлення трудящих, культурного та спортивного дозвілля.

На комбінаті трудяться 1196 молодих людей у віці до 35 років - це 33% від загальної чисельності трудівників підприємства. Молодь вимагає до себе особливої уваги. І робота спрямована на підвищення особистої трудової відповідальності кожного з представників молодого покоління титаномagneвців, а разом з тим, на підвищення престижу його робочого місця і його соціального захисту. Якщо в 2020 році на виробництво були прийняті 165 молодих людей, то в 2021 - вже 303 людини. Комбінат створює умови для поєднання роботи з навчанням - 112 товаришів здобувають вищу освіту без відриву від виробництва. Вважаємо за необхідне заснувати премію «Молоддю пишається комбінат!», Щоб стимулювати подальший розвиток молодіжного руху.

Соціальний пакет на 2022 рік значно збільшений. Кошторис витрат на соціальні пільги збільшена в 2022 році майже на півтора мільйона. Так, в новому колдоговорі заплановано виділення 200 гривень до Дня Перемоги для працюючих на комбінаті учасників локальних воєн. Крім цього, вони зможуть відпочити один раз на рік безкоштовно в санаторії профілакторії комбінату. По 200 гривень отримають у вересні батьки, діти яких у 2022 році підуть в перший клас. Ця виплата буде проведена за рахунок профбюджета. Крім того, збільшено виплати батькам, які виховують дітей-інвалідів, виплати на поховання працівників комбінату та ветеранів.

Сьогодні основне завдання адміністрації і профспілкового комітету - зберегти професійний рівень працівників, підвищити заробітну плату, зберегти робочі місця і соціальні пільги трудящих. При цьому передбачається, що і в поточному році на базі підвищення ефективності виробництва можна буде говорити про збільшення доходів працівників ще на 18%. А матеріальну допомогу на оздоровлення при виході у відпустку в розмірі 6500 грн. кожному члену трудового колективу ЗТМК вже почали виплачувати з січня поточного року.

Також в 2022 році були затверджені оновлені Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Основними напрямками діяльності трудового колективу на наступний період позначені: стабілізація затвердженого рівня виробництва та якості показників титану губчастого; виконання робіт за «Програмою реконструкції з розширенням ДП ЗТМК на 2022-2027»; виконання Програми енергозбереження та природоохоронних заходів на комбінаті; виконання Програми соціального розвитку комбінату на 2012 рік; підвищення дисципліни та особистої відповідальності кожного працюючого на комбінаті за кінцеві результати виробництва, за дотримання вимог внутрішнього трудового розпорядку.

Розглянемо прийнятий в 2022 році Правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників ДП ЗТМК.

Основні обов'язки власника або уповноваженого ним органу Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний: створити працівникам умови, необхідні для нормальної роботи і забезпечення повного збереження довіреного їм майна; правильно організувати працю працівників, щоб кожен працював за своєю професією і кваліфікацією, мав закріплене за ним робоче місце, своєчасно, до початку дорученої роботи, був ознайомлений з встановленим завданням і забезпечений роботою протягом усього робочого дня (зміни), забезпечити здорові, безпечні умови праці, справний стан інструментів, машин, верстатів та обладнання, а також нормативні запаси сировини, матеріалів, інших ресурсів, необхідних для безперебійної, ритмічної роботи; забезпечувати дбайливе і раціональне витрачання фонду заробітної плати, фонду матеріального заохочення, правильне застосування діючих умов оплати та нормування праці; вимагати від працівників суворого дотримання трудової та виробничої дисципліни, постійно здійснювати організаційну, економічну роботу спрямовану на її зміцнення.

Робочий час та його використання. Час початку і закінчення щоденної роботи, обідньої перерви визначається графіками роботи. На момент початку робочої зміни та на момент закінчення зміни працівник повинен знаходитись на

робочому місці. До початку роботи кожен працівник зобов'язаний відзначити свій прихід на роботу у керівника, а після закінчення робочого дня (зміни) – вихід з роботи. На безперервному змінному виробництві забороняється залишати роботу до приходу змінного. У разі неявки змінного, працівник повідомляє про це своєму майстрові, який зобов'язаний вжити заходи протягом 2-х годин щодо заміни його іншим працівником. У робочий час зараховується: отримання завдання, ознайомлення з ним; отримання, доставка, здача інструменту, готової продукції, прийом і здача зміни, прибирання устаткування, робочого місця. Не зараховується в робочий час: прогул, запізнення, передчасний вихід з роботи, відсутність на робочому місці без поважних причин, перерва для відпочинку і на обід, дорога від прохідної до робочого місця, переодягання перед початком і після закінчення робочого дня (зміни), на реєстрацію приходу і виходу з роботи, крім випадків, визначених у «Правилах обліку втрат робочого часу», затверджених наказом генерального директора. Під час перерви на обід, встановленої у графіку роботи, працівник може відлучатись з місця роботи. Робота у вихідні дні забороняється. Залучення окремих працівників до роботи у ці дні допускається тільки за погодженням з профспілковим комітетом підприємства і лише у виняткових випадках, визначених ст. 71 КЗпП України.

Заохочення за успіхи в роботі. До працівників підприємства можуть застосовуватись заохочення, затверджені трудовим колективом в правилах внутрішнього трудового розпорядку. Заохочення застосовуються власником або уповноваженим органом за погодженням з профспілковим комітетом підприємства. Заохочення оголошуються наказом (розпорядженням) в урочистій обстановці і заносяться до трудових книжок працівників відповідно до правил їх ведення. Працівникам, які успішно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки, надаються в першу чергу переваги та пільги в галузі соціально-культурного та житловопобутового обслуговування (путівки до санаторію, тощо), таким працівникам надається також перевага при просуванні по роботі. За зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення

продуктивності праці, поліпшення якості продукції, тривалу і бездоганну роботу, новаторство в праці і за інші досягнення в роботі застосовуються такі заохочення: оголошення подяки; видача премії; нагородження цінним подарунком.

Порушення трудової дисципліни, тобто невиконання або неналежне виконання з вини працівника покладених на нього трудових обов'язків, а також Правил внутрішнього трудового розпорядку, тягне за собою застосування заходів дисциплінарного стягнення, а також інших заходів, передбачених чинним законодавством та колективним договором.

За порушення трудової дисципліни до працівника може застосовуватися лише один вид дисциплінарного стягнення: догана; звільнення.

При обранні виду стягнення власник або уповноважений ним орган повинен враховувати ступінь тяжкості вчиненого порушення та завдані ним шкоду, обставини, при яких вчинено порушення.

Власник або уповноважений ним орган має право замість накладення дисциплінарного стягнення передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу. Дисциплінарні стягнення застосовуються органом, якому надано право прийому на роботу (обрання, затвердження і призначення на посаду) даного працівника. Стягнення оголошується в наказі (розпорядженні) і повідомляється працівникові під розпис в триденний термін. Звільнення, як дисциплінарне стягнення, може застосовуватися у випадках, передбачених КЗпП України.

Дисциплінарне стягнення застосовується власником або уповноваженим ним органом безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення, не враховуючи часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебування його у відпустці. Дисциплінарне стягнення не може бути накладеним пізніше шести місяців з дня вчинення порушення. За прогул (в тому числі за відсутність на роботі більше трьох годин протягом робочого часу) без поважних причин застосовується одне з дисциплінарних стягнень.

2022 рік з точки зору охорони праці на комбінаті ознаменувався значними успіхами. Вперше за останні п'ять років в повному обсязі були виконані заходи щодо поліпшення умов праці, включені в колективний договір. Запланована сума фінансування відрізняється від витраченої (730,25 тис. грн. Проти 649,6 тис. грн.), і це говорить лише про те, що частина робіт була виконана силами самих працівників, насамперед зацікавлених у виконанні цих заходів. Проведена велика робота по заміні вікон, ремонту дахів та тротуарів. Покращено умови праці 445 робітників, у тому числі 77 жінок. Вперше в 2022 році введена практика проходження нарколога та психіатра працівниками, професії яких включені до відповідних переліків. Проводиться подальша робота по поліпшенню якості напів-чаєм засобів індивідуального захисту. Знизилися в порівнянні з минулим роком і показники травматизму: чотири випадки проти шести в 2021 році. Непогано показала себе нова система талонів попередження за порушення вимог охорони праці: тепер працівник знає, що порушуючи вимоги охорони праці, він ризикує не тільки здоров'ям, а й зарплатою, що набагато наочніше..

Таблиця 2.14 – Аналіз показників безпеки праці

Рік	Кількість нещасних випадків	Втрата робочих днів	Цеха, де виникли нещасні випадки	Профзахв орювання	Витрати на охорону праці (колдоговір та річний наказ)		Заходи (колдоговір та річний наказ)	
					План	Виконано	План	Виконано
2012	4	118	Ц.10-3, РО СБ-1	Ц.67-1	730,25 тис. грн.	649,6 тис.грн.	17	15 (ц.10 частково, ц.14 перенос)
2011	6	237	Ц.15-2, ц.12-1, ц.2-3 (1 смерт)	Нема	468,5 тис. грн.	148,5 тис. грн.	21	13

На комбінаті введене трудове змагання між бригадами. Підсумки підводяться прозоро на спільній нараді у начальника цеху. Кращі преміюються.

Мотивація і стимулювання праці персоналу підприємства - одне із самих важливих питань серед усіх проблем, які стоять перед керівництвом.

Мотивація праці, керівництво і взаємодія з людьми - вирішальний фактор успіху в управлінні підприємством і результативності роботи, і в даному розумінні вона складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності особливостей, що впливають на виробничу діяльність.

Найбільш розповсюдженим видом мотивації на ТОВ «ЗТМК» є економічна мотивація. Економічна мотивація представлена у вигляді компенсаційного пакету. Компенсаційний пакет - це матеріальне і нематеріальне винагородження, що отримується співробітником у якості компенсації за надання організації свого часу, здоров'я і результатів праці.

Головне значення системи компенсації - це стимулювання до виробничої поведінки співробітників ТОВ «ЗТМК», спрямовуючи його на виконання поставлених перед ним задач. Перед системою компенсації підприємства були поставлені наступні цілі:

- залучення до об'єднання кваліфікованого персоналу;
- утримання вже працюючих співробітників у підприємстві;
- стимулювання працівників до досягнення ефективних результатів діяльності як їх особисто, так і підприємства взагалі (головна мета).

В системі компенсаційного пакету ТОВ «ЗТМК» виділяють:

- традиційні види оплати праці: базова заробітна плата, премії, додаткові пільги;
- нетрадиційні види оплати праці: групові винагороди та виплати за знання і компетентність.

Основним джерелом доходів найманих працівників ТОВ «ЗТМК» є заробітна плата. Нині саме заробітній платі належить переважаюче значення в мотиваційному механізмі.

Діяльність ТОВ «ЗТМК», його юридична, економічна самостійність та ефективність виробництва значною мірою залежать від раціональної організації оплати праці працівників цих підприємств.

Система оплати праці на ТОВ «ЗТМК» чітко сформульована і визначена у відповідному Положенні про систему та умови оплати праці працівників підприємства, в якому конкретно визначаються:

- мета та основні завдання діяльності підприємства, які повинні вирішувати його працівники;
- структура основної заробітної плати за елементами, з яких вона складається;
- показники, за якими певним групам та категоріям працівників нараховується заробітна плата;
- умови, за яких основна заробітна плата працівників може бути підвищеною або зниженою до рівня, передбаченого трудовим договором, з визначенням показників та умов діяльності, за якими це підвищення або зниження може бути застосовано, та розмірів такого підвищення або зниження;
- показники та умови нарахування додаткової оплати праці: премій, доплат, надбавок або інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

ТОВ «ЗТМК» щодо оплати праці їх працівників застосовує модифіковані за умовами їх виробництва:

- тарифну систему оплати праці робітників, схеми посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців;
- єдину тарифну сітку з оплати праці усіх працівників.

З метою регулювання витрат на оплату праці ТОВ «ЗТМК» застосовує практику наймання працівників на основі «гарантованої постійної зайнятості» та на основі «негарантованої постійної зайнятості». При цьому з працівниками, які приймаються на умовах «негарантованої постійної зайнятості», обов'язково укладаються індивідуальні трудові договори (угоди). У договорах передбачається, що у разі виникнення на підприємстві кризової ситуації рівень зайнятості і, відповідно, розмір оплати праці таких працівників зменшуються або вони можуть бути звільненими у першу чергу. Цей захід дозволяє ТОВ «ЗТМК» зберегти штат найбільш кваліфікованого персоналу, забезпечивши йому повну зайнятість та відповідний рівень оплати праці.

Усі спірні питання щодо оплати праці на ТОВ «ЗТМК», вирішуються двома шляхами:

- узгодженням спірних питань між роботодавцями та працівниками;
- у судовому порядку.

Враховуючи виробничі та фінансові ризики умов, за яких здійснюється діяльність ТОВ «ЗТМК», та залежність заробітної плати їх працівників від конкурентоздатності продукції ТОВ «ЗТМК» на ринку товарів та послуг, поділяє заробітну плату на постійну (тарифна ставка, посадовий оклад) та змінну (залежно від досягнутого підприємством результату) частки за умови, що крім оплати за працю на підприємстві передбачено додаткову оплату: премії, бонуси, участь в акціонерному капіталі або прибутках, інші заохочувальні виплати з доходів (прибутків) ТОВ «ЗТМК».

Кількісне співвідношення цих часток визначається за згодою власників (роботодавців) та найманих працівників в індивідуальному порядку в залежності від характеру і змісту роботи та впливу її результатів на кінцевий результат роботи підприємства.

У процесі встановлення базових ставок і окладів ТОВ «ЗТМК» керується такими заходами:

- визначає форму (відрядна чи почасова) та систему оплати праці (проста відрядна або почасова чи відрядно-преміальна або почасово-преміальна), а також вид ставок заробітної плати (годинна, денна, тижнева, місячна);
- визначає і встановлює ієрархію професій та посад працівників залежно від значущості результатів їх праці, спектра функціональних обов'язків та впливу результатів їх праці на кінцеві результати роботи підприємства;
- класифікує професії та посади працівників за певними групами з метою визначення різниці в оплаті між цими групами;
- визначає різницю між максимальним і мінімальним розмірами ставок заробітної плати, посадовими окладами в межах кожної групи;
- будує тарифні сітки та схеми посадових окладів для кожної групи професій та посад або єдину наскрізну схему тарифних (посадових) коефіцієнтів

у межах діапазону мінімальної та максимальної ставок заробітної плати на підприємстві.

Будь-яка система оплати праці базується на її тарифній системі, тому що інша модифікована система потребує, перш за все, визначення тарифної ставки робітника або посадового окладу інших працівників з урахуванням складності виконуваних робіт або функцій, а також кваліфікації працівника та його посади.

Для фахівців ТОВ «ЗТМК», які займаються питаннями оплати праці, пропонується спочатку декілька варіантів тарифних систем організації оплати праці, з яких може бути запроваджено варіант, що найбільш відповідатиме умовам виробництва та тим стратегічним завданням, які найбільш ефективно можуть бути реалізованими за умови його використання. Варіанти тарифних систем організації оплати праці працівників зведені до таблиці 2.15:

Таблиця 2.15 - Варіанти тарифних систем організації оплати праці працівників ТОВ «ЗТМК»

Варіант тарифної системи	За варіантами тарифної системи в оплаті праці застосовуються:	
	для робітників	для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців
I	Окремі тарифні сітки тарифних розрядів та тарифних коефіцієнтів для різних видів виробництв та робіт, окремих груп і категорій робітників	Схема посадових окладів, диференційованих за посадами керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців
II	Як і за першим варіантом - окремі тарифні сітки	Схема єдиних наскрізних, диференційованих за посадами тарифних коефіцієнтів
III	Єдина тарифна сітка тарифних розрядів і тарифних коефіцієнтів з оплати праці усіх груп і категорій робітників	Єдина тарифна сітка тарифних розрядів і тарифних коефіцієнтів з оплати праці керівників, фахівців, професіоналів та технічних службовців
IV	Єдина наскрізна тарифна сітка тарифних розрядів і тарифних коефіцієнтів з оплати праці усіх працівників підприємства	

Величиною тарифних коефіцієнтів тарифної сітки регулюється дефіцит кадрів певної кваліфікації. При сталому дефіциті малокваліфікованих кадрів прогресивно в абсолютному і відносному розмірах підвищують тарифні

коефіцієнти 2 - 3 розрядів, а за іншими розрядами забезпечують постійне або регресивне зростання тарифних коефіцієнтів.

Такий підхід застосовується на підприємстві ТОВ «ЗТМК»: при сталому дефіциті кваліфікованих або висококваліфікованих кадрів шляхом використання прогресивного зростання тарифних коефіцієнтів 4-6 розрядів. Однак таке маневрування розмірами тарифних коефіцієнтів має здійснюватися в раціональних межах, оскільки є інші заходи стимулювання робітників дефіцитних професій - це премії, надбавки, доплати та інші заохочувальні виплати.

Використання робочої сили і продуктивність праці тісно пов'язані з витратами коштів на її оплату. Зростання продуктивності праці впливає на підвищення рівня заробітної плати працівників, а раціональне використання коштів на оплату праці - на підвищення її продуктивності та зниження собівартості виробництва продукції. Затрати праці в людино-годинах на одиницю продукції не відображають повною мірою якість живої праці різних професій і категорій працівників, досвід та рівень їх професійної підготовки. Точніше оцінити економічну ефективність використання трудових ресурсів допомагає аналіз витрат коштів на оплату праці на одиницю продукції.

Розпочнемо аналіз з оцінювання загального рівня ефективності використання фонду оплати праці. Аналіз використання персоналу у 2021-2022 рр. в умовах ТОВ «ЗТМК» надано в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз використання персоналу у 2021-2022 рр. в умовах ТОВ «ЗТМК»

Показник	2020	2021	Абс.відх	Темп росту %
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	601756	796216	194460	132,32
Рентабельність товарної продукції, %	5,9	8,9	3,00	150,85
Обсяг реалізації, тис. грн.	618937,2	800942	182005	129,41
Фонд оплати праці, тис. грн.	9443,39682	13046,3528	3602,96	138,15
Кількість працівників, осіб	3539	3737	198	105,59
Середня заробітна плата на місяць, грн.	2668,38	3491,13	822,75	130,83

Аналіз показав, що середньооблікова чисельність працівників облікового складу за 2022 р. склала 3737 особи, що на 198 осіб більше ніж у 2021 році.

За 2022 р. обсяг товарної продукції складає 796 216,4 тис.грн., що на 194 460,4 тис.грн. (у 1,32 рази) більше в порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Рентабельність товарної продукції дорівнює 8,9 % (за 10 міс. 2021 р. – 5,9 %).

Обсяг реалізації за 2022 р. становить 800 942,0 тис.грн., що на 182 004,8 тис.грн. (у 1,29 рази) більше 10 міс. 2021 р. За 2022 р. титану губчастого реалізовано 8 624,13 т, що на 449,518 т більше, ніж за цей самий період минулого року. Виробничі потужності комбінату поступово зростають і вже на кінець 2022 року очікується виробництво, а також і реалізацію 10 000 т титану губчастого за рік, що було недосяжною цифрою протягом багатьох років.

Середньомісячна зарплата 1 працівника за 2022 р. склала 34911,3 грн., що на 822,75 грн. більше, ніж за 2021р. за рахунок підвищення заробітної плати працівникам комбінату в 2021 році у грудні та в 2022 році в липні, а також виплат на матеріальне заохочення в 2022 році. Очікується, що середня заробітна платня в 2023 році складе - 3 5640,0 грн., це на 29,3% більше, ніж в 2022 році.

Прибуток до оподаткування за 10 місяців 2022 р. склав 16 857,7 тис. грн. (минулого року – збитки 13 703,7 тис.грн.).

З 1 липня 2022 року збільшити тарифи і оклади працівникам комбінату. Так, годинний тариф робітника при 36-годинному робочому тижні збільшений на 12,1%, при 40-годинному робочому тижні на 8%. Витримуються мінімальні міжкваліфікаційні співвідношення при шестирозрядної сітці. З 1 січня нараховується матеріальна допомога на оздоровлення працівникам, які оформили щорічна відпустка тривалістю 14 і більше календарних днів і не мають порушень.

Оплата праці і преміювання працівників показана в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Аналіз оплати праці працівників ТОВ «ЗТМК»

Показник	2021	2022	Абсолютна різниця
1	2	3	4
Персонал			
Оплата праці			
Фонд оплати праці по підрозділах	92 778 350,73	100 669 746,00	7 891 395,27
Цехи основного виробництва	44 932 708,10	48696595	3 763 886,90
Цехи допоміжного виробництва	2 800 137,23	3084264	284 126,77
Цехи загальнозаводського призначення	8 851 474,73	8401134	-450 340,73
Ремонтні підрозділи / цеху	13 725 100,33	15280675	1 555 574,67
Залізничний цех			
Автотранспортний цех	4 866 097,35	5433978	567 880,65
Охорона	1 762 360,08	1957593	195 232,92
Адміністративно - управлінський персонал	12 935 709,85	14120775	1 185 065,15
Непромислова група	2 904 763,06	3694732	789 968,94
Фонд оплати праці - структура (з нарахуваннями і лікарняними)	129 486 564,49	145 095 544,99	15 608 980,50
Зарплата з нарахуваннями	128 049 765,50	143 658 746,00	15 608 980,50
Зарплата	92 778 350,70	100 669 746,00	7 891 395,30
Основна зарплата (тариф, оклад)	53 614 933,97	59 306 808,00	5 691 874,03
відрядна платня	2 761 729,17	3054920	293 190,83
почасова оплата	49 968 861,90	55273661	5 304 799,10
капремонти	157 202,75	173892	16 689,25
відрядження	148 050,88	163768	15 717,12
інші	579 089,27	640567	61 477,73
Додаткова зарплата	37 352 516,76	41 317 938,00	3 965 421,24
чергові і додаткові відпустки	9 594 900,07	10613515	1 018 614,93
премія за виробничі результати	10 591 759,12	11716202	1 124 442,88
робота у вихідні дні і наднормовий годинник	560 320,79	619806	59 485,21
доплати і надбавки (нічні, вечірні, святкові)	6 057 508,13	6700586	643 077,87
інші	10 548 028,65	11 667 829	1 119 800,35
Інші заохочувальні і компенсаційні виплати	1 810 899,97	45 000,00	-1 765 899,97
премії за виконання особливо- важливих завдань		15000	15 000,00
одноразові премії (до ювілеїв, пам'ятних днів, разові преми)	765 037,00	30000	-735 037,00
інші	1 045 862,97		-1 045 862,97
Нарахування на ЗП	35 271 414,80	42989000	7 717 585,20
Лікарняні (коштом підприємства) з нарахуваннями	1 436 798,99	1436798,99	
Індивідуальні виплати оплати праці, що не входять до фонду	3 868 624,67	3 658 243,72	-210 380,95

Виплати коштів підприємства	1 629 983,22	1 419 602,27	-210 380,95
вихідна допомога при звільненні	39 705,03	39705,03	
одноразові виплати у зв'язку з відходом на пенсію			
посібник з тимчасової непрацездатності	1 086 990,35	1086990,35	
допомога на поховання	5 000,00	5000	
посібник з профзахворювань і травм			
посібник багатодітним сім'ям			
матеріальна допомога	420,00	420	
винагорода авторам- раціоналізаторам	340 899,30		-340 899,30
виплати на відрядження	37 481,65	168000	130 518,35
інші	119 486,89	119486,89	
Виплати за рахунок держ.фондів	2 238 641,45	2 238 641,45	
посібник з тимчасової непрацездатності (держ.ф)	1 606 123,85	1606123,85	
посібник з вагітності і пологів	264 408,80	264408,8	
оплата лікарняних по догляду за хворим	149 368,95	149368,95	
посібник з профзахворювань і травм (держ.ф)	17 054,85	17054,85	
допомога на поховання (держ.ф)	2 800,00	2800	
доплата до вартості путівок	198 885,00	198885	

Кадрова програма в 2022 році була спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників потребам підприємства. Узагальнюючим показником щодо цього вважають показник витрат на оплату праці на 1 тис. грн вартості валової продукції. Цей показник залежить, з одного боку, від обсягу продукції, а з другого - від абсолютної суми фонду оплати праці.

Таблиця 2.18 - Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «ЗТМК»

Показник	2021	2022	Абсолютна різниця
Середній дохід на 1 штатного працівника, в рік	26 432,58	26 604,06	171,48
Цехи основного виробництва	27 331,33	29875,21166	2 543,88
Цехи допоміжного виробництва	23 530,56	25702,2	2 171,64
Цехи загальнозаводського призначення	24 724,79	19050,19048	-5 674,60
Ремонтні підрозділи / цеху	26 343,76	26031,81431	-311,95
Автотранспортний цех	24 089,59	23422,31897	-667,27
Охорона	17 623,60	18823,00962	1 199,41
Адміністративно - управлінський персонал	30 726,15	31240,65265	514,50
Непромислова група	20 032,85	16948,31193	-3 084,54
Середній дохід на 1 штатного працівника, в місяць	2 202,71	2 217,00	14,29

Основою реалізації стимулюючої функції заробітної плати на ТОВ «ЗТМК» є особиста зацікавленість працівника. Основна частка оплати праці, перш за все, пов'язується з максимальною індивідуалізацією, виходячи з особистих якостей і результатів праці кожного працівника, а додаткова - в залежності від кінцевих результатів роботи ТОВ «ЗТМК».

Для працівників передбачені надбавки, які видаються в обов'язковому порядку як премія за успішне виконання обов'язків і планів. В кожному підприємстві розміри надбавок до основної заробітної праці персоналу встановлені на основі внутрішнього розпорядження, тобто відсоткову ставку надбавок затверджує адміністрація підприємств.

Премії або додаткові заохочувальні виплати на ТОВ «ЗТМК» можуть і не виплачуватися за умови, що система побудови схеми посадових окладів та місячних тарифних ставок дозволяє стимулювати ефективну, продуктивну працю.

Для мотивації високоякісної праці крім заробітної плати важливе значення має додаткове матеріальне стимулювання праці. Для цього при розробці Положення про систему та умови оплати праці працівників підприємства в ньому виділено окремо розділ «Про матеріальне стимулювання праці працівників» або «Про матеріальне заохочення працівників», в якому визначаються показники та умови нарахування та виплати будь-якої винагороди. Це можуть бути: продуктивність праці; продуктивність виробництва; якість продукції (робіт, послуг); збільшення обсягів виробництва і продажу або комерційного доходу (прибутку); розширення ринку збуту тощо.

У Положенні про матеріальне стимулювання праці працівників ТОВ «ЗТМК» визначається перелік показників та умов, у разі невиконання або недотримання яких розмір стимулюючої винагороди зменшується або вона взагалі не виплачується. Також ТОВ «ЗТМК» укладає колективний договір, де всі питання організації оплати та матеріального стимулювання праці працівників мають бути відображені у колективному договорі підприємства.

Зростання ролі матеріальної зацікавленості обумовлено тим, що в умовах ринкової економіки підприємство шукає нові моделі оплати праці, які дають простір розвитку особистої матеріальної зацікавленості. В ринковій економіці необхідно не просто забезпечувати матеріальну зацікавленість в певних результатах праці, але і зацікавити працівника в підвищенні ефективності праці.

З метою посилення матеріальної зацікавленості працівників, поліпшення якості робіт, збільшенні прибутку, та підвищенні продуктивності праці і поліпшення роботи в підприємств вводиться положення про преміювання.

Важливим компонентом системи мотивації в підприємств є матеріальна допомога, яка безпосередньо не пов'язана із заробітною платою, але містить додаткові матеріальні і, головним чином, моральні стимули.

Доцільно виділити такі складові матеріальної допомоги: матеріальні виплати і пільги, спрямовані на підвищення життєвого рівня та поліпшення умов життєдіяльності; додаткові види матеріального і морального заохочення, спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі та розвиток організаційної культури підприємств.

ТОВ «ЗТМК» стимулює працівників за загальні результати підприємства в цілому. Під фактичною кваліфікацією розуміється здатність працівника не тільки виконувати свої обов'язки, але і здатність брати участь в рішенні проблем, знати їх і розбиратися в будь-якому аспекті діяльності свого підприємств.

Закожним працівником ТОВ «ЗТМК», відповідно до посади яку обіймає і відповідно до обов'язків які виконує, закріплений оклад заробітної плати.

Особисті здібності і кваліфікація, виробничий досвід, сама праця та її результати є головним чинником, що впливає на кінцеві результати роботи підприємства і розмір заробітної плати працівників. Організація оплати праці ТОВ «ЗТМК» за цих умов передбачає:

- широке використання індивідуальних трудових договорів (угод), контрактної форми організації праці та її оплати, за якими працівнику

гарантується певний розмір заробітної плати лише за умов виконання ним обов'язків, передбачених договором (угодою) або контрактом;

- систему обґрунтованої та справедливої, за умовами та результатами праці, персоніфікації тарифних ставок і посадових окладів працівників з орієнтацією не тільки на рівень кваліфікації та стаж роботи, а й на ефективність їх праці;

- залежність ставок та окладів, встановлених робітникам, а також окремих посадових окладів фахівців і технічних службовців від продуктивності їх праці, а керівників та провідних (головних) фахівців - від продуктивності виробництва, ефективності діяльності підприємства, тобто від економічної віддачі;

- періодичний перегляд ставок і окладів, визначених працівникам на основі оціночних показників різних характеристик виконаної роботи, з метою стимулювання їх праці.

Під час визначення професій робітників та посад керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, для оплати праці яких використовує індивідуальний підхід, ТОВ «ЗТМК» керується такими критеріями:

- творчий характер праці;
- неможливість жорсткого регламентування їх роботи;
- необхідність отримання визначених договором (контрактом) результатів роботи за певний період;

- вплив якості індивідуальних результатів праці безпосередньо на результати діяльності підприємства в цілому.

Оскільки оплата праці є найголовнішим компонентом непроцентних видатків підприємств, то продуктивність роботи працівників, що вимірюється як через витрати на їх утримання, так і через їх чисельність, може свідчити про ефективність роботи самого підприємств.

Однак слід враховувати, що у поточний період економія на зарплаті через її значне скорочення (або скорочення чисельності працівників) може призвести

до зниження якості та мотивації роботи, а звідси - до зниження через деякий час ефективності роботи підприємств.

Проведено опитування серед персоналу підприємств ТОВ «ЗТМК», щоб знайти відповіді на питання: «Що мотивує українських менеджерів працювати продуктивно? Що для них є найбільш важливим у роботі? Чому вони змінюють місце роботи?»

Було опитано 50 працівників ТОВ «ЗТМК» з вищою освітою (60% чоловіків і 40% жінок).

Персоналу підприємства ТОВ «ЗТМК» було запропоновано заповнити відповіді на 13-ть однакових запитань та оцінити для себе в даний момент за 10-бальною шкалою:

- а) важливість певного мотиву до праці взагалі, в ідеалі;
- б) задоволеність цими ж чинниками в дійсності, тобто на останньому місці своєї роботи.

Різниця між цими показниками – коефіцієнт незадоволеності – свідчить про важливість кожного мотиву (чинника) як причини пошуку роботи. Результати опитування подані у таблицях 2.19-2.21.

Таблиця 2.19 – Характеристика мотивів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства ТОВ «ЗТМК»

№	Мотиви	Вираження (важливість) мотиву в ідеалі
1	Досягнення результату (цілі)	9,4
2	Оплата праці	9,3
3	Самореалізація	9,0
4	Визнання колективом	8,9
5	Повага керівництва	8,8
6	Отримання нових знань	8,6
7	Самостійність у роботі	8,1
8	Творчість у роботі	8,1
9	Статус (посада)	8,0
10	Корпоративна культура	8,0
11	Комфортні умови праці	7,9
12	Престиж компанії	7,5
13	Соціальні пільги	6,3

Таблиця 2.20 - Рівень задоволеності мотивів працівників ТОВ «ЗТМК» на останньому місці роботи

№	Мотиви	Задоволеність на останньому місці роботи
1	Визнання колективом	8,9
2	Повага керівництва	8,3
3	Досягнення результату (цілі)	7,9
4	Самостійність у роботі	7,6
5	Отримання нових знань	7,0
6	Комфортні умови праці	6,9
7	Самореалізація	6,8
8	Творчість у роботі	6,6
9	Престиж компанії	6,5
10	Статус (посада)	6,5
11	Корпоративна культура	6,4
12	Оплата праці	6,1
13	Соціальні пільги	4,5

Розрахунок коефіцієнта задоволеності (Кз) здійснюється шляхом порівняння мотивів в ідеалі (таблиця 2.18) та рівня задоволеності відповідного мотиву на останньому місці роботи (таблиця 2.19).

Таблиця 2.21 - Характеристика задоволеності (незадоволеності) мотивів персоналу підприємства ТОВ «ЗТМК»

№	Мотиви	Коефіцієнт задоволеності (Кз)
1	Оплата праці	-3,2
2	Самореалізація	-2,2
3	Соціальні пільги	-1,8
4	Отримання нових знань	-1,6
5	Корпоративна культура	-1,6
6	Досягнення результату (цілі)	-1,5
7	Творчість у роботі	-1,5
8	Статус (посада)	-1,5
9	Комфортні умови праці	-1,0
10	Престиж компанії	-1,0
11	Повага керівництва	-0,5
12	Самостійність у роботі	-0,5
13	Визнання колективом	-

Як видно з результатів аналізу даних, наведених у таблиці 2.10, до найбільш поширених мотивів зміни місця роботи менеджерами належать

незадоволеність оплатою праці, рівнем і можливістю самореалізації та наявними соціальними пільгами.

Від’ємне значення коефіцієнта вказує на незадоволеність мотивів працівників ТОВ «ЗТМК».

За отриманими результатами можна зробити висновок, що в ТОВ «ЗТМК» працівники не задоволені заробітною платою, але вони готові докладати додаткових зусиль, заради одержання додаткового доходу і підвищення свого матеріального добробуту. На другому місці в більшості працівників – визнання і схвалення роботи (трудова мотивація), тобто працівникам не вистачає морального впливу з боку керівництва. По-перше, вони бажають бути обізнаними про те, наскільки конкурентоспроможні їх проекти і розробки, а по-друге, визнання і схвалення повинне виражатися як особисто так і привселюдно (інформування про досягнення працівників на спеціальних стендах, «дошках пошани», нагородження почесними грамотами). На третьому місці в більшості працівників переважає оплата праці в залежності від результатів, що також виражає матеріальну зацікавленість працівників. Такі показники як складна і важка робота, цікава робота, робота, що дозволяє розвинути свої можливості, не є для працівників основними. Це обумовлюється тим, що їхня робота пов'язана з науковою діяльністю, що є творчою, потребуючою інноваційного мислення.

Ефективне функціонування ТОВ «ЗТМК» визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ЗТМК» на ринку, оновлення та зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Конкурентоспроможність робочої сили - це сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має визначені якісні та кількісні характеристики, які розглянемо в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 - Підготовка кадрів 2021 рік ТОВ «ЗТМК»

Назва показників	Код рядка	Навчено у звітному році, усього, осіб	у тому числі:			
			первинна професійна підготовка		перепідготовка	
			усього	з них жінки	усього	з них жінки
1	2	3	4	5	6	7
3. Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), усього (ряд. 13020+ряд.13050)	13010	386	116	13	270	33
3.1. Безпосередньо на виробництві, усього	13020	370	116	13	254	29
у тому числі за формами навчання:	13030	165	116	13	49	15
– індивідуальна						
– курсова	13040	205	---		205	14
3.2. У навчальних закладах різних типів за договорами, усього	13050	16	---	---	16	4
у тому числі:	13060	---	---	---	---	---
– професійно-технічних						
– вищих (I-IV рівнів акредитації)	13070	16	---		16	4
4. Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців (із ряд. 13010)	13080	---	X	X	---	---
5. Крім того, навчались за кордоном	13090	---	---	---	---	---

Управління професійною підготовкою кваліфікованих кадрів сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної й технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури надання медичних послуг, забезпечує покращання результатів фінансової діяльності. У таких умовах розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкуренто-спроможності на ринку. Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці.

Показники підвищення кваліфікації персоналу в 2021 рік ТОВ «ЗТМК» надані в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 - Підвищення кваліфікації персоналу в 2021 рік ТОВ «ЗТМК»

Назва показників	Навчено у звітному році, усього, осіб	у тому числі:					Із гр.1 жінки
		керів- ники	профе- сіонали, фахівці	тех- нічні служ- бовці	кваліфіковані та інші робітники		
					усього	з них підвищили кваліфіка- ційний розряд	
Підвищили кваліфікацію, усього (ряд. 14020 + ряд.14030)	539	108	112	5	314	105	63
у тому числі: 1. Безпосередньо на виробництві	375	28	57	5	285	105	21
2. У навчальних закладах різних типів за договорами	164	80	55	---	29	---	42

Основні показники оцінки персоналу цеху №20 ТОВ «ЗТМК» представлені в таблиці 2.24.

Таблиця 2.24 - Основні показники оцінки персоналу цеху №20 ТОВ «ЗТМК»

Показник	2020р.	2021р.
1	2	3
1. Забезпеченість кадрами		
Чисельність трудящих (середня облікова)	117	115
Прийнято	12	7
Звільнено, в т.ч.	11	7
- за власним бажанням	7	0
- за порушення трудової дисципліни	0	4
- вихід на пенсію	2	1
- з інших причин	2	2
Середній вік трудящих	43,09	43,38
Плинність персоналу, %	5,98	3,48
Змінюваність персоналу, %	9,40	6,09
Стабільність персоналу (середній стаж роботи в цеху)	8,51	9,44
Відповідність кваліфікації робітників міри складності виконуваних робіт, %	95,95	98,33
2. Рівень освіти		
Вища освіта	20	22
Середня спеціальна освіта	18	18
Середня освіта	70	70
Незавершена вища освіта	1	3
Навчається у Внз	8	5

Продовження таблиці 2.24

1	2	3
3. Технічне навчання і підготовка кадрів		
Підготовка (перепідготовка) нових робітників	5	3
Підвищення кваліфікації (розряду)	1	5
Курси підвищення кваліфікації	24	24
Навчання суміжної професії	11	4
4. Оплата праці		
Середня заробітна плата, грн.	2017,14	2534,19

Аналіз трудової дисципліни в цеху показав, що кількість порушень трудової дисципліни в 2022 році зросла в порівнянні з 2021 (таблиця 2.25).

Таблиця 2.25 - Порівняльна таблиця порушень трудової дисципліни

Показник	2021	2022	Вжиті заходи
Загальні кількість порушень трудової дисципліни	3	8	
- нетверезий стан	2	5	4 чел. - звільнені, 1 чел. - вимова
- прогули	0	0	
- розкрадання	0	0	
- інші	1	3	Проведена роз'яснювальна робота

З метою посилення роботи по боротьбі з порушниками трудової дисципліни, в цеху активізована робота комісії з боротьби з порушниками під головуванням начальника цеху. Кожен випадок порушення трудової дисципліни розглядається на комісії. Крім того, кожен член комісії закріплений за ділянками і службами, на яких спільно керівниками і профактивом проводять роз'яснювальну роботу безпосередньо в колективах змін і ділянок. Кожна ділянка обладнана дошкою оголошень, де є куточок порушників трудової дисципліни для проведення профілактичної роботи.

Висновки до розділу 2

Дослідження, проведене на базі ТОВ «ЗТМК», показало, що в цілому підприємство діє досить успішно, завдяки використанню високому рівню професіоналізму співробітників, впровадженню передових технологій з

врахуванням кращих традицій, що сприяє формуванню здорового клімату в трудовому колективі, ефективній організації праці. У діяльності підприємств враховується позитивна і негативна дія чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, глибоко опрацьовуються проблеми сучасного підходу до роботи, об'єктивно оцінюється економічна і політична ситуація в країні. Психологічний клімат в колективі відрізняється достатнім рівнем комфортності і дозволяє нарощувати темпи діяльності підприємств. Таким чином, грамотно розроблена програма мотивації персоналу здатна надати чималу допомогу керівництву ТОВ «ЗТМК» в частині розуміння ролі мотивації, розумінні того, що ефективність мотивації залежатиме від того, наскільки реалізуються стратегічні цілі організації за рахунок мотивованості персоналу.

У результаті оцінки діючої системи мотивації і стимулювання персоналу в ТОВ «ЗТМК», можна зробити висновок, що на підприємстві досить висока заробітна плата. Однак результати проведеного опитування по виявленню показників, що бракують працівникам для привабливості праці, показали, що в працівників переважає матеріальна зацікавленість. Отже, той факт, що мотиваційна система в підприємств не змінюється, привело до звикання до стабільного заробітку і зниження продуктивності. Що стосується морально-психологічного клімату в колективі, то за результатами проведеного опитування, можна зробити висновок про високий рівень ціннісної орієнтаційної єдності колективу. Таким чином, для задоволення матеріальної зацікавленості працівників, необхідно удосконалити систему мотивації персоналу в ТОВ «ЗТМК».

Ефективна організація системи мотивації та стимулювання працівників є важливим чинником прогресу і розвитку ТОВ «ЗТМК». Дієва система мотивації та стимулювання працівників під час їх трудової діяльності в підприємств та поза ним має відповідати суспільним умовам. Рациональне забезпечення мотивування працівників підприємств у змозі підвищити ефективність кадрової політики ТОВ «ЗТМК», що вимагає проведення досліджень в третьому розділі дипломної роботи.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Заходи удосконалення кадрової роботи на підприємстві

Однією з головних проблем виробництва Запорізького титано-магнієвого комбінату («ЗТМК») залишається висока ціна на електроенергію і зростання цін на енергоносії. Комбінат вже не в змозі оплачувати вартість електроенергії в повному об'ємі, доводиться жертвувати проведенням капремонтів на підприємстві і підвищенням зарплат співробітникам. Нова інвестиційна програма «ЗТМК» передбачає два нові виробництва: переробку титанових шлаків і титанових губок.

Практично усі основні прогресивні технічні рішення на комбінаті виконувалися на рівні винаходів. За період своєї діяльності на комбінаті було розроблено більше 800 принципово нових рішень по зміні технології і устаткування, які були захищені авторськими свідоцтвами і патентами.

ЗТМК прагне стати лідером титанової підгалузі в Україні. Успіх комбінату у збереженні традицій і прагненні приносити у свою роботу постійно щось нове. Такий підхід робить розвиток комбінату конструктивним і успішним.

Плани ТОВ «ЗТМК»: ввести в дію нові потужності на базі поєднаних апаратів відновлення і сепарації, підняти на більш високий якісний рівень виробництво зливків і гідриду титану - нових для комбінату, більше наукомістких видів продукції, провести комплексну реконструкцію усього виробництва з урахуванням значного розширення виробничих потужностей, забезпечити екологічну безпеку підприємства, оптимізувати систему організації і управління виробництвом, широко впровадити комп'ютерні системи автоматичного управління.

За рахунок щорічного впровадження технічних рішень, згідно планів технічного розвитку виробництва, отриманий приріст обсягів виробництва титанової губки.

Ріст обсягу виробництва був досягнутий не лише за рахунок введення нових потужностей - поєднаних апаратів, але і за рахунок робіт по реконструкції на сировинних переділах і інтенсифікації процесів на існуючому устаткуванні.

Зараз вдалося повністю перейти на комп'ютерне управління на малих і великих апаратах, здійснивши повне переобладнання центрального диспетчерського пункту.

Організовано і продовжує розвиватися дослідне виробництво гідриду титану. Збільшення обсягів виробництва цього матеріалу дозволить розширити номенклатуру продукції комбінату. Розвиток виробничого ланцюжка отримання виробів з гідриду титану - це наступний крок в розвитку комбінату.

Фахівцями комбінату спільно з Інститутом титану проводяться роботи по коригуванню проекту технічного переозброєння виробництва губчастого титану з метою завершення розробки проектної документації.

Комбінат, спільно з Науково-дослідним центром «Титан Запоріжжя» при Запорізькому національному технічному університеті, веде активну наукову співпрацю з передовими українськими організаціями, розробниками титанових технологій: ПАТ «Мотор Січ», Донецький національний технічний університет, Дніпропетровський національний університет ім. Олеса Гончара, Державний науково-дослідний і проектний інститут титану, Запорізька державна інженерна академія.

Основними напрямками наукових досліджень фахівців вище вказаних організацій, у взаємозв'язку з фахівцями ТОВ «ЗТМК», являється розробка і впровадження технологій виплавки спеціальних титанових сплавів для потреб авіабудування, отримання порошку гідриду титану і готових виробів з нього методами порошкової металургії для автомобільної, авіаційної і машинобудівної промисловості.

Таким чином, сьогодні ТОВ «ЗТМК» - це одне з найбільших підприємств в Європі по виробництву губчастого титану і співпрацює з 19 країнами в усіх куточках земної кулі.

Сьогодні комбінат виховує нову молоду зміну учених і фахівців, які, в майбутньому, успішно реалізують усі амбітні плани комбінату і гідно понесуть звання титаномagneзіївців.

Рациональне використання на ТОВ «ЗТМК» трудових і матеріальних ресурсів в значній мірі залежить від рівня організації праці працівників, ремонтних робітників, службовців, інженерно-технічного персоналу. Висока якість кадрової роботи впливає на вирішення низки важливих завдань, серед яких підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, покращення планування та матеріального стимулювання працівників ТОВ «ЗТМК».

При створенні відповідної системи кадрової політики на ТОВ «ЗТМК» в розпорядженні в керівництва виявляться діючі інструменти підвищення ефективності використання виробничого і трудового потенціалу, збільшення обсягу виробництва транспортної продукції, що користується попитом, підвищення конкурентоспроможності.

В ході аналізу виявлено, що на ТОВ «ЗТМК» відділ кадрів більше займаються плануванням чисельності працівників на підприємстві, їх головна задача - домогтися щоб на підприємстві було стільки працівників, скільки повинно бути у відповідності зі штатними розкладами. Але в умовах сьогодення, вважаємо, що відділу кадрів на ТОВ «ЗТМК» важливо вже домагатися не просто своєчасного заповнення вакансій, щоб підтримувати на належному рівні обсяг виробництва. Система роботи з кадрами повинна бути спланована таким чином, щоб постійно домагатися збільшення в складі робочої сили підприємства тих людей, хто має гарні знання, і стежити за тим, щоб таких працівників ставало усе більше в кожному підрозділі.

У підсумку пропонуємо впровадити таку кадрову політику, що включає системи набору, підготовки, удосконалювання просування. Цей стратегічний план може бути розбитий на конкретні програми використання трудових ресурсів. Пропонуємо зміст структурних елементів кадрової політики та заходи удосконалення їх на ТОВ «ЗТМК» (рисунок 3.1).

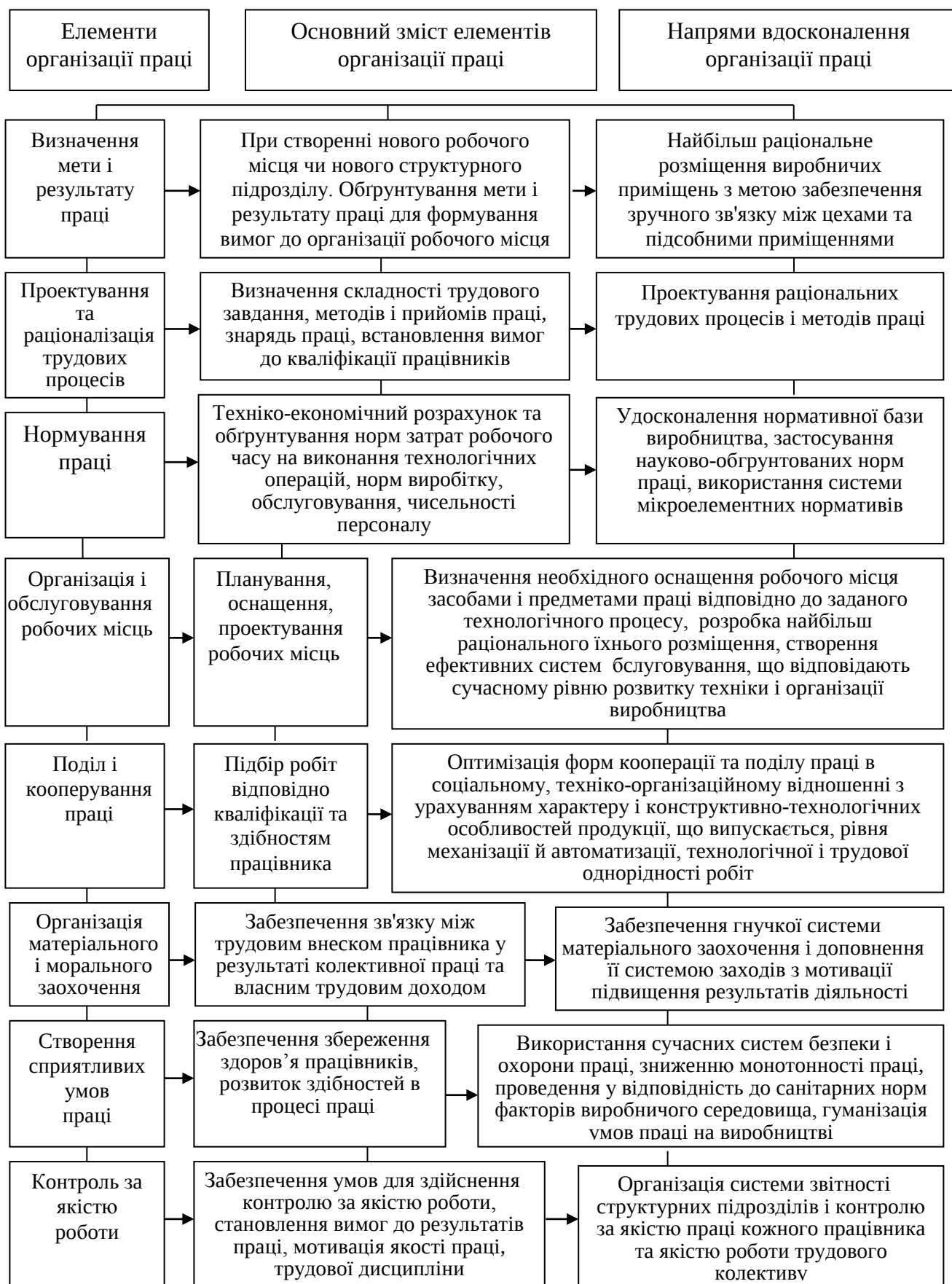


Рисунок 3.1 - Заходи щодо підвищення ефективності кадрової політики на ТОВ «ЗТМК»

Таким чином, потрібно, що на ТОВ «ЗТМК» кадрова політика була націлена на рішення принципово нових, глобальних, довгострокових задач, підвищення економічної і соціальної ефективності роботи організації, підтримку її рівноваги з зовнішнім соціальним середовищем.

При виборі кадрової політики ТОВ «ЗТМК» пропонуємо враховувати фактори, властиві зовнішньому і внутрішньому середовищу підприємства, такі як:

- вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства;
- фінансові можливості підприємства, обумовлений їм припустимий рівень витрат на керування персоналом;
- кількісні і якісні характеристики наявного персоналу і спрямованість їх зміни в перспективі й ін.;
- ситуація на ринку праці (кількісні і якісні характеристики пропозиції праці по професіях підприємства, умови пропозиції);
- попит на робочу силу з боку конкурентів, що складається рівень заробітної плати;
- впливовість профспілок, твердість у відстоюванні інтересів працівників;
- вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманим персоналом та інше.

Реалізація зазначених заходів призведе до покращення техніко–експлуатаційних показників і зменшення фактичних витрат праці.

Для формування системи управління кар'єрою на підприємстві необхідно здійснити такі заходи :

- провести створення засад індивідуального психологічного консультування з питань кар'єри, формування гарної комунікаційної системи на підприємстві, публічного інформування про вакансії на ТОВ «ЗТМК»;
- на основі вивчення потреб та інтересів провести подальший розвиток кар'єрних систем підприємства та використання методів стимулювання.

Взагалі, добре сформульовані зусилля з розвитку системи управління кар'єрою на підприємстві можуть допомогти працівнику у визначенні власних

потреб щодо підвищення, надати інформацію про відповідні можливості кар'єри на підприємстві та поєднати потреби, цілі працівника з цілями організації.

Ще одним напрямком кадрової політики ТОВ «ЗТМК» можна віднести вдосконалення роботи відділу кадрів. Виявлено, що на підприємстві відсутній резерв кадрів, плохо розвинена система оцінки персоналу. Відділ кадрів повинен мати повноваження одноосібно приймати рішення з приводу розвитку персоналу, та складання професійних характеристик. Тому там треба працювати фахівцям з області психології управління.

Як варіант кадрової політики може виступати коучінг. Цей метод передбачає створення додаткової системи мотивації, яка заснована на задоволенні потреб співробітників, їхньої повазі, творчої самореалізації. Цей стиль управління чудово працює тоді, коли необхідно утримувати і максимально ефективно використовувати кваліфіковані кадри, вирішувати завдання нестандартними та креативними методами.

Основним принципом коучінгу є тверда впевненість у тому, що всі робітники мають набагато більші здібності й потенціал, чим той, що вони проявляють у повсякденному житті. Тому треба ці здібності і потенціал виявити і використати в співпраці.

В результаті даного заходу, ТОВ «ЗТМК» може отримати такі результати:

- максимальну продуктивність як від кожного працівника, так і колективу в цілому;
- підвищення ініціативності співробітників, вирішення завдань нестандартними методами;
- згуртованість команди та поліпшення відносин в колективі;
- гнучкість та адаптивність колективу до змін внутрішнього середовища (рисунок 3.2).

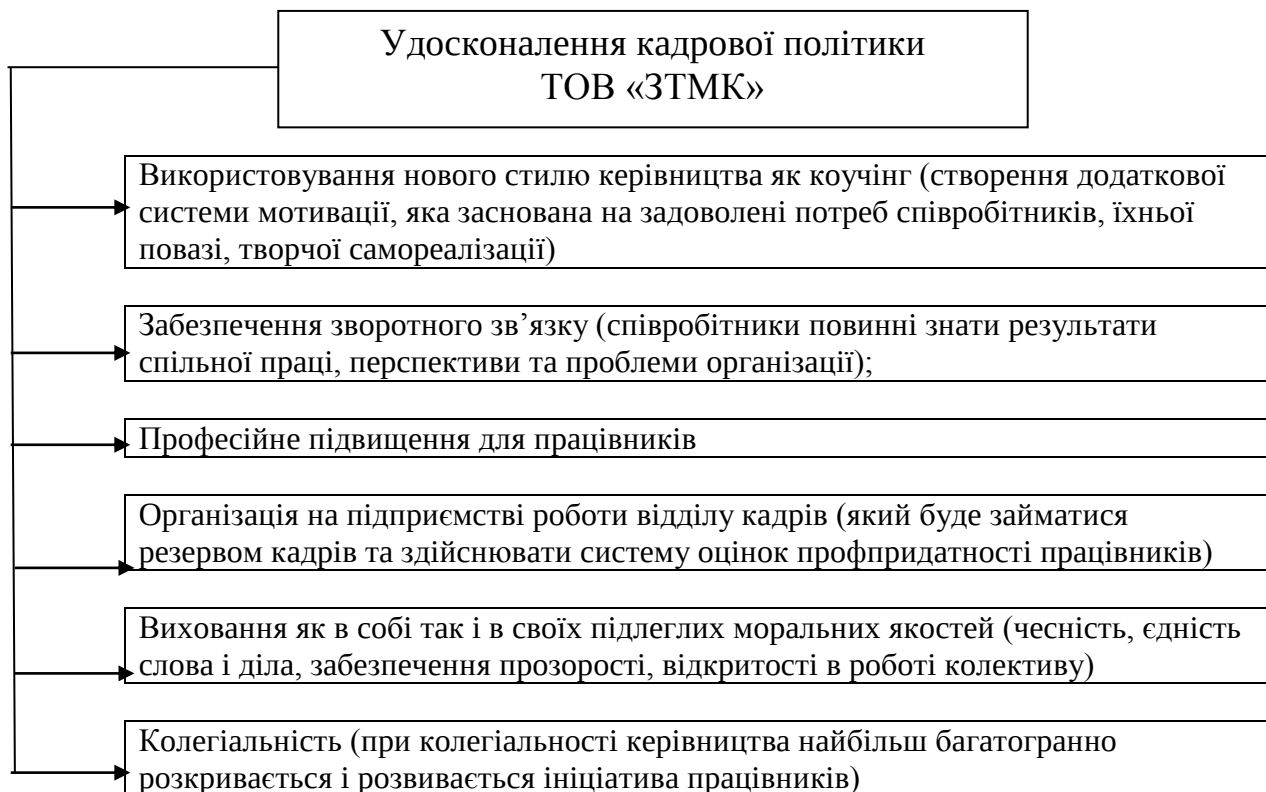


Рисунок 3.2 - Заходи з удосконалення кадрової політики ТОВ «ЗТМК»

Пропонуємо на ТОВ «ЗТМК» управління персоналом здійснювати у розрізі її суб'єктів, процесів та об'єктів. Воно полягає у проведенні комплексу заходів щодо переходу від існуючого стану до цільового:

– у розрізі суб'єктів системи управління персоналом (керівника, виконавчого директора, адміністратора) – необхідно реалізувати програми навчання керівника та начальників підрозділів з метою підвищення у них рівня сформованості управлінських навиків. В ході реалізації програми можна проводити тематичні семінари і тренінги з формування управлінських навиків;

– у розрізі процесів системи управління персоналом (технологій управління персоналом) – необхідно здійснювати впровадження розроблених технологій з управління персоналом: документаційне забезпечення управління персоналом; організація праці; система оцінки персоналу; система атестації персоналу; система стимулювання (мотивації) та оплати праці; система навчання і розвитку персоналу; моніторинг та корекція соціально-психологічного клімату; робота з кадровим резервом;

– у розрізі об'єктів системи управління персоналом (персоналу підприємства) – необхідно реалізувати програми з підвищення рівня задоволеності працею, лояльності до підприємств, формування в них мотивів для досягнення цілей підприємств.

Всі роботи з удосконалення елементів кадрової політики підприємств аповинні проводитись у чіткому взаємозв'язку між собою.

Пропонуємо на ТОВ «ЗТМК» об'єднати роботи з управління персоналом в одному відділі, що дозволить раціонально використовувати потенціал співробітників підприємств і підвищувати оперативність керівництва.

На нашу думку, створення єдиної служби управління персоналом ТОВ «ЗТМК» значно розширить коло функцій окремих відділів з управління персоналом і вони перейдуть від кадрових питань до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам, вивчення здібностей персоналу. Єдина служба управління персоналом може націлюватись на визначення поточної і перспективної потреби в персоналі, управління кадровими процесами, вивчення і аналіз ринку праці, підбір, адаптацію персоналу, профорієнтацію, контроль за текучістю, вивільненням кадрів тощо.

Удосконалення кадрової політики ТОВ «ЗТМК» може привести до наступних результатів:

– цілі та завдання системи управління персоналом будуть прив'язані до стратегічних цілей підприємств і конкретних умов їх реалізації;

– ТОВ «ЗТМК» своєчасно буде забезпечено персоналом необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюється у відповідності до виробничого;

– система матеріального і морального стимулювання праці відповідатиме наміченій стратегії бізнесу, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу на необхідному рівні і сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи ТОВ «ЗТМК»;

– підтримання і підвищення кваліфікації керівника та співробітників

здійснюватиметься у відповідності до вимог ТОВ «ЗТМК»;

- будуть визначені принципи взаємодії функціональних підрозділів по роботі з персоналом (або єдиної служби управління персоналом, якщо таку створено) з іншими службами ТОВ «ЗТМК»;

- стане відладженою технологія збору, аналізу, обліку і оновлення інформації про стан кадрового ресурсу на ТОВ «ЗТМК»;

- підвищиться індивідуальна продуктивність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємств у цілому, а у деяких випадках – будуть створені конкурентні переваги для виведення ТОВ «ЗТМК» на новий рівень.

Пропозиція запровадження гнучкого графіка робочого часу

Пропонуємо суміжні професії: слюсар контрольно-вимірювальних приладів і автоматики та електрик. Так, як ці дві служби чергові, в денній бригаді (графік з 7.00 до 15.00) не потрібна така кількість робітників цієї спеціальності, наприклад в денній бригаді спостерігаються простої та неекономічний розподіл робочого часу (як показала фотографія робочого дня), У електрика залишиться кількість робочих годин в місяць не використаних. Зварювальні роботи на одній з ділянок проводяться досить рідко, але якщо і потрібно якісь зварювальні роботи, то їх треба виконувати в короткі терміни, (а на цій ділянці зварювальник не передбачений), тому є електрик-зварювальник, який виконає цю роботу.

Ці дві професії працюють на одній і тій же ділянці, шкідливість робочих умов у них однакова. Зароботная плата цих спеціальностей однакова, розряд однаковий (до 6 розряду обидві професії).

Сутність суміщення професій полягає в тому, що робочий день розподіляється на дві частини: фіксований робочий час у середині дня - час обов'язкової присутності всіх працівників на своїх робочих місцях і змінний (гнучкий) робочий час - на початку й наприкінці робочого дня, коли працівник суміщує професії. Час суміщення професій має бути відпрацьований у такий спосіб, аби в цілому було дотримано тривалості роботи, встановленої правилами внутрішнього трудового розпорядку в розрахунку на тиждень або на

місяць.

Фіксований робочий час за своєю тривалістю має становити більшу частину робочого часу, що обумовлено необхідністю здійснення відповідних виробничих контактів і контролю за працівниками, що працюють за таким графіком. Час суміщення професій можуть вводитися на певний період або без обмеження строками.

На рисунку 3.3 наведено варіанти традиційного та удосконаленого графіків роботи.



Рисунок 3.3 - Варіанти традиційного та удосконаленого графіків роботи

Таким чином, пропонуємо слюсару контрольно-вимірювальних приладів удосконалити графік роботи та додати обов'язки електрика з оплатою 0,5 ставки заробітної плати.

Можливість переходу до режиму гнучкого робочого часу лімітується такими умовами, як необхідність чіткого забезпечення обсягу робіт; надійне обслуговування робочих місць; високий рівень внутрішньовиробничого кооперування; наявність на підприємстві відповідної кількості працівників спроможних виконувати ту саму роботу; їхня тісна взаємодія в бригаді або цеху; можливість нерегулярного використання робочого часу протягом певного календарного періоду та ін.

Гнучкий графік роботи є узагальненою назвою багатьох нестандартних режимів робочого часу. До цих режимів відносять такі:

- режим «змінного обсягу робочого часу» - це система періодичного, в міру виробничої необхідності, залучення працівників до праці.
- режим «ступінчастого графіка» дає можливість починати та закінчувати роботу в будь-який час за однієї умови - відпрацювання встановленої змінної норми робочого часу. Це дає змогу кожному працівникові вибрати для себе найзручніший розпорядок роботи.

Система «поділу робочих місць» припускає використання на одному робочому місці по чергово двох працівників, зайнятих неповний робочий день.

Кожен з них може працювати по 3-6 годин у зміну, але обладнання при цьому використовується протягом 6-12 годин. Режим «стислого робочого тижня» встановлюється в межах двотижневого періоду. Він є подовженням робочого дня з одночасним збільшенням кількості вихідних. Існує декілька різновидів цієї форми організації робочого часу :

- щотижневий цикл: чотири дні роботи по десять годин і три дні відпочинку;
- щотижневий цикл: три дні роботи по тринадцять годин двадцять хвилин і чотири дні відпочинку;
- перший тиждень - чотири дні роботи по дев'ять годин і три дні відпочинку; другий тиждень: п'ять днів роботи по дев'ять годин і два дні відпочинку;
- перший тиждень - три дні роботи по дванадцять годин і чотири дні відпочинку; другий тиждень - чотири дні роботи по дванадцять годин і три дні відпочинку.

Останні два варіанти мають відповідно 5 і 8 годин надурочно часу, який оплачується в підвищеному розмірі. Переваги роботодавця:

- а) підвищення продуктивності праці найманих працівників. Доведений факт, досвід західних фірм;
- б) зростання мотивації працівників у зв'язку з покращенням умов

роботи;

в) покращення стосунків з працівниками, підвищення лояльності працівників до компанії-роботодавця;

г) зменшення плинності кадрів;

д) зменшення витрат. Скоротяться витрати на електроенергію, воду тощо;

ж) перевага над конкурентами на ринку праці. Кращі умови для потенційних працівників порівняно з конкурентами.

Як бачимо, гнучкий графік надає чимало очевидних переваг.

Для аналізу впливу гнучкого графіку роботи зробимо прогнозний баланс робочого часу робочих на підприємстві (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Прогнозний баланс робочого часу робочих на підприємстві

№ з/п	Найменування витрат часу	Позначення	Фактичний час		Проектів. час		Збільшення (+), скорочення (-), хв.
			хв.	%	хв.	%	
1.	Підготовчо-завершальний	$T_{пз}$	90	12,1	24	5	+66
2.	Оперативна робота	$T_{оп}$	330	69,8	417	86,8	-87
3.	Непродуктивна праця	$T_{нп}$	25	7,2	-	-	+25
4.	Обслуговування робочого місця	$T_{обс}$	5	2,1	18	3,75	-13
5.	Перерви, обумовлені недоліками у виробництві	$T_{пнт}$	-	-	-	-	-
6.	Перерви, пов'язані з порушенням трудової дисципліни	$T_{пнд}$	15	2,5	-	-	+12
7.	Відпочинок та особисті потреби	$T_{во}$	30	6,3	14	2,9	+16
Разом			480	100	480	100	-

За фактичним балансом робочого дня визначається:

а) коефіцієнт використання робочого часу:

$$K_{\text{ч}} = T_{\text{оп}} / T_{\text{зм}} \quad (3.1)$$

$$K_{\text{ч}} = 330/480 = 0,6875 \approx 0,7$$

б) коефіцієнт завантаження працівника:

$$K_{\text{зав}} = (T_{\text{оп}} + T_{\text{обс}} + T_{\text{пз}}) / T_{\text{зм}} \quad (3.2)$$

$$K_{\text{зав}} = (330 + 5 + 90) / 480 = 0,885 \approx 0,9$$

Проектований баланс робочого часу дозволяє визначити:

а) можливу ліквідацію робочого часу:

$$K_{\text{в}} = [(T_{\text{оп}}^{\text{проект}} - T_{\text{оп}}^{\text{факт}}) / T_{\text{зм}}] * 100 \quad (3.3)$$

$$K_{\text{в}} = [(417 - 330) / 480] * 100 = 18,1 \approx 18 \%$$

б) коефіцієнт росту продуктивності праці:

$$K_{\text{пр}} = [(T_{\text{оп}}^{\text{проект}} - T_{\text{оп}}^{\text{факт}}) / T_{\text{оп}}^{\text{факт}}] * 100 \quad (3.4)$$

$$K_{\text{пр}} = [(417 - 330) / 330] * 100 = 26,3 \approx 26 \%$$

Виходячи з вище вказаного можна зробити висновки, що фактичний підготовчо-завершальний час перевищують проектований робочий час на 66 хвилини, проте оперативна робота скоротилася на 87 хвилини, також скоротився час на обслуговування; збільшився час на відпочинок та особисті потреби на 16 хвилин. Потрібно раціоналізувати робочий час, а якщо в майбутньому буде зберігатися подібна тенденція із скороченням оперативної роботи та збільшенням збільшення іншого часу, слід переглянути робочий процес та встановлені норми з метою їх зміни.

Таким чином, на підставі аналізу, можна зробити висновок, що за рахунок впровадження режиму праці суміщення професій на ТОВ «ЗТМК» в прогнозованому році робота підприємства стане ефективніше, збільшиться використання робочого часу.

Прогнозні значення наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогноз ефективності використання персоналу ТОВ «ЗТМК»

Показники	2022 рік	Прогноз	Відхилення	
			Абс.	%
Середньорічна чисельність основних працівників (Чр), осіб.	1286	1250	-36	97,20
Відпрацьовано одним працівником:				
днів (Д)	210	220	10	104,76
годин (Г)	1596	1738	142	108,90
Середня тривалість робочого дня, год. (П)	7,6	7,9	0,3	103,95
Фонд робочого часу, год.	12342	13382,6	1040,6	108,43

Таким чином, на підставі розрахунків ТОВ «ЗТМК» отримує наступні переваги: скорочення кількості цілодобових невиходів на роботу; зменшення витрат підготовчо-завершального часу; краще використання основних фондів; створення умов для проведення ремонтних робіт, пов'язаних із зупинкою устаткування та ін. За допомогою даного впровадження можна досягти значного поліпшення використання робочого часу, що сприятиме суттєвому зростанню продуктивності праці й ефективності виробництва в цілому.

Впровадження розроблених пропозицій надасть можливість підвищити продуктивність праці, скоротити фонд оплати праці, підвищити швидкість прийняття і реалізації управлінських рішень, більш ефективно виконувати поставлені завдання (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Заходи щодо можливості підвищення продуктивності праці ТОВ «ЗТМК»

Заходи	Вплив на стан людини
1. Введення в відділ кадрів посаду фахівця з області психології управління	Поліпшується стан виконання роботи Підвищується продуктивність праці
2. Впровадження гнучкого графіку суміжних професій	Більш ефективне виконання поставлених завдань
3. Професійне підвищення працівників	Приведення кваліфікації розрядів у відповідність дозволить скоротити фонд оплати праці
4. Мінімізація кадрових ризиків	Поліпшується якість роботи
5. Застосування нових стимулюючих форм оплати праці	Підвищує стимул до високопродуктивної праці
6. Колегіальність	Підвищує швидкість прийняття і реалізації управлінських рішень (враховується колективна думка, психологічна спільність)

Практична реалізація удосконалення кадрової політики ТОВ «ЗТМК» може бути успішною за умов досягнення відповідності між цілями, стратегією управління підприємства, стратегією управління персоналом, організаційною культурою, якістю персоналу.

Успішно проведене вдосконалення кадрової політики дозволить зміцнити загальний стан підприємства, сприятиме підвищенню прибутку та наданню якісних послуг споживачам.

Пропонуємо врахувати основні чинники, які зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою, а також взаємний вплив різних компонентів. Така схема допомагає запобігати конфліктності в колективі ТОВ «ЗТМК» (рисунок 3.4).

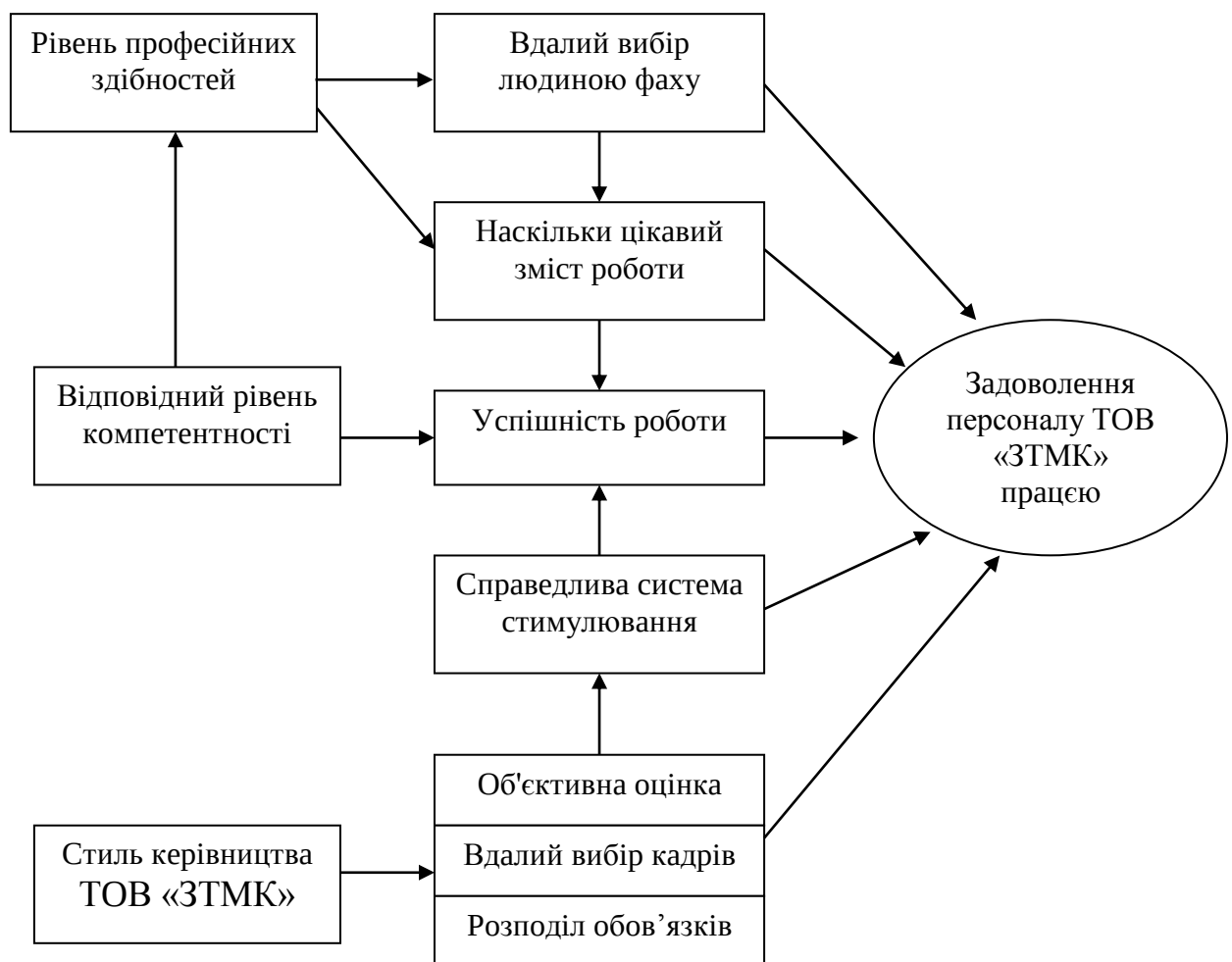


Рисунок 3.4 - Чинники задоволення працею працівників ТОВ «ЗТМК»

Таким чином, стиль керівництва не є раз і назавжди застиглим набором рис конкретного керівника або стереотипом взаємостосунків усередині цілої компанії. Він може змінюватися (і, як правило, змінюється) із зростанням професійної майстерності, досвіду роботи керівника і його підлеглих, а також з урахуванням поточної кон'юнктури ринку.

Пропонуємо наступні основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «ЗТМК»:

- розвиток системи управління діловою кар'єрою;
- застосування нових стимулюючих форм оплати праці;
- розширення використання соціально-психологічних факторів в стимулюванні персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

З метою формування та поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «ЗТМК» бажано проводити тренінги, за допомогою яких психологи навчали б членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування. Найбільш ефективними є такі форми тренінгів, як тренінг поведінковий, тренінг чутливості, тренінг рольовий, відео тренінг та ін.

Пропонуємо модель діяльності менеджера з персоналу з метою поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «ЗТМК» (рисунок 3.5):

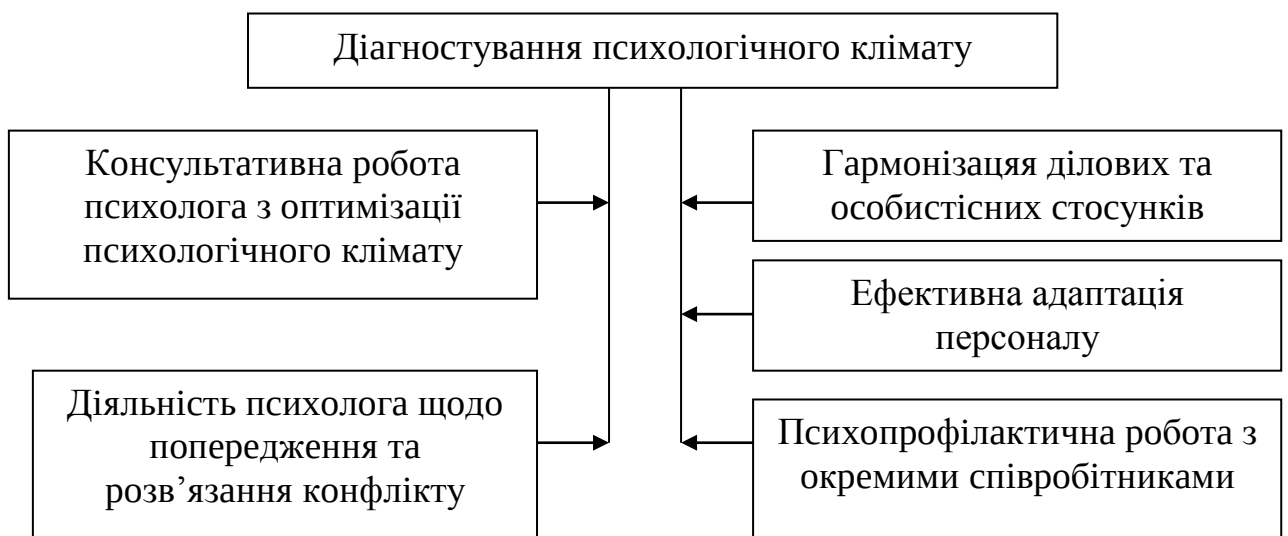


Рисунок 3.5 - Оптимізації соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «ЗТМК»

Отже, основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками.

Таким чином, загальні вимоги до кадрової політики ТОВ «ЗТМК» в сучасних умовах пропонуємо звести до наступного:

1. Кадрова політика повинна бути тісно ув'язана зі стратегією розвитку підприємства. У цьому відношенні вона являє собою кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика повинна бути досить гнучкою. Це значить, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю зв'язані визначені чекання працівника, з іншого боку – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої й економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, що орієнтовані на врахування інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили зв'язано з визначеними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Таким чином, кадрова політика повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, що орієнтувалася б на одержання не тільки економічного, але і соціального ефекту за умови дотримання діючого законодавства.

Кадрова політика внаслідок запропонованих заходів забезпечить:

- своєчасне укомплектування кадрами робітників і фахівців з метою забезпечення безперебійного функціонування виробництва, своєчасного

освоєння нової продукції, послуг;

- формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства при мінімізації витрат (економія в розумних межах витрат, зв'язаних з найманням працівників, підготовкою кадрів з обліком не тільки витрат у поточному періоді, але і на наступну перепідготовку і підвищення кваліфікації і так далі);

- стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного росту й одержання інших пільг;

- формування більш високої мотивації до високопродуктивної праці;

- раціональне використання робочої сили по кваліфікації й у відповідності зі спеціальною підготовкою і так далі.

3.2 Заходи мінімізації кадрових ризиків

ТОВ «ЗТМК», як і будь-яка організація представляє собою соціальну систему, і все що в ній відбувається визначається діяльністю людей, які входять до її складу. На практиці сучасні підприємства з метою впорядкування бізнес-процесів, пов'язаних з персоналом формують систему управління персоналом. Важливим складовим елементом ефективно функціонуючої системи управління персоналом організації виступає механізм управління кадровими ризиками.

Кадрові ризики являють собою особливу групу підприємницьких ризиків, джерелом або об'єктом яких є персонал організації. Виділяють об'єктивні та суб'єктивні кадрові ризики. Об'єктивні кадрові ризики мають місце незалежно від дій та волі персоналу організації. У випадку з суб'єктивними кадровими ризиками, будь-які несприятливі події та їх настання залежать від дій конкретного працівника підприємства. Кадрові ризики обумовлені низкою їхніх особливостей.

Управляти кадровими ризиками, тобто мінімізувати збиток, викликаний несанкціонованими діями персоналу, означає забезпечення економічної безпеки для організації.

Традиційно кадрова робота не розглядалася як зона базового ризику, тобто зона, помилки в якій обов'язково позначаються на результати функціонування і розвиток підприємства. Лише останнім часом виникло розуміння залежності успіхів організацій від підходу до управління персоналом, як до зони підвищеного ризику. Щоб зменшити кількість таких помилок, необхідно тримати у полі зору роботу з кадрами як джерело виникнення ризикових ситуацій.

Кадровий ризик впливає на структуру як системи управління в цілому, так й на окремі її елементи.

Відсутність або низький рівень адаптації працівників до організації, є однією з основних причин виникнення кадрових ризиків. Близько 80% збитків організація отримує від свого власного персоналу.

Управлінська практика показує, що 20% спроб несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації організації здійснюється ззовні, а зломи комп'ютерних мереж здійснюються невдоволеними, де мотивованими працівниками підприємства. Прямими й опосередкованими збитками компанії, пов'язаними з людським фактором, сприяє також неефективна організація роботи кадрових служб, служби безпеки та охорони праці на підприємстві.

Отже, кадрові ризики – це ризики пов'язані з вірогідністю реалізації загроз, що надходять від людей. Можна визначити кадрові ризики як комплекси, найважливішими з яких є ризик втрати конфіденційної інформації, комерційні ризики.

До числа кадрових ризиків відносять:

- освітні ризики, тобто нанесення організації прямої матеріальної шкоди у зв'язку зі звільненням працівника, який отримав освіту за рахунок коштів організації;

- ризики з розкраданням матеріальних ресурсів організації, пов'язані з відсутністю належного контролю та обліку використання матеріальних ресурсів, недотримання вимог законодавства в організації, як зі сторони працівників, так і з боку роботодавців;

– ризики втрати, спотворення, розкрадання інформації працівниками в процесі її отримання, обробки та збереження.

До інформаційних ризиків можна віднести загрози, що надходять від дій персоналу:

- пошкодження та руйнування програмного забезпечення;
- перевищення повноважень, несанкціонований доступ персоналу;
- порушення конфіденційності, розкрадання носіїв інформації, помилкове відправлення повідомлення;
- атака на інформаційну частину системи захисту (злом системи захисту, розкриття, передача, розкрадання кодів, ключів, паролів).

Під класифікацією ризиків слід розуміти їх розподіл з певними ознаками для досягнення певних цілей. Це дозволить чітко визначити місце кожного виду ризику в його загальній системі. Кожному ризику відповідає свій прийом управління ризиком. Кадровий ризик – це складний ризик, тому й типів кадрових ризиків багато. Найбільш проста класифікація кадрових ризиків виділяє:

– посадовий ризик, що складається з невідповідності самої посади видам діяльності, цілям, завданням, функціям та технологіям. Причинами може бути нерозумний штатний розклад, або невірний опис посади.

– кваліфікаційні – освітні ризики, тобто невідповідність працівників займаній посаді;

– ризик зловживань та несумлінності, який залежить від рівня роботи по підборі персоналу, від ефективності діяльності служби безпеки, результативності роботи контрольної – ревізійної служби, від стилю керівництва, корпоративної культури організації;

– ризик неприйняття співробітниками нововведень.

Де які фахівці поділяють кадрові ризики таким чином:

- ризики, які пов'язані з підбором персоналу;
- ризики, в результаті неефективної мотивації персоналу;
- ризики, які пов'язані з інформаційною безпекою та комерційною

таємницею підприємства;

- ризики при звільненні персоналу;
- ризики при наявності на підприємстві груп «ризиків».

В процесі роботи з персоналом фахівці поділяють види ризиків на три групи: на вході в організацію, при роботі в середині організації та при виході із організації.

При підборі персоналу для організації перед керівниками стоїть дуже багато задач, основними з яких є:

- детальне роз'яснення вакантної посади;
- визначення особистісних та ділових рис, які необхідні для ефективної роботи на даній посаді;
- пошук методів та джерел для залучення підходящих кандидатів;
- визначення способів та методів, які дозволять як можна кращим чином оцінити якості кандидатів для займаної посади;
- ввести працівника в організацію та на займану посаду.

Необхідно враховувати відповідність якостей кандидата до посадових вимог, при прийнятті рішення о співпраці. Призначення на посаду не може відбутися, у випадку коли не один із кандидатів не відповідає вимогам, неможливо перестроїти посаду під людину. До помилки може привести забагато довіри до одного із елементів оцінювання (наприклад гарне інтерв'ю може дати змогу закрити очі на попередній сумнів минулого досвіду або результат тестів).

Для того, щоб мінімізувати кадрові ризики і не залежати від кон'юнктури ринку праці, необхідно організувати в компанії процес навчання працівників, підвищення їх кваліфікації, обміну досвідом. «Вирощування» своїх фахівців дає організації ряд додаткових переваг. По-перше, організація отримує співробітників лояльних до компанії. По-друге, в процесі навчання працівники отримують ті навички, ту спеціалізацію, які дійсно потрібні їм для найбільш ефективного вирішення поставлених перед ними завдань. По-третє, можливість просування по кар'єрних сходах, завдяки постійному вдосконаленню, дуже

сильно підвищує мотивацію працівників, змушуючи їх працювати з повною самовіддачею.

Але мало підібрати кваліфікований персонал, необхідно створити для нього комфортні умови для роботи. А це і зручне робоче місце, обладнане усім необхідним, і сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, і гнучка система справедливої мотивації. Комфортні умови – це не розкіш, і не каприз проблемного працівника. Чим менше працівник відволікається на вирішення питань не пов'язаних з його безпосередньою роботою, тим вище рівень його потенційної ефективності.

Звичайно, самі по собі ідеальні умови організації робочого місця і хороший соціально-психологічний клімат у колективі не гарантують високу інтенсивність праці співробітників. Але відсутність нормальних умов, абсолютно очевидно, може суттєво вплинути і на ефективність, і на якість роботи. Значення мотивації важко переоцінити, це одне з найголовніших умов розвитку підприємства.

Мотивація має не тільки стимулювати працівника на задоволення його матеріальних фізіологічних потреб, але і створювати умови для формування і реалізації його соціальних, статусних і особистих потреб і мотивів. Особливо важливо, щоб мотивація була справедливою, тобто за однакову працю має бути однакова винагорода.

Недотримання цього принципу призводить до зайвої напруженості в колективі, породжує недовіру співробітників один до одного, підсилює тенденцію до формального відношення до своїх обов'язків, позбавляє їх ініціативи і прагнення до здорового кар'єрного зростання.

Кадри – це головна і єдина цінність в організації і в економіці в загалі.

Проблемним аспектом діяльності ТОВ «ЗТМК» є його персонал. Це пов'язано з тим, що поряд з матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами людські є найважливішими компонентами підприємства. Кадровий ризик пов'язаний з ризиком втрат, з можливими помилками персоналу, шахрайством, невідповідності кваліфікації персоналу займаним посадам, а

також негативних для економічного стану підприємства наслідків, пов'язаних із роботою та поведінкою персоналу (рисунок 3.6).



Рисунок 3.6 - Характеристика організаційно-економічних передумов управління кадровими ризиками ТОВ «ЗТМК»

За такого підходу, персонал розглядається як дефіцитний і важливий ресурс інвестування, який є запорукою розвитку підприємства у майбутньому. Масштаби втрат та ймовірність виникнення внутрішніх ризиків безпосередньо залежать від функціонування системи управління і господарської діяльності підприємства. До зовнішніх для організації відносять ризики, зумовлені причинами, на які підприємство не має прямого впливу.

Слід зазначити, що уникнути зовнішніх ризиків неможливо, найчастіше їх просто враховують. Вищесказане означає, що на зовнішні ризики підприємство не може впливати, до них можна лише адаптуватись.

Таким чином, для визначення кадрових ризиків на ТОВ «ЗТМК» пропонуємо відобразити структуру процесу діагностування організаційно-економічних передумов управління кадровими ризиками та проведення визначеної послідовності етапів, а саме:

1. Визначення організаційно-економічних передумов управління кадровими ризиками, які здатні адекватно відбити специфіку досліджуваного об'єкта.
2. Оцінка передумов, що впливають на виникнення кадрового ризику.
3. Одержання інтегральної оцінки кадрового ризику.
4. Шкала рівнів кадрового ризику в залежності від значень інтегрального показника.
5. Розрахунок та визначення середньої оцінки організаційно-економічних передумов настання кадрового ризику.

Існує декілька методик для оцінки кадрового ризику, але, на наш погляд, найбільш точно оцінює його методика, запропонована Зінов'євим І.Ф. Для розрахунку кадрового ризику використовуємо дані по відділу ТОВ «ЗТМК» (таблиця 3.2).

Ризик невідповідності чисельності виробничого персоналу вимірюється за допомогою коефіцієнта, побудованого на співвідношенні фактичної чисельності ($Ч_{\phi}$) з чисельністю, що відповідає 100% потребі в працівниках ($Ч_0$):

$$K_{\pi} = (3737 - 4100) \div 4100 + 1 = 0,91.$$

Нормативне значення цього коефіцієнту дорівнює одиниці і відповідає збігу фактичної і необхідної чисельності. Чим менше значення показника, тим більший ризик.

Для кількісної оцінки відповідності по кожній посаді визначається додаток двох характеристик – відповідності за рівнем освіти і відповідності за профілем освіти. Якщо фактична характеристика працівника, що займає посаду відповідає кваліфікаційним вимогам, то кількісна її оцінка дорівнює одиниці, якщо не відповідає – 0,5.

Таблиця 3.4 - Дані для оцінки кадрового ризику у ТОВ «ЗТМК»

Найменування показника	2022 р.
Чисельність співробітників	3737
Чисельність співробітників, яка необхідна при очікуванні потужності підприємства	4100
Чисельність адміністративного персоналу	810
з них таких, що освіта не відповідає кваліфікаційним вимогам посади:	
за рівнем і профілем	50
за рівнем кваліфікації	10
за профілем діяльності	12
Середньомісячна заробітна плата, грн.	3575
Середня затримка виплат заробітної плати, міс.	1
Середньомісячна заробітна плата у конкурентів на ринку, грн.	3155
Середня затримка виплат заробітної плати у конкурентів на ринку, міс.	1

Середній коефіцієнт відповідності (K_c) розраховують шляхом ділення суми кількісних характеристик відповідності всіх працівників на їх чисельність. При повній відповідності кваліфікації коефіцієнт ризику буде рівний одиниці. Нормований коефіцієнт ризику відповідності кваліфікації адміністративного персоналу визначається наступним чином:

$$K_c = (738 + 50 \times 0,5 \times 0,5 + 10 \times 0,5 + 12 \times 0,5) \div 810 = 0,94.$$

Оцінка ризику відповідності рівня оплати на підприємстві і у конкурентів:

$$K_{пк} = \frac{3575 \times (12 - 1) \div 12}{3155 \times (12 - 1) \div 12} = 1,13$$

На основі розрахованих коефіцієнтів кадрового ризику визначається інтегральний показник, який розраховується як середня геометрична окремих

вимірювань:

$$\hat{E}_{\text{зр}} = \sqrt[3]{0,91 \times 0,94 \times 1,13} = 0,92$$

Результати розрахунків свідчать про те, що в ТОВ «ЗТМК» присутній низький рівень кадрового ризику. Пояснюється це явним нееликим недобором персоналу, високою кваліфікацією адміністративного персоналу та високим рівнем вмотивованості реальною заробітною платою. Але ризик присутній, тому пропонуємо розробку і реалізацію комплексу заходів з мінімізації кадрових ризиків функціонування установи.

Для того, щоб одержати реальні результати в роботі зі зниження кадрових ризиків необхідно розуміти сутність ризиків в роботі з кадрами як ризиків, що мають ключове значення. В структурі управління необхідно створити систему безперервного відстеження у всіх ланках установи можливих ризикових ситуацій. Ця система може створюватися на базі комп'ютерних програм і постійно діючого моніторингу, що дозволяє управлінцям у будь-який момент одержувати загальну і локальну картину ризикових загроз на даному підприємстві. Окрім цього, психолог відділу управління персоналом повинен використовувати методи розпізнавання в людях особливостей, через які вони можуть виявитися джерелами ризикових і навіть кризових ситуацій.

Передумовою для створення ефективного механізму мінімізації кадрових ризиків є формування системи внутрішнього контролю (кадрового аудиту) установи, який повинен забезпечувати:

- єдність системи кадрового аудиту усередині організаційної структури установи;
- безперервний моніторинг поточної діяльності персоналу установи;
- оперативне виявлення і оцінку ризикостворюючих чинників;
- наявність достовірної, своєчасної і повноцінної інформації для оцінки поточної діяльності і ухвалення рішень.

Внаслідок того, що основою конкурентних переваг будь-якої організації є її ключові і унікальні компетенції, що відображають рівень знань, навичок і умінь персоналу, система внутрішнього кадрового аудиту дозволяє визначити

наступні результати:

- оцінювати фактичний і потенційний рівень знань, умінь і навичок працівника, його толерантність, креативність і лояльність;
- об’єктивно визначати категорію працівника;
- встановлювати можливість впливу окремого працівника і колективу в цілому на результати діяльності;
- оцінити місце в конкурентному середовищі і ринкові перспективи організації;
- вдосконалення методів управління;
- динамічне реагування на зміни конкурентного середовища;
- своєчасне звільнення від «кадрового баласту» і зростання продуктивності праці.

Система кадрового аудиту повинна спиратися на кадровий профіль компанії. Кадровий профіль будь-якої організації незалежно від прийнятої системи управління, складності структури і т. ін. можна представити трьома категоріями персоналу: нездатні і неохочі працювати; частково здатні і частково охочі працювати; повністю здатні і охочі працювати.

Розроблені методи оцінки і управління кадровими ризиками дозволяють здійснювати оцінку ризиків залежно від кадрового профілю. Пропонована система дозволяє проводити кадровий аудит на підприємстві, адаптувати існуючі методи управління ризиками стосовно кадрових ризиків, мотивувати менеджмент до управлінських дій на ризики і підвищувати обґрунтованість рішень, що ухвалюються.

Крім того, зміст кадрової роботи, спрямованої на запобігання кадрових ризиків, повинен сприяти професійному і соціальному розвитку будь-якого працівника, викликати в нього інтерес до праці, здатність і бажання працювати. Тому, чим ширше на всіх рівнях управління представлені працівники категорії, здатних і охочих працювати, тим вище конкурентоспроможність персоналу в цілому. На рисунку 3.7 наведено модель адаптації загальних методів протидії ризикам до мінімізації кадрових ризиків.



Рисунок 3.7 - Схема адаптації загальних методів протидії ризикам до мінімізації кадрових ризиків ТОВ «ЗТМК»

Для мінімізації кадрових ризиків можна рекомендувати такі напрями:

– організаційно-правові, які визначають правову сферу кадрового розвитку, сукупність адміністративно-правових методів, організаційно-правових чинників впливу у вигляді формування законодавчої бази кадрового розвитку, постійне вдосконалення колективно-договірного регулювання і контролю за виконанням трудових угод;

– мотиваційне забезпечення, яке передбачає комплекс економічних, кредитних, інвестиційних важелів, що визначають стан оплати праці, формують систему мотивації персоналу, підвищення раціональності і продуктивності роботи;

– освітній напрям, який передбачає забезпечення безперервного

освітнього і професійного розвитку персоналу, підвищення його конкурентоспроможності;

- соціальний захист, що включає систему соціальних гарантій і пільг, які відповідають ринковим перетворенням і економічній ситуації;

- адаптаційний напрям, який включає систему методів адаптації персоналу, первинний інструктаж і навчання на робочому місці;

- соціально-психологічне забезпечення трансформації трудового менталітету і упровадження корпоративної культури – сукупність засобів політичного, культурного, психологічного впливу на трудову свідомість у напрямі заміни патерналістських настанов на партнерські, засвоєння цінностей корпоративної культури, формування працівників ринкового типу з орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація зазначених вище напрямів мінімізації кадрових ризиків в організації безумовно сприятиме становленню ефективної моделі кадрового складу, формуючи передумови для забезпечення необхідних темпів розвитку ТОВ «ЗТМК».

3.3 Визначення соціального ефекту від запропонованих заходів

Практична реалізація удосконалення кадрової політики ТОВ «ЗТМК» може бути успішною за умов досягнення відповідності між цілями, стратегією управління підприємства, стратегією управління персоналом, організаційною культурою, якістю персоналу.

Успішно проведене вдосконалення кадрової політики дозволить зміцнити загальний стан підприємства, сприятиме підвищенню прибутку.

Цілеспрямована система удосконалення кадрової політики ТОВ «ЗТМК» може стати тим визначальним чинником, який впливатиме на результативне функціонування системи управління персоналом. Головна мета політики керівництва ТОВ «ЗТМК» – створення у всіх категорій співробітників постійної зацікавленості не тільки в добросовісному виконанні встановлених посадових

функцій, але і в забезпечені додаткових, тобто незапланованих, трудових результатів. Необхідно провести розрахунок ефективності впровадження вдосконаленої системи. Результатом соціальної ефективності є соціальний ефект – підвищення задоволеності співробітників від роботи яку вони виконують, покращення умов праці, покращення добробут.

Розрахунок економічної ефективності ($E_{\text{еф}}$) проводиться за формулою:

$$E_{\text{еф}} = P \div B, \quad (3.5)$$

де P – результат впровадження удосконалення;

B – витрати на впровадження.

Позитивним результатом впровадження можна вважати збільшення чистого прибутку.

Розрахуємо показники після впровадження кадрової політики на основі даних 2022 року.

Якщо індивідуальна продуктивність буде дорівнювати одиниці, то враховуючи, що в 2022 р. продуктивність праці одного працюючого становила 213,06 тис. грн. в діючих цінах (91% від можливої, максимальної), чисельність – 3737 чол., то тоді максимальна продуктивність на одного працюючого дорівнює 2134,14 тис. грн., а всього обсяг реалізованої продукції складає 874963 тис. грн.

$$Pr_{2022} = 796216 \div 3737 \times 100 = 213,06 \text{ тис.грн.}$$

$$Pr_{\text{прогноз}} = 91\% \text{ від max} = 213,06 \times 100 / 91 = 234,14 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Темп росту } Pr_{\text{прогноз}} = Pr_{\text{прогноз}} \div Pr_{2022} \times 100 = 234,14 \div 213,06 \times 100 = 9,89 \%$$

Обсяг реалізованої продукції збільшиться на 9,89%.

Зі збільшенням обсягу реалізованої продукції на 9,89% відповідно:

– збільшаться змінні витрати;

– постійні витрати залишаться приблизно на тому ж рівні.

Відповідно чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) розраховується за формулою:

$$\text{ЧД} = \text{Пр} - \text{В} \quad (3.6)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), В – Витрати,

$$\text{ЧД}_{\text{прогноз}} = (874963 - 857294) = 17669 \text{ тис. грн.}$$

Тобто чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) дорівнює 17669 тис. грн.

Податок на прибуток в 2023 році складав 19%:

$$\text{ЧП}_{\text{прогноз}} = 857294 - (857294 \times 0,19) = 3357 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в 2023 році складе 14311 тис. грн.

Якщо запропонована система буде запроваджена, то підприємство отримає наступний економічний ефект:

$$\text{Е}_{\text{еф}} = 14311 - 13318 = 994 \text{ тис. грн.}$$

Оцінка економічного ефекту впровадження удосконаленої системи мотивації та прогнозні данні наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Результати впровадження вдосконаленої кадрової політики

Показник	До запровадження	Після запровадження	Економічний ефект	Темп приросту, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	796216	874963	78747	109,89
Кількість працівників, осіб	3737	3737	0	100,00
Продуктивність одного працюючого, тис. грн.	213,06	234,14	21	109,89
Постійні та змінні витрати, тис. грн.	779358	857294	77936	110,00
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	16858	17669	811	104,81
Податок на прибуток, тис. грн.	3540	3357	-183	94,83
Чистий прибуток, тис. грн.	13318	14311	994	107,46

Тобто результатом буде збільшення чистого прибутку на 994 тис. грн. (темп приросту 7,46%). До витрат можна віднести наступні статті:

Таблиця 3.6 - Витрати на впровадження вдосконаленої кадрової політики в 2023 році

Витрати	Сума, тис. грн.
витрати на підвищення кваліфікації (перепідготовку, курси) працівників (0,005% від чистого прибутку)	71,55
витрати на запровадження нової посади - фахівця з області психології управління (3,5х12х1,37)	57,5
витрати на проведення ознайомлювальних семінарів для співробітників, відповідальних за виконання окремих пунктів кадрової політики (керівники, адміністратори). Даний семінар можуть провести вже навчені співробітники, за що отримають премії або додаткові бонуси	20
частка чистого прибутку, що розподіляється між співробітниками в залежності від результатів праці (5%)	715,55
Разом	865

Ці витрати будуть основними, звичайно не виключено, що в ході впровадження з'являться й інші, однак менш значні витрати.

Економія від впровадження гнучкого графіку суміжних професій складе (економія 0,5 ставки слюсара-електрика): економія фонду заробітної плати слюсара-електрика $(3500 \times 1,37) / 2 \times 12 = 28770$ грн.

Таким чином, економічна ефективність вдосконалення системи складе:

$$E_{\text{еф}} = (994 \div (865 - 28,77)) \times 100 - 100 = 119\%.$$

Розрахунок економічної ефективності впровадження вдосконаленої кадрової політики показав, що впровадження призведе до збільшення продуктивності праці на 9,89%, зростання чистого прибутку на 7,46%, що складає 14311 тис. грн. Економічна ефективність впровадження складе 119%.

Будь-який економічний ефект складається за рахунок реалізації соціального ефекту: підготовка кадрів та зацікавленість в її результатах забезпечує продуктивність праці; високий кваліфікаційний рівень кожного робітника дозволяє підвищити якість обслуговування; позитивний соціальний клімат здатний створити умови для отримання ще більш вищого економічного ефекту від спільної трудової діяльності. Цим визначається соціальна ефективність запропонованих напрямків по удосконаленню стилю керівництва та системи управління персоналу на підприємстві ТОВ «ЗТМК».

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано на ТОВ «ЗТМК» об'єднати роботи з управління персоналом в одному відділі, що дозволить раціонально використовувати потенціал співробітників підприємств і підвищувати оперативність керівництва. Ще одним напрямком кадрової політики ТОВ «ЗТМК» можна віднести вдосконалення роботи відділу кадрів. Виявлено, що на підприємстві відсутній резерв кадрів, плохо розвинена система оцінки персоналу. Відділ кадрів повинен мати повноваження одноосібно приймати рішення з приводу розвитку персоналу, та складання професійних характеристик. Тому там треба працювати фахівцям з області психології управління. Запропоновано введення нової посади - фахівця з області психології управління.

2. Для мінімізації кадрових ризиків запропоновано створити на підприємстві кадрову службу, яка буде здійснювати певний мінімум заходів щодо забезпечення кадрової складової, у тому числі на стадіях прийому і звільнення; приділяти більш уваги економічній безпеці підприємства (кримінальний фільтр кандидатів, комерційна тайна); переглянути систему мотивації співробітників (справедлива – за однакову працю, однакова винагорода); звернути увагу на психологічний клімат в колективі та на процес адаптації нових співробітників. Для того, щоб мінімізувати кадрові ризики і не залежати від кон'юнктури ринку праці, необхідно організувати в компанії процес навчання працівників, підвищення їх кваліфікації, обміну досвідом, створення комфортних умов праці.

3. Удосконалення кадрової політики ТОВ «ЗТМК» обумовлює розробку механізмів стимулювання персоналу до якісної праці. Розрахунок ефективності показав, що впровадження удосконаленої системи призведе до збільшення продуктивності праці на 9,89%, зростання чистого прибутку на 7,46%, що складає 14311 тис. грн. Економічна ефективність впровадження складе 119%.

ВИСНОВКИ

1) Визначена сутність кадрової політики полягає в пошуку та застосування підходів і методів, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві, спонукали його працівників до продуктивної праці та створення матеріальної і психологічної задоволеності працівників трудовою діяльністю. Визначено сутність кадрової політики - це основні напрямки, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності підприємства в цілому.

2) Доведено, що кадрова політика обґрунтовує необхідність використання на практиці тих або інших конкретних методів набору, розміщення і використання кадрів, але не займається детальним аналізом їхнього змісту й специфікою проведення практичної роботи з кадрами. В основі формування кадрової політики лежать аналіз структури персоналу, ефективність використання робочого часу, оцінки прогнози розвитку виробництва і ринку праці.

3) Доведено, що кадрова політика буде ефективною за таких умов: відповідності законодавству України; відповідності стратегії розвитку суб'єкта господарювання; збалансуванню інтересів працівників підприємства; швидкого пристосування до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі; прозорості, тобто бути простою для сприйняття, безконфліктною і такою, що сприятиме підвищенню іміджу підприємства. Від того, наскільки ефективно керівник виконує всі ці ролі, великою мірою залежить успіх командної роботи

4) Дослідження, проведене на базі ТОВ «ЗТМК», показало, що в цілому підприємство діє досить успішно, завдяки використанню високому рівню професіоналізму співробітників, впровадженню передових технологій з врахуванням кращих традицій, що сприяє формуванню здорового клімату в трудовому колективі, ефективній організації праці. У діяльності підприємств враховується позитивна і негативна дія чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, глибоко опрацьовуються проблеми сучасного підходу до роботи,

об'єктивно оцінюється економічна і політична ситуація в країні. Психологічний клімат в колективі відрізняється достатнім рівнем комфортності і дозволяє нарощувати темпи діяльності підприємств. Таким чином, грамотно розроблена програма мотивації персоналу здатна надати чималу допомогу керівництву ТОВ «ЗТМК» в частині розуміння ролі мотивації, розумінні того, що ефективність мотивації залежатиме від того, наскільки реалізуються стратегічні цілі організації за рахунок мотивованості персоналу.

5) У результаті оцінки діючої системи мотивації і стимулювання персоналу в ТОВ «ЗТМК», можна зробити висновок, що на підприємстві досить висока заробітна плата. Однак результати проведеного опитування по виявленню показників, що бракують працівникам для привабливості праці, показали, що в працівників переважає матеріальна зацікавленість. Отже, той факт, що мотиваційна система в підприємств не змінюється, привело до звикання до стабільного заробітку і зниження продуктивності. Що стосується морально-психологічного клімату в колективі, то за результатами проведеного опитування, можна зробити висновок про високий рівень ціннісної орієнтаційної єдності колективу. Таким чином, для задоволення матеріальної зацікавленості працівників, необхідно удосконалити систему мотивації персоналу в ТОВ «ЗТМК».

6) В ході аналізу виявлено, що на ТОВ «ЗТМК» відділ кадрів більше займаються плануванням чисельності працівників на підприємстві, їх головна задача - домогтися щоб на підприємстві було стільки працівників, скільки повинно бути у відповідності зі штатними розкладами. Але в умовах сьогодення, вважаємо, що відділу кадрів на ТОВ «ЗТМК» важливо вже домагатися не просто своєчасного заповнення вакансій, щоб підтримувати на належному рівні обсяг виробництва. Система роботи з кадрами повинна бути спланована таким чином, щоб постійно домагатися збільшення в складі робочої сили підприємства тих людей, хто має гарні знання, і стежити за тим, щоб таких працівників ставало усе більше в кожному підрозділі.

7) Запропоновано на ТОВ «ЗТМК» об'єднати роботи з управління персоналом в одному відділі, що дозволить раціонально використовувати потенціал співробітників підприємств і підвищувати оперативність керівництва. Ще одним напрямком кадрової політики ТОВ «ЗТМК» можна віднести вдосконалення роботи відділу кадрів. Виявлено, що на підприємстві відсутній резерв кадрів, плохо розвинена система оцінки персоналу. Відділ кадрів повинен мати повноваження одноосібно приймати рішення з приводу розвитку персоналу, та складання професійних характеристик. Тому там треба працювати фахівцям з області психології управління. Запропоновано введення нової посади - фахівця з області психології управління.

8) Для мінімізації кадрових ризиків запропоновано створити на підприємстві кадрову службу, яка буде здійснювати певний мінімум заходів щодо забезпечення кадрової складової, у тому числі на стадіях прийому і звільнення; приділяти більш уваги економічній безпеці підприємства (кримінальний фільтр кандидатів, комерційна тайна); переглянути систему мотивації співробітників (справедлива – за однакову працю, однакова винагорода); звернути увагу на психологічний клімат в колективі та на процес адаптації нових співробітників. Для того, щоб мінімізувати кадрові ризики і не залежати від кон'юнктури ринку праці, необхідно організувати в компанії процес навчання працівників, підвищення їх кваліфікації, обміну досвідом, створення комфортних умов праці.

9) Удосконалення кадрової політики ТОВ «ЗТМК» обумовлює розробку механізмів стимулювання персоналу до якісної праці. Розрахунок ефективності показав, що впровадження удосконаленої системи призведе до збільшення продуктивності праці на 9,89%, зростання чистого прибутку на 7,46%, що складає 14311 тис. грн.

Економія від впровадження гнучкого графіку суміжних професій складе (економія фонду заробітної плати слюсара-електрика) складе 28770 грн. на рік.

Економічна ефективність впровадження удосконаленої кадрової політики складе 119%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Величко В.В. Економіка підприємства: навч. посіб./ В.В. Величко – Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. - ХНАМГ –2020. – 169 с.
2. Воронкова В.Г. Філософія управління людськими ресурсами: навчальний посібник / Під ред. В.Г.Воронкової.- ВД: «Професіонал».- 2006.- 576 с.
3. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К. : КНЕУ, 2001. - 158 с.
4. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. С. Іванілов - К. : Центр учбової літератури, 2015. - 728 с.
5. Калина А. В. Економіка праці: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - К. : МАУП, 2009. - 272 с.: іл. - Бібліогр.: с. 262-265.
6. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: ТДЕУ, 2008. – 373 с.
7. Кабанов А.Я. Управління персоналом організації. Посібник/під ред. А.Я.Кабанова. – «Професіонал».- 2006.— 638 с.
8. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К. : КНЕУ, 2010. - 124 с.
9. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник/ За ред. С. Ф. Покропивного. - К. : КНЕУ, 2003. - 535 с.
10. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. - К. : КНЕУ, 2012. - 351 с.
11. Травін В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персоналу :навчально-практ.посібник. –«Професіонал».- 2003. – 272 с.
12. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів ви-щих навчальних закладів / Хміль В. Ф. - К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
13. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Л.І. Шваб. - К. : Каравела, 2005. - 568 с.

14. Шегда А.В. Менеджмент: підручник / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
15. Герасимчук В.Г. Економіка та організація виробництва: підручник / За ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. - К. : Знання, 2007. - 678 с.
16. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 488 с.
17. Горлачук В. В. Економіка підприємства : навчальний посібник / В. В. Горлачук, І. Г. Яненко. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
18. Данюк В.М. Кадрове діловодство: навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська. – К. : Каравела, – 2006. – 240 с.
19. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник/ О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К., «Кондор», 2006. – 308 с.
20. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : «Кондор», 2005. – 860 с.
21. Пожар О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. М. Пожар, С. В. Зеленський; Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2008. – 199 с.
22. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 416 с.
23. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб. для студ.вищ. навч. закл. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. - К. :МАУП, 2007. - 488 с. - Бібліогр.: с. 474–480.
24. Храмов В. О. Основи управління персоналом: навч.-метод, посіб. / В. О. Храмов, А.П. Бовтрук. - К. : МАУП. 2001. - 112 с.:
25. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.

26. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навчальний посібник / В. І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погрішук. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.

27. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз: навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М.І. Горбаток та ін.; за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. - К. : КНЕУ, 2003. - 556 с.

28. Швиданенко Г. О. Економіка підприємства: підручник / Г.О. Швиданенко, В. Г. Васильков, Н.П. Гончарова та ін.; за заг. ред. Г.О. Швиданенко. - К. : КНЕУ, 2009. - 598 с.

29. Кодекс законів про працю (КЗпП). - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

30. Закон України «Про зайнятість населення» № 5067-VI від 05.07.2012. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

31. Закон України «Про колективні договори і угоди» N 3356-XII від 1 липня 1993 року. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.

32. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» N 137/98-ВР від 3 березня 1998 року. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр>.

33. Закон України «Про оплату праці» N 108/95-ВР від 24 березня 1995 року. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.

34. Закон України «Про охорону праці» N 2694-XII від 14 жовтня 1992 року. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.

35. Закон України «Про пенсійне забезпечення» N 1788-XII від 5 листопада 1991 року. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1788-12>.

36. Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року N 1682-III //Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, N 30, ст.238. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1682-14/page2>.

37. Безпарточний М. Г. Оптимізація кадрової політики торговельних підприємств / Вісник Національного університету водного господарства та

Природокористування, 2012 р. - Випуск 1(57) Серія «Економіка». – С. 22-28.

38. Васильчак С.В. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку / С.В. Васильчак, І.Р. Мацюняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12, -С. 122-128

39. Войнаш Л.Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах РОЗВИТКУ національної Економіки // Європейський вектор економічного розвитку, 2011. № 1 (10). –С. 36-42.

40. Газета трудового колективу «ЗТМК» // Вісник комбінату за березень, 2012. -№3Б (4994Б). – С.3.

41. Дороніна О. А. Пріоритетні завдання кадрової політики щодо удосконалення оцінки праці та її оплати // Вісник Хмельницького національного університету, 2010. - № 6. - С. 173-178.

42. Дребот Н.П. Стратегічні підходи до проведення кадрової політики в банку / Н.П. Дребот, О.В. Майор // Науковий вісник (Інформаційні технології галузі), 2005. - вип. 15.4 . - С. 319-324.

43. Єкімова О.О. Теоретичні аспекти кадрової політики суб'єктів господарювання // Економіка і регіон ПолтНТ, 2009. – № 2 (21). – С. 124-127.

44. Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики / Н.Жук // Галицький економічний вісник, 2011. - №1(30). - С.15-24.

45. Іванісов О.В. Особливості формування кадрової політики на підприємствах / О.В.Іванісов, О.Ф.Доровської // Харківський національний економічний університет, 2011. - №98. - С.377-382

46. Назаров Н. К. Кадрова політика як основа розвитку сучасних підприємств // "Управління розвитком", 2011. - № 4(101). -С. 139-140

47. Овчиннікова О.С., Єфремова А.О. Взаємозв'язок кадрової політики і стратегії підприємства // Проблемы материальной культуры – экономические науки, С.26-28. - Режим доступу:

http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/176/knp176_26-28.pdf

48. Тютюникова С.В. Формування кадрової політики в умовах вступу

України до СОТ / Тютюникова С.В., Шталь Т.В., Ряскова В.Ю. // Економічний простір, 2009. - №22/2. – С.26-32

49. Череп А.В., Парадигма кадрової політики суб'єктів господарювання / Череп А.В., Єкімова О.О. // Економічний простір, 2009. - №22/2. – С.145-155

50. Юрик Н. Є., Жук Н. І. Визначення та сутність кадрової політики // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка, 2012. - №4 (30). - С.301-303

51. Колективний договір ТОВ «ЗТМК» за 2022 рік

52. Вихристюк М.О., Мамченко В.Г. Взаємозв'язок кадрової політики і стратегії розвитку машинобудівного підприємства, 2010. - Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Mashbud/2010_6/10vmombe.pdf

53. Гарбут А.А. Причини неефективності державної кадрової політики// ХарPI НАДУ. - Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-2/doc/3/06.pdf>

54. Кондур О.С. Роль кадрової політики в забезпеченні інноваційних процесів на підприємстві / Кондур О.С., Марчук Л.В. - Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2010_6_2/8.pdf

55. Носуліч Т. Соціальний вектор кадрової політики в Україні. - Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Rarpsu/2010_15/Nosulich.pdf

56. Шаріпова О.С., Седова І.М. Методи раціонального використання персоналу залежно від рівня ділової активності підприємства. - Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_1_1/Sharipo.pdf