

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 141 с., 23 табл., 8 рис., 5 додатків, 52 джерела.

Об'єкт дослідження – ТОВ «ЦЕЦМ»

Мета роботи - розробка рекомендацій з покращання системи управління персоналом з урахуванням виявлених проблеми організації, а саме ТОВ «ЦЕЦМ».

Завдання – комплексний аналіз теоретичних та прикладних питань з управління персоналом суб'єкта господарювання та умови їх запровадження.

Дипломна робота складається з чотирьох розділів:

У першому розділі розкриваються всі аспекти, що торкаються теорії управління персоналом (методичні, організаційні, правові) в умовах нинішнього розвитку економіки.

У другому розділі розглядається загальна характеристика фірми та проводиться вибіркове дослідження фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, розглядаються питання по керуванню трудовими ресурсами на прикладі підприємства - ТОВ «ЦЕЦМ», а саме побудова керування, характеристика складу кадрів, кількісна та якісна характеристика персоналу фірми тощо.

У третьому розділі окреслюються питання, котрі стоять перед даною фірмою та пропонуються заходи стосовно вдосконалення управління персоналом в нинішніх умовах, розробляється обґрунтування по впровадженню найліпшої пропозиції.

Методи дослідження – абстрактно-логічний, розрахунково-аналітичний. ПЕРСОНАЛ, КЕРУВАННЯ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, МОТИВАЦІЯ, ТРУДОВІ ВІДНОСИТНИ, ФОНД ОПЛАТИ ПРАЦІ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ПЛИННІСТЬ ПЕРСОНАЛУ, ФОНД РАБОЧОГО ЧАСУ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	11
1.1 Персонал суб'єкта господарювання його роль , класифікація та структура.....	11
1.2 Характеристика трудового потенціалу підприємства	16
1.3 Характеристика системи мотивування та стимулювання в управлінні персоналом та нормативно-правова база трудових відносин.....	25
1.4 Вітчизняний та зарубіжний досвід керування персоналом.....	31
Висновки до 1 розділу.....	42
2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЦЕЦМ».....	45
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ«ЦЕЦМ».....	45
2.2 Аналіз кадрової політики підприємства.....	52
2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЦЕЦМ».....	55
2.4 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ЦЕЦМ».....	63
2.5 Аналіз системи мотивації праці.....	76
Висновки до 2 розділу.....	84
3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЦЕЦМ».....	88
3.1 Обґрунтування оптимальної пропозиції вдосконалення системи управління персоналом.....	88
3.2 Практична реалізація оптимальної пропозиції вдосконалення системи управління персоналом.....	91
Висновки до 3 розділу.....	110
4 ОХОРОНА ПРАЦІ	113
ВИСНОВКИ	123

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	128
ДОДАТКИ.....	132

ВСТУП

У системі виробництва та економічних відносин центральне місце посідає людина. Вона визначає цілі та напрями розвитку виробництва, організовує його, виробляє товари й надає послуги для свого життя та розвитку. Тому ефективність економіки будь-якого суспільства насамперед визначається якістю наявних трудових ресурсів та способом їх використання у виробництві, адже основною продуктивною силою є люди з їхніми здібностями та можливостями.

У сучасних умовах роль трудових ресурсів у виробництві суттєво змінилася: трудові ресурси є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, але й головним його стратегічним ресурсом. Управління трудовими ресурсами в умовах ринку – складна комплексна проблема, в якій тісно переплітаються організаційні, економічні, соціальні та психологічні питання. Вивченню різних аспектів формування, використання і управління персоналом присвячені роботи таких авторів, як Агапов В., Алберг В., Амосов О., Анненкова О., Бабанов В., Беллман Р., Веснин В., Генкин Б., Гриньова В., Гранберг А., Журавльов П., Заславська Т., Новікова О., Онікієнко В., Слуцький Г., Тридід О., Шекшня С., Щекин Г. та ін. Незважаючи на постійний інтерес вчених до цієї проблеми, не всі сторони вивчені достатньо повно. Питання управління трудовими ресурсами розглядається з позиції управління організаційними і соціально-психологічними факторами, в той час як економічні фактори залишаються без належної уваги [13, с. 356].

Управління трудовими ресурсами займає ведуче місце в системі управління організації. Методологічно ця сфера управління володіє специфічним понятійним апаратом, має відмітні характеристики і показники діяльності, спеціальні процедури і методи – атестація, експеримент і інші; методи вивчення й напрямку аналізу змісту праці різних категорій персоналу.

Сутність управління трудовими ресурсами на підприємстві, включаючи найманих робітників, роботодавців і інших власників організації полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведження і діяльність працівників із метою максимального використання їх [14, с.49-48].

Особливо гостро в системі управління трудовими ресурсами встає питання прогнозування забезпечення трудовими ресурсами в умовах відособлених суб'єктів господарювання, бо ситуація, що складається, із забезпеченням трудовими ресурсами стає найважливішим чинником обмеження зростання виробництва. Головна проблема – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів відповідно до потреб суб'єктів господарювання, схильностей і бажань населення і вимог чинного законодавства. Для вирішення цих та інших проблем в рамках суб'єктів господарювання слід використовувати ефективну систему управління трудових ресурсів

З огляду на перелічене коло проблем тема роботи є надзвичайно актуальною.

Головною метою та задачею даної роботи є комплексне дослідження теоретичних і методичних питань по управлінню трудовими ресурсами суб'єкта господарювання та розробка ефективних рекомендацій щодо діяльності суб'єкта господарювання на прикладі ТОВ «ЦЕЦМ», спрямованих на удосконалення системи управління трудовими ресурсами з огляду на виявлені проблеми.

Рівень роботи з трудовими ресурсами на сьогодні не відповідає задачам кардинальної перебудови системи управління персоналом, проведення в життя активної соціальної і кадрової політики. В практику кадрових служб слабо впроваджуються наукові методи оцінки, розставляння і підготування кадрів із використанням результатів соціологічних і психологічних досліджень. Суттєво впливає на роботу кадрових служб і недостатній рівень

організаційно-правової і соціально-психологічної культури робітників по кадрах, значна частина яких не мають відповідної освіти, тривалий час не підвищують свою кваліфікацію. Знання й уміння в області роботи з трудовими ресурсами, як правило, відсутні й у більшості підприємців і керівників, що знижує в цілому ефективність управління [17, с. 156].

Тому в роботі були поставлені такі завдання:

- розглянути методологічні основи управління трудовими ресурсами суб'єкта господарювання;
- розглянути законодавчі механізми організації трудових відносин;
- розглянути систему управління трудовими ресурсами як вітчизняних підприємств, так і іноземних;
- проаналізувати загальний фінансово-господарський стан підприємства ТОВ «ЦЕЦМ»;
- проаналізувати основні методи та технології управління трудовими ресурсами на підприємстві ТОВ «ЦЕЦМ» ;
- проаналізувати ефективність використання та стимулювання трудових ресурсів на підприємстві ТОВ «ЦЕЦМ»;
- запропонувати оптимальні пропозиції та рекомендації щодо вирішення розглянутих проблем в управлінні трудовими ресурсами на ТОВ «ЦЕЦМ» в сучасних умовах.

Дана дипломна робота складається з трьох розділів:

У першому розділі розкриваються всі аспекти, що стосуються теорії управління трудовими ресурсами, розкрита сутність, структура та фактори впливу на поняття «трудова ресурси суб'єкта господарювання», різні стратегічні методи та принципи управління трудовими ресурсами, розглянуто нормативно-правові аспекти трудових відносин, система управління персоналом на вітчизняних підприємствах, а також розкрито зарубіжний досвід управління персоналом.

У другому розділі відбиті всі питання по управлінню трудовими ресурсами на конкретному прикладі підприємства (ТОВ «ЦЕЦМ»). Тут

розглядається загальна характеристика підприємства та проводиться вибірковий аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, аналіз чисельності, складу, структури і якості трудових ресурсів підприємства, аналіз кадрової політики, аналіз мотивації праці, стратегічні напрямки розвитку виробництва і персоналу підприємства.

У третьому розділі приведена проблема, яка існує на розглянутому підприємстві та запропоновані пропозиції щодо вирішення її з огляду на вдосконалення системи управління трудовими ресурсами. Зроблено вибір, обґрунтування оптимальної пропозиції та розкрито приклад впровадження її на підприємство.

У четвертому розділі розглянуто патогенні фактори техногенного впливу на співробітників та заходи щодо його мінімізації.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є трудові ресурси ТОВ «ЦЕЦМ».

Предметом дослідження є ефективне управління трудовими ресурсами на підприємстві в сучасних умовах.

Теоретичною основою дипломної роботи стали роботи сучасних вітчизняних і закордонних фахівців із питань економіки труда та кадрового менеджменту.

Список джерел, які були використані при написанні дипломної роботи прикладаються в кінці роботи.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Персонал суб'єкта господарювання його роль, класифікація та структура

Основною ланкою економіки в ринкових умовах господарювання є підприємства — суб'єкти господарювання. На підприємствах виробляється продукція і надаються послуги, створюються відповідні доходи і накопичення, які є основним джерелом формування як централізованих фондів грошових коштів держави, так і відповідних фондів підприємств.

Відповідно до Господарського кодексу України підприємство — це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності [1].

Ефективність господарської діяльності залежить від умови оптимального забезпечення необхідними ресурсами. Одним з головних джерел розвитку суб'єкта господарювання є трудові ресурси, від якості підбору і ефективності використання яких багато в чому залежить результат виробничої діяльності. Таким чином, розрізняють поняття «трудові ресурси» і «трудові ресурси підприємства» :

1) трудові ресурси - це частина населення працездатного віку, що володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями і практичним досвідом для роботи в народному господарстві. До трудових ресурсів відносять як зайнятих, так і потенційних працівників.

2) трудові ресурси підприємства - це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві і які входять у його обліковий склад.

Саме трудові ресурси, реальні та потенційні, є одним з головних об'єктів управління на рівні як макросистем (держава, регіон, галузь), так і мікросистеми (підприємство).

Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства ще застосовують терміни – персонал, кадри, трудовий колектив. Термін «трудовий колектив» має соціально-політичний відтінок. У зарубіжній і національних системах термін «кадри» часто ототожнюється лише з частиною працівників – спеціалістами або з працівниками, що мають достатньо високий рівень кваліфікації та значний стаж роботи на даному підприємстві. Тому перевагу слід віддати терміну «персонал» як більш узагальнюючому, універсальному.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту)[37, с. 101].

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, пропонування робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу, ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Усі працівники підприємства поділяються на дві групи:

- промислово-виробничий персонал, зайнятий виробництвом і його обслуговуванням;
- непромисловий персонал, зайнятий в основному в соціальній сфері діяльності підприємства.

По характеру виконуваних функцій промислово-виробничий персонал (ПВП) підрозділяється на чотири категорії: робітників, керівників, фахівців і технічних виконавців (службовців).

Робітники - це працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції (послуг), ремонтом, переміщенням вантажів і т.п. До них також відносяться прибиральниці, двірники, гардеробники, охоронці.

У залежності від характеру участі у виробничому процесі робітники, у свою чергу, поділяються на основних (виробляючих продукцію) і допоміжних (обслуговуючий технологічний процес).

Керівники - працівники, що займають посади керівників підприємств і їхніх структурних підрозділів (функціональних служб), а також їхні заступники.

Фахівці - працівники, що виконують інженерно-технічні, економічні й інші функції. До них відносяться інженери, економісти, бухгалтери, соціологи, юрисконсульты, нормувальники, техніки й ін.

Технічні виконавці (службовці) - працівники, що здійснюють підготовку й оформлення документів, господарське обслуговування (діловоди, секретарі-друкарки, табельники, креслярі, копіювальниці, архіваріуси, агенти й ін.).

Співвідношення працівників по категоріях характеризує структуру трудових ресурсів підприємства.

У залежності від характеру трудової діяльності персонал підприємства підрозділяють по професіях, спеціальностям і рівню кваліфікації.

Професія - визначений вид діяльності (занять) людини, обумовлений сукупністю знань і трудових навичок, придбаних у результаті спеціального навчання.

Спеціальність - вид діяльності в рамках тієї чи іншої професії, що має специфічні особливості і жадає від працівників додаткових спеціальних знань і навичок. Наприклад: економіст-плановик, економіст-бухгалтер, економіст-фінансист, економіст-трудолик у рамках професії економіста. Чи: слюсар-

наладчик, слюсар-монтажник, слюсар-сантехник у рамках робочої професії слюсаря.

Слід звернути увагу на різну кваліфікацію працівників. Кваліфікація - ступінь і вид професійної підготовки працівника, наявність у нього знань, умінь і навичок, необхідних для виконання роботи чи функцій визначеної складності, що відображається в кваліфікаційних (тарифних) розрядах і категоріях.

За рівнем кваліфікації робітники поділяються на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Групи робітників за рівнем кваліфікації, виконуваними ними роботи і терміни їх підготовки

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід
Висококваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо)	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	1-2 роки. Чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи (метало-та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	Декілька тижнів. Певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо)	Не мають спеціальної підготовки

Наведені вище класифікаційні ознаки персоналу підприємства поряд з іншими (стать, вік, ступінь механізації праці, стаж) служать основою для розрахунків різних видів структур. Для ефективного управління важлива не проста констатація чисельності (або її динаміки) окремих категорій працюючих, а вивчення співвідношення між ними (рисунок 1.1).

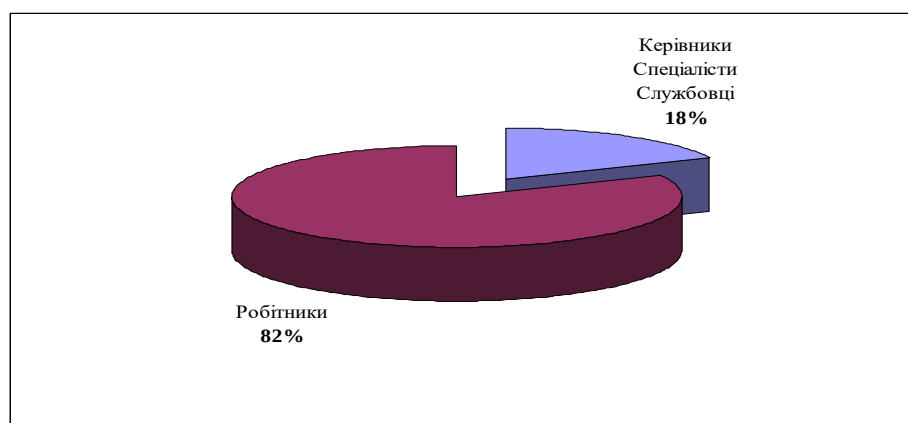


Рисунок 1.1 - Категорії та орієнтовна структура персоналу підприємств промисловості України

Це дозволяє не тільки виявити вплив фактору й встановити найбільш суттєві структурні зміни, їх рушійні сили, тенденції і на цій основі формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів [39, с. 75-77].

На формування різних видів структур персоналу та трудових ресурсів в Україні (як на макро-, так і на мікрорівні) у найближчі роки впливатимуть такі фактори та загальні тенденції:

- інтенсивний перерозподіл працівників із промисловості та сільського господарства в інформаційну сферу та у сферу праці з обслуговування населення;
- включення до складу трудових ресурсів працівників з більш високим освітнім рівнем, ніж у тих, що вибувають за межі працездатного віку;
- підвищення частки допоміжної розумової праці (нині вона в кілька разів менша ніж у розвинутих країнах з ринковою економікою);

- зростання попиту на кваліфіковану робочу силу (операторів, наладчиків, програмістів-експлуатаційників), що може значною мірою задовольняється за рахунок безробітних з категорій керівників та спеціалістів;
- уповільнення темпів зниження частки мало- та некваліфікованої праці у зв'язку з різким скороченням за останні п'ять років темпів переозброєння діючих підприємств;
- інерція системи освіти, яка продовжує відтворювати кваліфіковані кадри в основному за старою фаховою схемою [46, с. 120].

Формування ринкового механізму та системи державного регулювання ринку праці потребують урахування цих та інших об'єктивних тенденцій, їхнього позитивного та негативного впливу на функціонування економіки в цілому та окремих підприємств.

1.2 Характеристика трудового потенціалу підприємства

Сучасне розуміння «керування» означає процес координації різноманітних дій з урахуванням їх цілей, умов реалізації, етапів виконання. Під видом керування варто розуміти характеристику того, як ухвалюються рішення (управлінська форма) і яким чином ці рішення реалізуються. Таким чином, підприємство:

1. Характеризується колективістською організаторською формою, яка допускає одноосібне ухвалення ухвал лідером колективу. Провідний важель керування — авторитет керівника.
2. Засноване на ринковій управлінській формі. Рішення ухвалюються відповідно до законів ринку, який, кінець кінцем, перетворюється на основний критерій ефективності. Головним важелем дії на персонал служать гроші, що цілком відповідає розгляду персоналу як суб'єктів ринку праці.
3. Детермінується бюрократичною управлінською формою. Рішення ухвалюються, як правило, вищим керівництвом відповідно до прав, що є у нього та повноважень. Головним джерелом сили керівника є формальна влада,

що надає як важіль дії на підлеглих можливість використання методів прямого впливу (наказів, покарань).

4. Характеризується демократичною управлінською формою (відносно новий тип управління). Цей тип управління зв'язаний з використанням закону як головного важеля управління [35, с. 147].

Управління трудовими ресурсами включає наступні етапи:

1. Планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб в людських ресурсах.

2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах.

3. Відбір: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих з резерву, створеного в ході набору.

4. Визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг в цілях залучення, найму і збереження службовців.

5. Профорієнтація і адаптація: введення найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що чекає від нього організація і яка праця в ній отримує заслужену оцінку.

6. Навчання: розробка програм для навчання трудовим навикам, потрібним для ефективного виконання роботи.

7. Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника.

8. Підвищення, пониження, переклад, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посаді з більшою або з меншою відповідальністю, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму.

9. Підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі: для того, щоб керівні працівники оволоділи уміннями і навиками, потрібними для реалізації цілей організації.

Взаємозв'язок цих етапів показаний на рисунку 1.2.

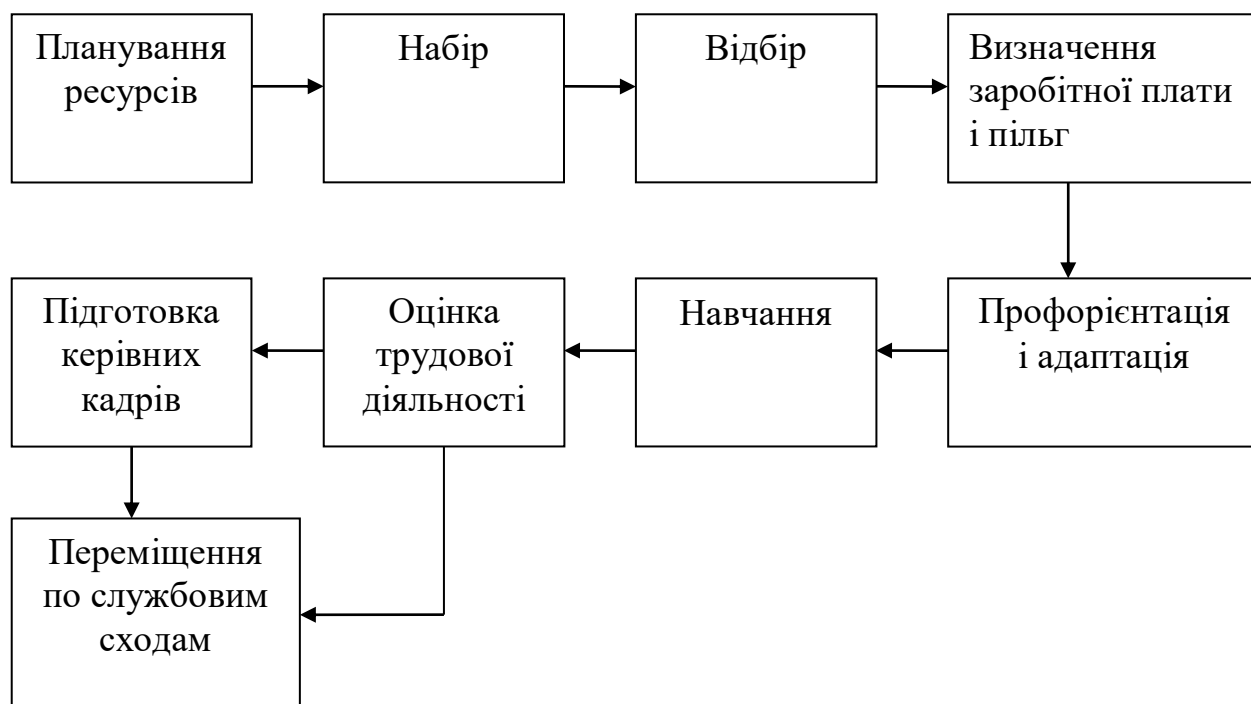


Рисунок 1.2 - Взаємозв'язок етапів управління трудовими ресурсами

Необхідно розглянути детальніше такі поняття як «планування» і «перекваліфікація». Планування – розробка плану задоволення майбутніх потреб в людських ресурсах. Плануванням є набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Завдання планування - забезпечити нововведення і зміни в організації достатньою мірою. Планування само по собі не гарантує успіху, проте, формальне планування може створити ряд важливих і часто істотних сприятливих чинників для організації. На рисунку 1.3 показане місце кадрового планування в системі управління персоналом підприємства [19, с. 131].

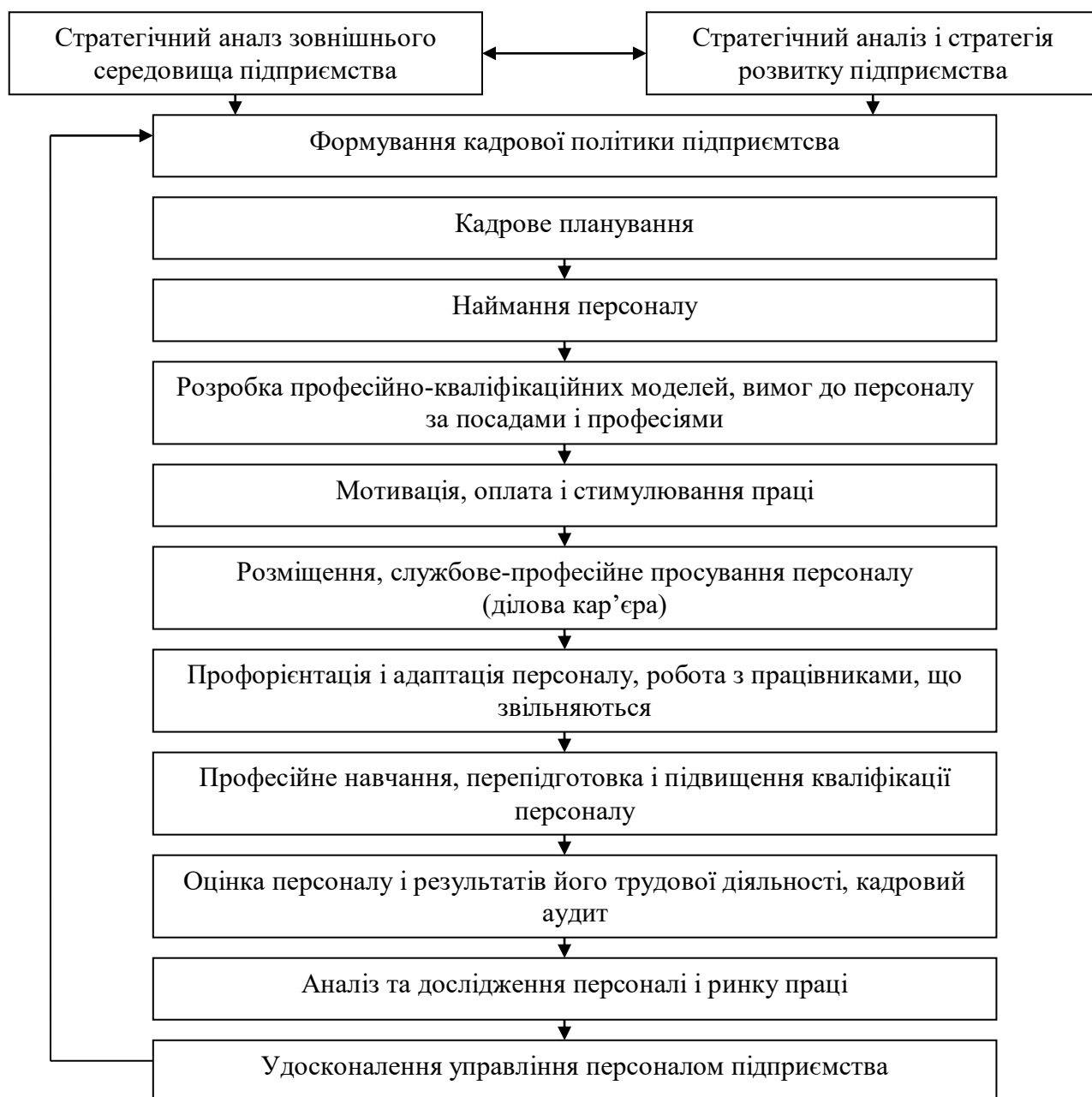


Рисунок 1.3 - Місце кадрового планування в системі управління персоналом підприємства

Кадрове планування повинно забезпечувати:

- максимальне розкриття здібностей працівників;
- мотивацію працівників;
- урахування економічних і соціальних наслідків прийнятих у підприємстві рішень.

Процес стратегічного управління трудовими ресурсами включає:

- оцінку наявних ресурсів;
- оцінку майбутніх потреб;
- розробку програми задоволення майбутніх потреб.

Успішне кадрове планування ґрунтується на знанні відповідей на наступні питання:

- 1) скільки працівників, якій кваліфікації, коли і де буде потрібно;
- 2) яким чином можна привернути потрібний і скоротити або оптимізувати використання зайвого персоналу;
- 3) як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, умінь і внутрішньої мотивації;
- 4) яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;
- 5) яких витрат зажадають заплановані заходи.

Оцінка потреби організації в персоналі може носити кількісний (скільки) і якісний (кого) характер [23, с. 244-245].

Таким чином, управління трудовими ресурсами є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління. Мета стратегічного управління персоналом - формування трудового потенціалу організації, його ефективне використання, професійний і соціальний розвиток на тривалий період, адекватний стану зовнішнього і внутрішнього середовища. Стратегічне управління в своєму розвитку спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробництво на запити споживача на постійні нововведення.

Для якісного та ефективного прийняття рішення в площині керування персоналом необхідно знати трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал, тобто володіти інформацією про трудовий потенціал підприємства.

Трудовий (кадровий) потенціал це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства [44, с. 181].

Основними складовими, що формують кадровий потенціал підприємства, є:

- оплачувана праця найманих працівників по створенню товарів (послуг), що реалізуються на ринку;
- створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна власність (секрети виробництва, технології, патенти тощо), що відображується в балансі підприємства, але не призначена для продажу як товар;
- створювана працівниками підприємства, але не оплачувана і, відповідно, не відбивана в балансі інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділові зв'язки й особистий імідж співробітників;
- організаційна культура підприємства - унікальна для кожної організації сукупність формальних і неформальних норм або стандартів поведінки, яким підкоряються члени організації; структура влади та її компетентність; система винагород і способів їхнього розподілу; цінності, унікальні для даної організації; моделі комунікації; базисні переконання, що розділяються членами організації, які діють підсвідомо та визначають спосіб бачення себе й оточення.

Показники кількісного опису кадрового потенціалу: чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад кадрів; середньовіковий склад працівників; стаж роботи на підприємстві в цілому й у певній посаді; рівень ротації (руху) кадрів. До якісних показників відносяться: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника; індивідуальні професійні характеристики; соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства.

Існують особливості вартісної оцінки трудового потенціалу. Таким чином, перелічимо основні підходи до визначення вартості кадрового потенціалу:

- 1) витратний - вартість кадрового потенціалу являє собою сукупність фактичних витрат на його створення.

2) дохідний - вартість кадрового потенціалу дорівнює капіталізації частини прибутку, що генерується цією працею, і у випадку, якщо показники ефективності підприємства перевищують середньогалузеві, то ця вартість враховується через гудвіл.

У той же час залежність гудвілу від величини кадрового потенціалу не прямо пропорційна. Підприємство, маючи високий гудвіл, сформований протягом багатьох років, може протягом деякого періоду мати низький рівень кадрового потенціалу за рахунок звільнення декількох висококваліфікованих менеджерів, наявності значного за масштабами конфлікту в трудовому колективі, нездатністю працівників до перекваліфікації у зв'язку зі зміною профілю діяльності підприємства. Тому в процесі оцінки кадрового потенціалу за допомогою гудвілу необхідно враховувати різний період їх формування [33, с. 105-106].

Якісні характеристики кадрового потенціалу оцінюються, як правило, у балах або коефіцієнтах за допомогою кадрового аудита, методів експертної оцінки або «асесмент-центру».

Кадровий аудит включає соціометричне обстеження, психодіагностичні процедури та кваліфікаційне тестування членів колективів. Соціометричні методики обстеження дозволяють на основі кількісної оцінки характеру та рівня розвитку міжособистісних відносин у колективі виявити позитивних і негативних лідерів («зірок») за різними критеріями.

За допомогою кваліфікаційного тестування визначається рівень професійних знань, практичних умінь і навичок працівників:

- внутрішньофірмова управлінська еліта (команда професійних менеджерів);
- висококваліфіковані працівники, результати праці яких є основним внеском у результати діяльності підприємства;
- генератори ідей, особи, що мають високий рівень стратегічного й інноваційного мислення;

- особи, що мають особисті зв'язки в інстанціях і здатні істотно відстоювати інтереси підприємства в органах влади, фінансово-кредитній сфері, засобах масової інформації і т. ін.;
- конфліктуючі особистості, що є причиною погіршення морально-психологічного клімату та виникнення конфліктних ситуацій;
- особи, що складають так званий кадровий баласт підприємства, тобто працівники, що не мають видимих перспектив розвитку та навчання до рівня, якого вимагає сучасне виробництво.

Методи експертної оцінки передбачають, що кожен експерт анонімно формує на основі заданої градації свою індивідуальну цілісну оцінку впливу кадрового потенціалу на вартість підприємства. Потім здійснюється обробка індивідуальних оцінок і формування групової оцінки експертів.

Метод «асесмент-центру» заснований на спостереженні спеціально навчених асесорів (оцінювачів) за поведінкою оцінюваних співробітників у реальних робочих ситуаціях або при виконанні ними різних завдань. Оцінювачі фіксують дії співробітників і кваліфікують їх як позитивні та негативні прояви тієї чи іншої компетенції. В результаті ці прояви зіставляються, і працівник одержує підсумкову бальну оцінку [34, с. 24].

Ефективність використання кадрового потенціалу можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної), до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями.

Причому ефективність використання кадрового потенціалу необхідно розглядати в двох площинах: по-перше, як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства; по-друге, з позицій ефективності управління формуванням і реалізацією кадрового потенціалу.

Виділяють три основні системи критеріальних показників ефективності:

1) система, заснована на кінцевих результатах діяльності підприємства, яка включає показники: прибуток до оподаткування, оподатковуваний, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виручка від реалізації, обсяг

виробництва, якість продукції, строк окупності інвестицій, рентабельність інвестицій і ін.;

2) система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності, яка включає показники: продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, частка фонду оплати праці в собівартості продукції, втрати робочого часу, процент браку, фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу;

3) система, заснована на формах і методах роботи з персоналом, яка включає показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу, соціальна структура персоналу, рівномірність його завантаження, витрати на 1 працівника, витрати на управління, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість праці.

Комплексний показник ефективності розраховується шляхом підсумовування окремих показників, заснованих на тій чи іншій системі критеріїв. Окремі показники визначаються за результатами виконання планових (проектних) економічних і соціальних показників шляхом множення процентів їх виконання на вагові коефіцієнти, що характеризують важливість того чи іншого показника в загальній сукупності критеріїв ефективності [28, с. 169].

Отже трудовий потенціал підприємства - це гранична величина можливої участі працівників у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань і практичного досвіду. Система оцінки трудового потенціалу підприємства виражає, з одного боку, можливості участі працівника або всіх членів колективу підприємства в суспільно корисній діяльності як специфічного виробничого ресурсу, з іншого – характеристику якостей працівників, що відображають рівень розвитку їхніх здібностей, придатності і підготовленості до виконання

робіт певного виду і якості, ставлення до праці, можливостей і готовності працювати з повною віддачею сил і здібностей.

1.3 Характеристика системи мотивування та стимулювання в управлінні персоналом та нормативно-правова база трудових відносин

Управління персоналом включає в себе: кадрову політику, взаємовідносини в колективі, соціально-психологічні аспекти управління. Ключове ж місце займають визначення способів підвищення продуктивності праці, творчої ініціативи, а також стимулювання та мотивації працівників.

Поняття мотивації трактується як одна із функцій управління. Під ним розуміється процес свідомого й доцільного впливу на трудову поведінку людей. Мотивування праці – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання людини до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації [24, с.94].

Існують два підходи до вивчення теорій мотивації: перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовної сторони теорії мотивації. Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, що і є основним мотивом їхнього проведення, а отже, і діяльності. До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга, Дейвіда МакКлелланда. Другий підхід до мотивації базується на процесійних теоріях. Тут говориться про розподіл зусиль працівників і виборі визначеного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія очікувань або модель мотивації В. Врума, теорія справедливості і модель Портера - Лоулера. Ці підходи різні за змістом, але загалом тлумачать сутність поняття мотивації однаково, а саме: мотивація – це сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей.

Найчастіше до елементів мотивації зараховують: зміст та умови праці, відносини між працівниками, засоби адміністративного примусу (заборони,

розпорядження), заохочення (стимули матеріальні та нематеріальні), засоби переконання (переговори, консультації), тощо.

До основних рис системи мотивування працівників належать:

- сприяння як формуванню, так і досягненню суспільно значущих цілей організації і завдяки цьому підтриманню рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства;

- виконання функції комунікації між керівництвом, власником організації та її працівниками. Мотивування стосується створення та підтримання взаємного порозуміння між підприємством та окремими групами людей або всередині груп;

- система мотивації має дві сторони. Одна сторона стосується рівня, диференціації структури та динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної плати, створення системи стимулів до праці. Друга пов'язана зі стилем управління, що застосовується керівниками. Вона проявляється у поступовому переході від авторитаризму до демократичного стилю [24, с.95-97].

Гнучка система мотивації управлінського персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам:

- гнучкості, який означає, що система мотивації персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, а також на зміну загальних і локальних цілей підприємства;

- системності, який означає повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги "людина-посада-робота" і "особа-група-колектив";

- відповідності, який полягає у встановленні такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;

- структурованості - характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;

- відкритості системи мотивації персоналу, який означає її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника [12, с. 478].

Стимулювання праці – один із загальних способів соціального управління, впливу на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів. Стимулювання й соціальний контроль містять у собі зовнішні спонукання й елементи трудової ситуації. До них відносяться умови, що безпосередньо визначають заробітну плату, організацію й зміст праці, тощо. Під стимулюванням праці розуміють вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісних значимих умов (трудової ситуації), що спонукають його діяти певним чином. Тим самим створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, з іншого боку, забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства, тобто відбувається своєрідний обмін діяльністю [25, с. 112].

Поняття "стимулювання праці" містить всі використовувані в управлінні методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-психологічні. При цьому, адміністративні методи стимулювання праці припускають вплив на індивіда, групу за допомогою наказів, видачі завдань і т.п. Це такий метод, коли необхідний суб'єктові керування трудовою поведінкою результат досягається за рахунок того, що для суб'єкта праці "збитки" від можливих санкцій за невиконання перевищують витрати на виконання завдання. У свою чергу, економічне, матеріальне стимулювання праці припускає включення в мотивацію вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на неї, забезпечення особистої й групової зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як безпосередні (заробітна плата, премії, доходи від прибутку й т.п.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регулювання трудової поведінки [47, с. 148].

Стимулювання трудової мотивації здійснюється на основі таких методів:

- традиційні, що не вичерпали стимулюючих "ресурсів";

- цільові, що полягають у використанні для підвищення стимулюючого впливу на трудову мотивацію системи цілей, тобто бажаних орієнтирів, досягнення яких заохочує певну трудову поведінку;

- індивідуальне збагачення праці, яке через "включення" механізмів задоволення соціальних, потреб вищого рівня, пов'язаних з наданням працівникам більш складної, відповідальної роботи, активно стимулює їхню трудову мотивацію;

- співучасті, пов'язані із залученням працівників в управління виробництвом, трудовими колективами. Застосовується безліч форм промислової демократії, спрямованих на залучення працівників у систему керування виробництвом, що інтенсивно стимулює їхню трудову активність [47, с. 151].

Чітко розроблений процес стимулювання дозволяє трудовим колективам тривалий період часу ефективно функціонувати без втручання суб'єкта керування. Стимулювання як спосіб керування припускає необхідність врахування інтересів особистості, трудового колективу, ступеня їхнього задоволення, тому що саме потреби є найважливішим чинником поведінки соціальних систем. Сама по собі потреба не може спонукати працівника до якихось певних дій. Тільки тоді, коли потреба зустрічається із предметом, здатним її задовольнити, вона може направляти й регулювати діяльність соціальної системи, управляти її поведінкою. Усвідомлення потреб викликає інтереси, бажання, прагнення, потяги.

Якщо мотивація припускає певний механізм включення індивідів, соціальних груп у соціальну дійсність, вибір ними способу, спрямованості й активності своєї участі в трудовій діяльності під впливом різних факторів, то стимулювання праці - спосіб управлінського впливу на трудову поведінку, соціальну мотивацію праці.

Таким чином, мотивація – це сукупність чинників, які спонукають людей поводитись певним чином. Вона важлива для управління персоналом, оскільки разом із здібностями і чинниками середовища визначає

індивідуальне виконання роботи. Стимулювання праці – один із загальних способів соціального управління, впливу на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів. Важливо також підкреслити, що для працівника необхідна певна воля вибору тієї або іншої стратегії й тактики дій в сфері праці.

Ефективність та професійність управління трудовими ресурсами на підприємстві залежить від оптимально дієвої організації трудових відносин, яку неможливо здійснити без врахування законодавства України.

Трудові відносини — врегульовані нормами трудового права суспільні відносини, що виникають як результат впливу норм трудового права на поведінку суб'єктів трудової діяльності в результаті укладення трудового договору, внаслідок якого між ними виникають правові зв'язки, а також відносини з приводу встановлення умов праці на підприємстві, навчання й перекваліфікації за місцем роботи та відносини, пов'язані з наглядом і контролем за дотриманням трудового законодавства, вирішенням трудових спорів та працевлаштуванням громадян [1].

Трудові відносини регулюються законодавством про працю, яке поширюється на всі підприємства незалежно від форм власності, виду діяльності і галузевої належності, а також на осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами.

Законодавство про працю складається з Кодексу законів про працю України (КЗпП), з законодавчих актів України, а саме: Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 09.07.2003 № 1058-IV; Закон України «Про податок з доходів фізичних осіб» від 22.05.2003 № 889-IV; Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими похованням» від 18.01.2001 р. № 2240-III ; Закон України «Про звільнення від оподаткування грошових коштів, які спрямовуються на проведення новорічно-різдвяних свят для дітей та на придбання дитячих святкових подарунків» від 30.11.2000 р. № 2117-III; Закон України

«Про державну соціальну допомогу інвалідам з дитинства та дітям-інвалідам» від 16.11.2000 р. № 2109-II ; Закон України "Про державні нагороди України" 16.03.2000 р. № 1549-III; Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» від 02.03.2000 р. №1533-III ; Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15.09.1999 р. № 1045-XIV ; Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР ; Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 № 504/96-ВР ; Закон України «Про оплату праці» від 24.04.1995 р. №108/95-ВР ; Закон України «Про державну службу» від 16.12.1993 р. № 3723-XII ; Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII; Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 р. № 3356-XII ; Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII; Закон України «Про пенсійне забезпечення» від 05.11.1991 №1788-XII ; Закон України «Про зайнятість населення» від 01.03.1991 № 803-XII.

Також законодавство про працю базуються на нормативно-правових актах, так наприклад на Положенні від 24.06.1991 р. № 47 «Про затвердження положень щодо застосування Закону УРСР "Про зайнятість населення», Постанові від 23.04.1999 р. № 663 «Про норми відшкодування витрат на відрядження в межах України та за кордон», Постанові від 29.10.2009 р. № 1168 «Деякі питання застосування законодавства про працю фізичною особою, яка використовує найману працю», Наказі від 13.01.2004 р. № 5 «Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати», Наказі від 08.06.2001 р. № 554/5745 «Про затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою та Порядку реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою» та інші [2].

КЗпП дає визначення та роз'яснення таким поняттям, як колективний та трудовий договір, забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників, робочий час, час відпочинку, нормування праці, оплата праці,

гарантії та компенсації, трудова дисципліна, охорона праці, праця жінок, праця молоді, пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням, індивідуальні трудові спори, професійні спілки, трудовий колектив, загальнообов'язкове державне соціальне страхування та пенсійне забезпечення, нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

Таким чином, Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

1.4 Вітчизняний та зарубіжний досвід керування персоналом

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає наступні основні етапи і функції:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом, постійне удосконалювання системи кадрової роботи на виробництві;
- визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей, організація роботи з виконання прийнятих рішень, координація і контроль виконання намічених заходів.

Сукупність цілей, напрямків, форм і методів управління персоналом (кадрами) складається в єдину систему кадрової роботи, основними підсистемами якої є:

- а) підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів. Основними її завданнями є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації. Іншими словами,

рішення завдань даної підсистеми має дати відповідь на питання: "Хто потрібний і в якій кількості?"

б) підсистема добору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів. Її основними завданнями є якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними кадрами, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності;

в) підсистема раціонального використання кадрів на виробництві. Рішення завдань, що стоять перед даною підсистемою, передбачає здійснення комплексу заходів для створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів.

Система роботи з кадрами на виробництві наведена на рисунку 1.4 [16, с. 25-26].

Методи управління кадрами підрозділяються на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. До економічних методів відносяться прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреби в кадрах, джерел її забезпечення та інше. Організаційно-розпорядчі методи передбачають застосування різних способів впливу на працівників і ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм (наприклад, на правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях про порядок проведення атестації або вивільнення працівників, інструкціях про порядок ведення обліку і зберігання трудових книжок робітників і службовців та ін.)

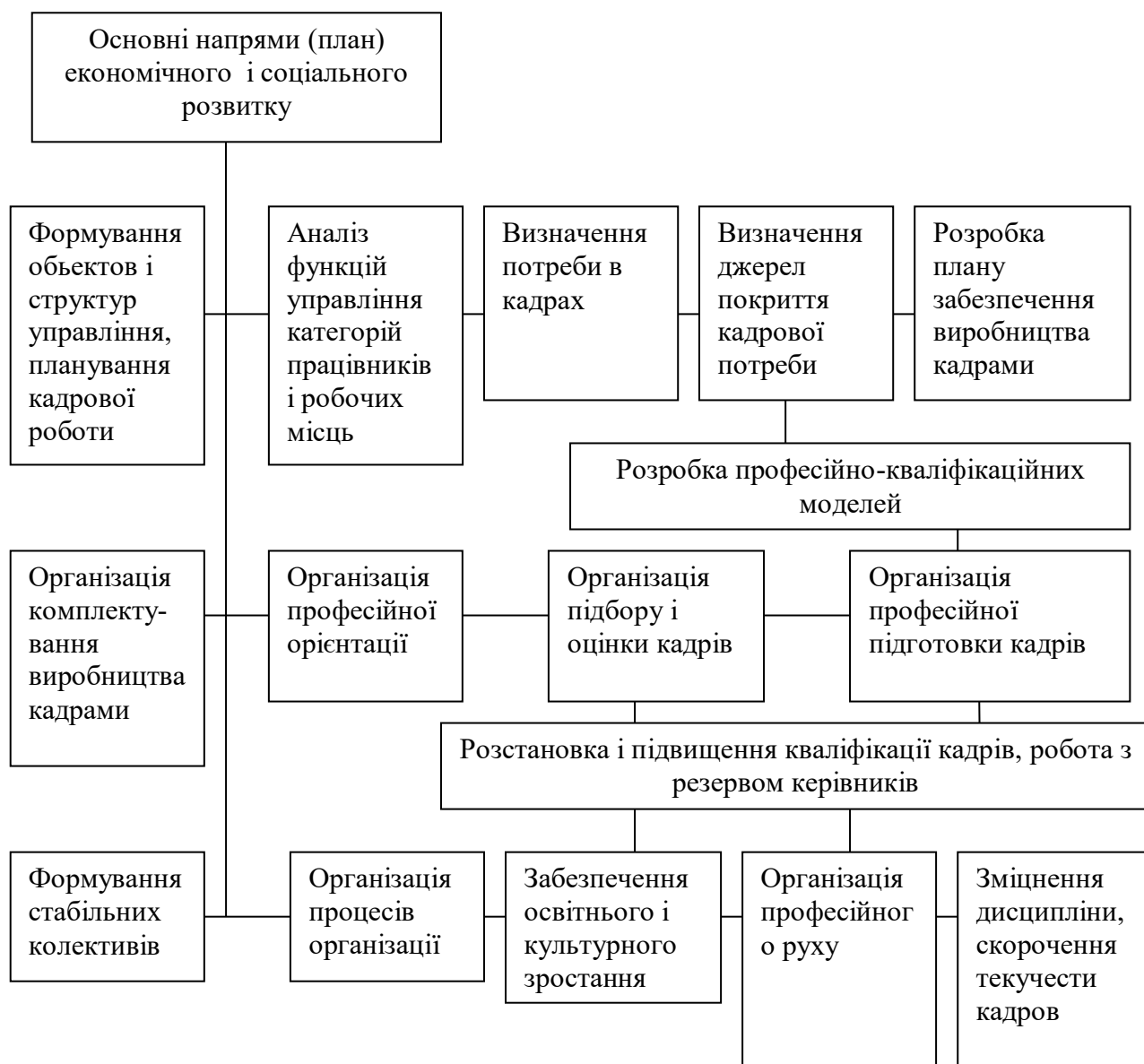


Рисунок 1.4 - Система роботи с кадрами на виробництві

Соціально-психологічні методи управління кадрами представляють собою конкретні прийоми і способи впливу на процес формування та розвитку трудового колективу і окремих працівників, у зв'язку з чим вони поділяються на соціальні та психологічні. Перші покликані впливати на весь колектив (соціальне планування, створення оптимального психологічного клімату, вивчення громадської думки та ін), а другий - на окремих працівників (методи психологічного відбору, вивчення та оцінки кадрів і т. д.) [31, с. 179-180].

Складність і багатогранність управління кадрами припускає багатоаспектний підхід до цієї важливої проблеми. Розрізняють такі аспекти управління кадрами:

- техніко-технологічний (відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін);
- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу працюючих, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т. д.);
- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відбиває питання соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (припускає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Основою системи управління кадрами є кадрова політика, яка являє собою розраховану на тривалу перспективу лінію вдосконалення кадрів, генеральний напрямок у кадровій роботі, що визначається сукупністю найбільш важливих, принципових положень і установок, виражених у стратегічних рішеннях. Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, яка підпорядкована рішенням висунутих товариством задач у господарській діяльності шляхом оптимального використання і розвитку персоналу [49, с. 146].

Слід відмітити те, що будучи ключовим в управлінні принципом добір та розстановка кадрів за їх особистими і діловими якостями, то кадрова політики передбачає:

- спадкоємність кадрів на основі систематичного добору і підготовки нових працівників;

- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів;
- чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
- поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;
- забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності та особистісних якостей;
- сполучення довіри до кадрів із перевіркою виконання.

Механізм управління кадрами виробництва включає різноманітні державні і громадські формування:

- місцеві державні адміністрації, що забезпечують на підвідомчій території вирішення комплексу питань з управління трудовими ресурсами регіону, включаючи їх формування, перерозподіл і раціональне використання;
- профспілкові органи, які контролюють дотримання адміністрацією підприємств, організацій та установ прав трудящих в частині їх прийому, переведення, звільнення, створення необхідних умов праці та побуту, надання відпусток, різних пільг і компенсацій та ін;
- організації та підприємства, що визначають загальний напрямок кадрової політики підприємства, які вирішують питання створення дочірніх підприємств, створення і припинення діяльності філіалів та інших відокремлених підрозділів, що здійснюють безпосередню роботу з персоналом.

До державних органів управління ставляться органи по праці і соціальних питаннях, центри зайнятості населення, кадрові служби державних підприємств, організацій, а також міністерств і відомств [18, с. 55].

Іншими словами, комплексний підхід до управління кадрами в умовах сучасного виробництва передбачає інтеграцію функцій управління працею, кадрами і соціальним розвитком на єдиній організаційній основі, якою є служба управління персоналом підприємства, організації, міністерства.

Таким чином, система управління кадрами являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи.

У практиці зарубіжного управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання головних світових моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи – не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті – управлінні трудовими (людськими) ресурсами.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально-розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський [8, с. 125-126]

Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Укрупнено можна виділити три фактори, що впливають на працівників зарубіжного підприємства:

- ієрархічна структура підприємства - де основним засобом впливу є відношення влади-підлеглості, примушення і контролю;
- культура, тобто шкала цінностей, вироблених суспільством, підприємством або групою осіб, соціальні норми, які регламентують дії особистості, примушують індивіда вести себе так, а не інакше без помітного тиску;
- ринок - мережа рівноправних відносин, що базуються на купівлі-продажу продукції і послуг, відношеннях власності, рівновазі інтересів продавця і покупця [49, с. 145]

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень.

Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

Як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізична.

За даними спеціальних досліджень заробітна плата працівників розумової праці у середньому перевищує заробіток робітників: у Німеччині — на 20%; Італії і Данії — на 22%; Люксембурзі — на 44%; Франції і Бельгії — на 61%.

Середньо-тижнева заробітна плата американських інженерів майже у 2 рази більша за середню плату робітників.

У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника.

Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. Наприклад, в США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80% компаній, а робітників — приблизно 50%. У Франції індивідуалізована заробітна плата становить $\frac{3}{4}$ її приросту в керівників і спеціалістів, $\frac{2}{3}$ — у майстрів і майже $\frac{1}{2}$ — у робітників [22, с. 289] .

В усьому світі йде пошук найбільш раціональних моделей управління. Досвід багатьох фірм показав, що інвестиції в нове обладнання не приводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується "людський фактор", тобто якщо одночасно не здійснюються великі вкладення капіталу в підготовку персоналу, створення резерву кадрів, у впровадження нових принципів організації праці. Для управлінського рівня необхідно, крім того,

створення нової виробничої культури, що включає принципи групової роботи (виробничої діяльності), реорганізацію підготовки і підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резервом кадрів, на оплату праці виходячи з виробничих потреб, на стимулювання ініціативи і залучення в процес прийняття рішень, у тому числі спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів.

В американських фірмах застосовуються чотири форми залучення персоналу до управління:

- 1) участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого ж підрозділу;
- 2) створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів;
- 3) запровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку;
- 4) участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій [8, с. 256-257]

Зокрема, майже 25% американських фірм з кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації.

Американська практика в її найбільш сучасних і передовим з управлінської точки зору проявах розробляє і використовує широкий арсенал новітніх форм і методів роботи з резервом керівних кадрів. Вони тісно погоджуються з іншими елементами організації праці і управління, із системами оплати праці, у тому числі з диференційованим преміюванням.

Поряд з американськими системами, на яких базуються формування, розвиток і управління персоналом, а також організація роботи з резервом, зупинимося на японській практиці. Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів функціонує в межах існуючих організаційних рамок.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система „працівник – посада”).

Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі

Основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: "канбан" ("точно вчасно") і "комплексне управління якістю" ("нуль дефектів"), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву [38, с. 148] .

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами (ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці і робочих місць, атестація службовців) японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії, що служить. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню і заохоченню часток і прямих зв'язків, просуванню і ротації кадрів, опору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей.

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам

по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4—6%) чим у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем і, головне не допустити апатії і безвідповідальності.

Японські корпорації часто проводять церемонії святкування відкриття нових виробництв, нового року, відзначають дні народження службовців, що видаються рекорди, проводять спільні сніданки й обіди і т.п., організують спортивні зустрічі, групові туристичні поїздки, половину витрат на який оплачує компанія, заохочують неформальні зв'язки між керівниками і службовцями.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік—понад 18 років, стаж роботи—не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й ураховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього .

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном треба вважати перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання) з-поміж різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин.

Передовсім варто назвати так звані гуртки якості, які, по суті, є неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою. За оцінкою західних

спеціалістів, на кожний долар витрат на розвиток гуртків якості підприємства одержують 4-8 доларів прибутку. Тому не випадково 90% найбільших фірм США використовують гуртки якості з метою підвищення ефективності виробництва, а в Японії функціонує понад один мільйон гуртків якості, які об'єднують майже 11 мільйонів працівників.

Ставиться задача забезпечення тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми шляхом:

- широкої мережі консультативних і інших органів, що дозволяють вести підготовку і приймати рішення (за деякими оцінками, кожен керуючий у японській компанії бере участь у роботі 60 — 80 формальних і неформальних робочих груп, що тісно співпрацюють між собою);
- спеціально розробленої і постійно діючої системи переміщення керівників на різні посади усередині фірми для вироблення в них універсалізму;
- постійного процесу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп і т.п., у який включаються представники різних функціональних служб і рівнів управління.

Стиль управління компанії впливає на формування організаційної структури.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є:

1. Горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди.
2. Децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління.
3. Спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту.

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Представлені вище моделі мають як „плюси”, так і „мінуси”. Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами [51, с. 269-270].

Отже для того, щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того накопичувати власний досвід роботи з працівниками.

Висновки до 1 розділу

Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити, бо одним з головних джерел розвитку суб'єкта господарювання є трудові ресурси, від якості підбору і ефективності використання яких багато в чому залежить результат виробничої діяльності. Тому поза сумнівом, що управління трудовими ресурсами є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління.

Сутність управління трудовими ресурсами полягає в координації різних діяльностей діяльностей з урахуванням їх цілей, умов виконання, етапів реалізації. Мета управління персоналом - формування трудового потенціалу організації, його ефективне використання, професійний і соціальний розвиток на тривалий період, адекватний стану зовнішнього і внутрішнього середовища. Під типом управління розумітимемо, характеристику того, як ухвалюються рішення (управлінська форма) і яким способом ці рішення реалізуються (важіль управління). Управління трудовими ресурсами включає наступні етапи: планування ресурсів, набір та відбір персоналу, визначення заробітної плати і пільг, профорієнтація і адаптація, навчання, оцінка трудової діяльності, підвищення, пониження, переклад, звільнення працівника, підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі.

Головні особливості формування трудових ресурсів є вірне визначення потреб підприємства в персоналі, ефективне кадрове планування, оптимальне

визначення заробітної плати та пільг. Конкретна відповідальність за загальне керівництво трудовими ресурсами у великих організаціях звичайно покладена на професійно підготовлених працівників відділів кадрів, звичайно в складі штабних служб. Для того щоб такі фахівці могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання й компетенція у своїй конкретній області, але й інформованість про нестатки керівників нижчої ланки. Разом із тим, якщо керівники нижчої ланки не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей і недоліків, то вони не можуть повною мірою скористатися послугами фахівців-кадровиків. Тому важливо, щоб усі керівники знали трудовий потенціал підприємства та розуміли способи й методи управління трудовими ресурсами.

Управління персоналом включає в себе багато складових: кадрова політика, взаємовідносини в колективі, соціально-психологічні аспекти управління. Ключове ж місце займають визначення способів підвищення продуктивності праці, творчої ініціативи, а також стимулювання і мотивація працівників.

Також сучасний стан економіки потребує від організації підвищення ефективності виробництва, конкурентноздатності продукції і послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання й управління виробництвом, подолання безгосподарності активізації виробництва, ініціативи і т.д. Важлива роль у реалізації цієї задачі приділяється економічному аналізу діяльності суб'єктів господарювання. З його допомогою виробляється стратегія й тактика розвитку організація, улаштовуються плани й управлінські рішення, здійснюється контроль за їхнім виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюються результати діяльності організація, його підрозділів, працівників.

Також ефективність та професійність управління трудовими ресурсами на підприємстві залеже від оптимально вірної організації трудових відносин, яку неможливо здійснити без врахування законодавства України (Кодекс законів про працю України (КЗпП), законодавчі акти України та інше).

Стосовно системи управління трудовими ресурсами вітчизняних та іноземних підприємств, то слід відмітити, що вони дуже схожі, але з урахуванням економічного розвитку та національних особливостей стиль використання загальних систем відрізняється. Таким чином, система управління кадрами являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи.

Отже, щоб управління трудовими ресурсами на підприємстві було ефективним необхідно розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того накопичувати власний досвід роботи зі своїми працівниками.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЦЕЦМ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЦЕЦМ»

Офіційне найменування підприємства: повне найменування - Товариство з обмеженою відповідальністю «ЦЕЦМ», скорочене найменування – ТОВ «ЦЕЦМ». Юридична адреса: 69035, м. Запоріжжя, майдан Профспілок, 3А.

Товариство є юридичною особою і має право здійснювати будь-які види господарської чи іншої діяльності, мати будь-які цивільні права і нести відповідальність, пов'язану із здійсненням цієї діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЦЕЦМ» діє на підставі свого Статуту, Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України «Про господарські товариства», «Про власність», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного в Україні законодавства.

Слід також зазначити, що товариство керується у своїй діяльності також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами де найвищим органом управління товариства є загальні збори учасників згідно зі Статутом ТОВ «ЦЕЦМ».

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, бланки, торговельну марку (знак для товарів та послуг), іншу атрибутику юридичної особи, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в господарському та третейському суді.

Слід відмітити, що поточні та розрахункові рахунки ТОВ «ЦЕЦМ» відкриті у ЗАТ «Промінвестбанк» (філія «Відділення Промінвестбанку в м. Запоріжжя»), ПАТ «МетаБанк».

Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім майном, на яке відповідно до закону може бути звернено стягнення на вимогу кредиторів, в той самий час учасники не відповідають за зобов'язаннями товариства, але несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах вартості своїх вкладів. Учасники, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

Від свого імені укладає договори, набуває майнові та особисті немайнові права і несе обов'язки, має право бути позивачем та відповідачем у суді, арбітражному та третейському судах.

Підприємство спеціалізується на капітальних і поточних ремонтах, виготовленню металоконструкцій для промислових, комерційних і приватних об'єктів.

Таким чином, ТОВ «ЦЕЦМ» виконує наступні види діяльності:

- монтаж, демонтаж, ремонт різних типів котлів (ДЕ, ДКВР, ПТВМ, КВГМ, ТВГ, НІСТУ і ін.); котло-допоміжного устаткування; обмурівка теплоенергетичного устаткування; виготовлення, монтаж і демонтаж металевих димарів, газо-повітроводів; систем вентиляції;
- виготовлення поверхонь нагріву котлів (екранні труби, конвективні частини, пароперегрівачі), сталевих економайзерів, котло-утилізаторів;
- монтаж і демонтаж зовнішніх і внутрішніх мереж газо-тепло-водопостачання і каналізації; технологічних трубопроводів і замочної арматури;
- виготовлення, монтаж і демонтаж металоконструкцій (балок, сходів і майданчиків), технологічних ємкостей;
- виготовлення фасонних частин трубопроводів (відведення, переходи, трійники діаметром до 2000 мм);
- вальцювання і рубання листового прокату товщиною до 14 мм і шириною до 3000 мм труб, швелера, кута, профільної труби; різання листового металопродукату товщиною до 40 мм;

- виконання токарних, фрезерних, свердлувальних робіт будь-якої складності (виготовлення валів, шківів, шестерень, пазів шпон, прорізка шлиців, нарізка рейки, проточка гальмівних барабанів, дисків). Розміри деталей: завдовжки до 3000мм, діаметром до 400мм, вагою до 3 т. На всі перераховані види робіт є ліцензії і дозволи.

Також практикується гнучка система знижок на вартість продукції і послуг, а також комплексний підхід: проектування, комплектація матеріалами і устаткуванням, виготовлення, демонтаж, монтаж, ремонт, пуско-наладка, автопослуги і токарні роботи, виконання функцій замовника, генпідрядника, підрядчика, дилера, представництва та інші.

На вказані види діяльності є дозвольні документи (ліцензії, акредитація, сертифікат, свідоцтво і ін.) [3, с. 1-3].

Надання даних послуг знаходить широке застосування в народному господарстві: чорна та кольорова металургія, хімічна промисловість.

Ведучими замовниками є ВАТ «Дніпроспецсталь», ВАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь», Концерн «Міські теплові мережі», КП «ЗТМК» та інші. Головним конкурентам є ВАТ «Котломонтаж».

ТОВ «ЦЕЦМ» самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи із попиту на свою продукцію та послуги.

Товариство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність у встановленому порядку, несе відповідальність за їх достовірність, та подає державним органам згідно з установленними формами та строками. ТОВ «ЦЕЦМ» відкрите для будь-яких перевірок, які здійснюються контролюючими органами державного управління та контролю у межах їх повноважень.

Слід зазначити, що на підприємстві встановлені принципи, методи та процедури облікової політики з урахуванням вимог П(С)БО і законодавства України.

Також в складі господарської діяльності підприємства затверджені звичайна діяльність, операційна діяльність, основна діяльність, інвестиційна

діяльність та фінансова діяльність згідно з установчими документами ТОВ «ЦЕЦМ».

Надзвичайними подіями вважаються техногенні аварії, катастрофи, землетруси, повені, лісові пожежі та інші стихійні лиха.

На підприємстві затверджений робочий План рахунків бухгалтерського обліку згідно з діяльністю підприємства. За основу прийнятий План рахунків, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 30.11.99 № 291.

Класифікація витрат здійснюється згідно з переліком статей калькулювання виробничої собівартості товарної продукції.

Порядок використання чистого прибутку (нарахування фондів резервного капіталу, фонду для виплати дивідендів) щорічно затверджується на загальних зборах учасників товариства [3, с. 4-5].

На підприємстві використовується автоматизована система обробки облікових документів з використанням комп'ютерних програм бухгалтерського обліку. Забезпечується відображення інформації автоматизованого обліку всіх господарських операцій підприємства на паперових носіях, завірених підписом виконавців. Всі господарські операції відображаються в хронологічному порядку із зазначенням періоду їх відображення а також даних про осіб, що їх складали. Прийняті необхідні заходи для попередження несанкціонованого виправлення помилок в регістрах бухгалтерського обліку. Виправлення помилок проводиться згідно з вимогами Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», П(С)БО 6, Положення про документальне забезпечення записів в бухгалтерському обліку, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 24.05.94 року № 88 .

З метою забезпечення достовірності даних про наявність матеріальних цінностей на підприємстві проводиться інвентаризаційна робота згідно з Інструкцією по інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових засобів та документів і розрахунків, затвердженої наказом Міністерства фінансів України від 11.08.94

року № 69. Матеріали проведених інвентаризацій переглядаються центральною інвентаризаційною комісією.

Трудовий колектив ТОВ «ЦЕЦМ» складають усі громадяни, які беруть участь своєю працею в його господарській діяльності на підставі трудового договору (контракту), укладеного у відповідності з нормами чинного законодавства. Для виконання окремих видів робіт підприємство має право наймати громадян за договорами підряду та іншими договорами цивільно-правового характеру.

Основними нормативними і законодавчими актами, які регулюють трудову і соціально-трудова сферу на підприємстві є: закон України «О охороні праці», закон України «О відпустці», Кодекс законів про працю в Україні, трудові і колективні договори.

На підприємстві забезпечено усім працюючим безпечні умови праці і несе відповідальність за шкоду, заподіяну їх здоров'ю та працездатності у встановленому чинним законодавством порядку.

Соціально-трудова відносини на підприємстві здійснюються на основі соціального партнерства. Соціальне партнерство передбачає оптимальне поєднання, узгодження інтересів працівників і працедавця. Чіткий розподіл функцій і визначення круга проблем, що вирішуються на підприємстві, повинні забезпечувати узгоджені дії ланок єдиної системи договірної регулювання трудових відносин без дублювання і суперечностей на основі узгодження інтересів учасників переговорних процесів.

Члени трудового колективу ТОВ «ЦЕЦМ» підлягають обов'язковому соціальному страхуванню і соціальному забезпеченню згідно з чинним законодавством.

Трудовий колектив:

- розглядає проект колективного договору та уповноважує профспілковий орган на укладення договору від імені трудового колективу;
- у колективному договорі наведено перелік та порядок надання робітникам ТОВ «ЦЕЦМ» соціальних пільг;

- зазначено форми матеріального та морального стимулювання продуктивної праці, заохочування винахідницької та раціоналізаторської діяльності;

- обирає комісію по трудовим спорам, визначає її чисельний склад та строк повноважень [3, с.13-14].

Трудові доходи найманих робітників визначаються трудовими угодами. Мінімальний розмір оплати праці найманих робітників не може бути меншим за мінімум, встановлений законодавчими актами України.

Колективний договір, а також контракти з окремими робітниками можуть передбачати переваги, пільги, додаткові соціальні гарантії, які не містяться у трудовому законодавстві.

Організаційна структура спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління.

В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже - права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, направлений на досягнення наміченої цілі підприємства.

Таким чином, організаційна структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій по їх виконанню

Тому на чолі усього підприємства стоїть директор підприємства. Він вирішує самостійно всі питання діяльності підприємства, без особливого на те доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси у всіх вітчизняних підприємствах, фірмах і організаціях. Також він розпоряджається в межах наданому йому права майном, укладає договори, у тому числі по

найманню працівників. Видає накази й розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства. Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей, коштів і іншого майна підприємства. Видає доручення, відкриває в банках рахунки, користується правом розпорядження засобами.

У підпорядкуванні директора знаходяться начальник відділу кадрів та загальної інформації, заступник директора з виробничої роботи, заступник директора з фінансово-економічної роботи.

Права усіх осіб досить обмежені - в обсязі посадової інструкції. Слід зазначити, що посадова інструкція - це документ, що регламентує виробничий процес кожного працівника. Вона включає короткий виклад основних обов'язків, повноважень та необхідних навиків, що відносяться до конкретної посади в організації.

На підприємстві існує відділ кадрів та загальної інформації, планово – економічний відділ та бухгалтерія. Ці підрозділи працюють на основі положення про відділ. Відділ кадрів підпорядковується начальнику відділу кадрів, планово-економічний відділ – начальнику планово-економічному відділу, бухгалтерія – головному бухгалтеру .

Виробничий цех, який підпорядковується головному інженеру-технологу, має особливу структуру, а саме має 3 ділянки:

- 1) «Ділянка по підготовці виробництва» (2017р. – 10 робітників, 2018р. - 12 робітників);
- 2) «Ділянки виготовлення нестандартного устаткування» (2017р. – 20 робітників, 2018р. - 20 робітників);
- 3) «Ділянки ремонту нестандартного устаткування» (2017р. – 14 робітників, 2018р. - 19 робітників).

Взагалі організаційна структура управління має ієрархічний тип, як різновид організації управління - лінійно-функціональна. Таким чином організаційна структура управління містила наступні принципи

положення: чіткий розподіл праці, слідством якого є необхідність використання кваліфікованих фахівців на кожній посаді; ієрархічність управління, при якій нижчий рівень підкоряється і контролюється вищим органом; наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання персоналом своїх задач і обов'язків; дух формальної безособовості, з якими офіційні особи виконують свої обов'язки; здійснення найму на роботу в відповідності з кваліфікаційних вимог до даної посади. Об'єктивний характер управлінських рішень виступає в якості гаранта раціональності такої структури.

2.2 Аналіз кадрової політики підприємства

Основним напрямом кадрової і соціально-трудової політики на підприємстві є формування колективу, здатного забезпечити досягнення цілей діяльності підприємства, його розвиток і збільшення прибутків. Підприємство підвищує продуктивність праці шляхом збільшення працездатності в покращених умовах на робочому місці та підвищенням технічного рівня виробництва, що досягається за рахунок комплексної механізації й автоматизації виробничих процесів, упровадження передової технології, модернізації діючого устаткування, зміни конструкції і технічних характеристик виробів, підвищення якості продукції. В результаті такої політики роботи з персоналом підприємство має можливість нарощувати об'єми виробництва.

Таким чином, основним завданням кадрової політики підприємства є координації дій з питань управління персоналом, а саме забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації вимогами діючого законодавства. З точки зору механізмів які використовуються керівництвом організації слід відмітити, що ТОВ «ЦЕЦМ» не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку кадрової ситуації, але прагне вплинути на неї. Кадрова служба, як правило, не

має у своєму розпорядженні засобів прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, однак у програмах розвитку включені плани кадрової роботи, частіше зорієнтовані на досягнення цілі, поважних для розвитку організації, але не проаналізованих з точки зору зміни кадрової ситуації. План роботи з персоналом будується на достатньо емоційному, мало аргументованому уявленню про цілі роботи з персоналом. Тобто кадрова політика підприємства відноситься до авантюристичного типу.

У ТОВ «ЦЕЦМ» організація здійснюється в два етапи:

1. структурна організація (включає структуру повноважень і структуру комунікацій);
2. організація процесу виробництва (включає організацію роботи персоналу в часі та в просторі).

Що стосується структурної організації, то в компанії існує чітка ієрархічна система. На чолі системи знаходиться директор. Система управління в ТОВ «ЦЕЦМ» є асиметричною, тому інформація від нижньої ланки чітко за ієрархією поступає вгору.

Що стосується організації процесу виробництва, то тут процес організації здійснюється у відповідності правовим нормам, встановленими законодавством України і внутрішньовиробничими регламентами.

У ТОВ «ЦЕЦМ» враховується роль оплати праці персоналу, проте окрім оплати праці також існують і інші економічні методи управлінської дії.

Соціально-психологічні методи - це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об'єктом дії цих методів є групи людей і окремі особи.

Соціологічні методи в ТОВ «ЦЕЦМ» грають важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів в колективі. Соціологічні методи дослідження складають науковий інструментарій в роботі з персоналом, вони

надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення. Таким чином, на підприємстві проводиться анкетування, інтерв'ювання, співбесіда, так само різні методи як соціометричний метод при аналізі ділових і дружніх взаємозв'язків в колективі, метод спостереження дозволяє виявити якості співробітників. Психологічні методи управління.

Психологічні методи грають дуже важливу роль в роботі з персоналом, оскільки направлені на конкретну особу робочого або службовця і, як правило, строго персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особі, інтелекту, відчуттям, образам і поведінці з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань підприємства.

Психологічне планування складає новий напрям в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу підприємства, і лише починає розвиватися на підприємстві. Психологічне планування припускає постановку цілей розвитку, і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів. До найбільш важливих результатів психологічного планування в організації відносять:

- формування підрозділів («команд») на основі психологічної відповідності співробітників;
- комфортний психологічний клімат в колективі;
- формування особистої мотивації людей виходячи з філософії підприємства;
- мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, роздратувань);
- розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників;
- зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти

- формування корпоративної культури на основі норм поведінки і образів ідеальних співробітників.

Доцільно, щоб психологічне планування і регулювання виконувала професійна психологічна служба підприємства, що складається з соціальних психологів. На підприємстві поки даної служби не існує.

Вище перелічені способи використовуються в ТОВ «ЦЕЦМ» і природно вони не можуть не принести позитивного управлінського ефекту.

Таким чином, загальна характеристика кадрової політики підприємства є позитивною і має сприятливі тенденції розвитку організації управління трудовими ресурсами на підприємстві ТОВ «ЦЕЦМ», але слід звернути увагу на збільшення мотивації персоналу та удосконалення прогнозу розвитку кадрової ситуації. Для цього потрібне впровадження якісної діагностики персоналу, прогнозування кадрової ситуації на середньострокові та довгострокові строки, на основі чого розробляти програми кадрової роботи з варіантами її реалізації.

2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЦЕЦМ»

Стабільність фінансового стану підприємства залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому для його оцінки необхідно вивчити передусім склад, структуру майна та джерела його утворення. Особлива увага при цьому приділяється вивченню причин, які негативно впливають на фінансовий стан підприємства [29, с. 102].

Тому проаналізуємо характер зміни окремих статей балансу, тобто проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «ЦЕЦМ».

Майно ТОВ «ЦЕЦМ», джерела його формування та структура представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Вертикальний та горизонтальний аналіз балансу на 31.12.2018р.

ТОВ «ЦЕЦМ» (тис.грн.)

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Відхилен- ня (+,-) (горизон- тальний аналіз)	Питома вага статей, % (вертикальний аналіз)	
				На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:					
первісна вартість	1	1	0	0,04	0,04
знос	-1	-1	0	-0,04	-0,04
Незавершене будівництво	9	22	13	0,38	0,88
Основні засоби:					
залишкова вартість	1513	1482	-31	63,39	59,52
первісна вартість	2427	2513	86	101,68	100,92

знос	-914	-1031	-117	-38,29	-41,41
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	685	678	-7	28,70	27,23
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	818	829	11	34,27	33,29
Знос інвестиційної нерухомості	-133	-151	-18	-5,57	-6,06
Усього за розділом I	2207	2182	-25	92,46	87,63
II. Оборотні активи					
Виробничі запаси	36	40	4	1,51	1,61
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:					
чиста реалізаційна вартість	50	79	29	2,09	3,17
первісна вартість	50	79	29	2,09	3,17
з бюджетом	0	41	41	0,00	1,65
Інша поточна дебіторська заборгованість	2	78	76	0,08	3,13
Грошові кошти та їх еквіваленти:					
в національній валюті	92	70	-22	3,85	2,81
Усього за розділом II	180	308	128	7,54	12,37
Баланс	2387	2490	103	100,00	100,00
Пасив					

I. Власний капітал					
Статутний капітал	246	246	0	10,31	9,88
Інший додатковий капітал	61	61	0	2,56	2,45
Резервний капітал	61	61	0	2,56	2,45
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1762	1833	71	73,82	73,61
Усього за розділом I	2130	2201	71	89,23	88,39
II. Забезпечення наступних виплат та платежів					
Забезпечення виплат персоналу	60	74	14	2,51	2,97
Усього за розділом II	60	74	14	2,51	2,97
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15	24	9	0,63	0,96
Поточні зобов'язання за розрахунками:					
з бюджетом	101	91	-10	4,23	3,65
з позабюджетних платежів	16	19	3	0,67	0,76
з оплати праці	142	146	4	5,95	5,86
з учасниками	5	5	0	0,21	0,20
Інші поточні зобов'язання	5	9	4	0,21	0,36
Усього за розділом IV	197	215	18	8,25	8,63
Баланс	2387	2490	103	100,00	100,00

Баланс товариства відповідає вимогам П(С)БО2 «Баланс». Всього станом на 31.12.2018 р. на балансі товариства налічуються активів на суму 2490,0 тис.грн., більше на 103,0 тис.грн. порівняно з 2017 роком, тобто на 4,32%. Приріст активів забезпечується збільшенням обсягу власного капіталу на 71 тис. грн. (4,03%) та обсягу оборотного капіталу на 128 тис. грн. (71,11%). Збільшення власного капіталу є позитивним фактором, але слід відмітити, що збільшення відбулося за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку (на 71 тис. грн. або 4,03%). Це говорить про розширення можливостей поповнення оборотних коштів для ведення нормальної господарської діяльності або можливості розширення статутного капіталу, бо статутний капітал товариства є гарантом інтересів його кредиторів, який свідчить про надійність і динамічний розвиток, підвищує престиж і діловий рейтинг в очах не тільки конкурентів і клієнтів компанії, але і в очах потенційних партнерів, що, у свою чергу, може привести до додаткової притоки інвестицій. Але негативним фактором є збільшення оборотного

капіталу за рахунок дебіторської заборгованості на 146 тис. грн. : дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 29,0 тис.грн., і становить 79,0 тис.грн.; дебіторська заборгованість з бюджетом становить 41, 0 тис.грн., за минулий рік - 0. Інша поточна дебіторська заборгованість виросла на 76,0 тис. грн. і становить 78,0 тис.грн. Таким чином, погіршує якісні характеристики фінансового стану через значне відволікання коштів підприємства з обороту, а надалі ініціює додаткові витрати на збільшення об'єму роботи з дебіторами (зв'язок, відрядження і ін.).

У структурі сукупних активів найбільшу питому вагу займають необоротні активи (87,63%). Тому підприємство має «важку» структуру активів. Це свідчить про значні накладні витрати і високу чутливість до зміни виручки від реалізації. Але те що ТОВ «ЦЕЦМ» має «важку» структуру активів, не свідчить про зниження мобільності коштів підприємства, бо завдяки необоротним активам випускається продукція підприємства.

Негативною зміною є зниження частки абсолютно та високоліквідних активів, що свідчить про зниження поточної платоспроможності і стійкості фінансового стану. Частка грошових коштів та їх еквівалентів впала на 23,91%.

Залишкова вартість основних фондів зменшилася порівняно з 2017 роком на суму - 31,0 тис.грн., вартість інвестиційної нерухомості збільшилася на 11,0 тис.грн. Поточні зобов'язання зросли на 18 тис.грн. і становить 215 тис.грн.: з них - кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги зросла на 9 тис.грн. і становить 24 тис.грн.; - з оплати праці на 4 тис.грн., що викликано ростом фонду зарплати і становить на кінець періоду - 146 тис.грн. - інші поточні зобов'язання становлять - 9 тис.грн. Дебіторська заборгованість урівноважує кредиторську заборгованість, що можна відмітити про співвідношення власного капіталу до позикового. Дана тенденція є позитивною для підприємства ТОВ «ЦЕЦМ».

В цілому ж капітал організації в звітному році сформувався на 88,39% за рахунок власних джерел і на 11,61% — за рахунок позикових, що говорить про стабільний розвиток діяльності підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства є одним з ключових моментів його оцінки, оскільки служить основою розуміння дійсного положення підприємства. Фінансовий аналіз це процес дослідження і оцінки підприємства з метою вироблення найбільш обґрунтованих рішень по його подальшому розвитку і розумінню його поточного стану [27, с. 118].

Тому слід розрахувати основні показники, що визначають фінансово-господарський стан підприємства з різних сторін для розуміння загального напрямку фінансового розвитку ТОВ «ЦЕЦМ».

Таблиця 2.2 - Основні показники фінансово-господарського стану ТОВ «ЦЕЦМ» за 2017-2018р.

№ з/п	Показники	2017р.	2018р.	Зміни (+/-)	Зміни %
1	2	3	4	5	6
1.1. Загальні показники діяльності підприємства					
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1861	2168	307	16,50
2	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	199	95	-104	-52,26
3	Фонд оплати праці, тис. грн.	1395,60	1461,60	66,00	4,73
4	Установчий капітал, тис. грн.	1861	2168	307	16,50
5	Необоротні активи, тис. грн.	2207	2182	-25	-1,13
6	Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	0	0	-
7	Короткострокові кредити та позики, тис. грн.	175	188	13	7,43
8	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	52	198	146	280,77
9	Запаси, тис. грн.	36	40	4	11,11
10	Власні оборотні засоби, тис. грн.	180	308	128	71,11
11	Функціонуючий капітал, тис. грн.	2130	2201	71	3,33

1.2. Показники ліквідності					
12	Коефіцієнт поточної ліквідності (К п.л. = (р.1260 ф. 1 + р. 2270 ф. 1)/ (р. 1620 ф. 1 + р. 1630 ф. 1))	0,91	1,43	0,52	-
13	Коефіцієнт швидкої ліквідності (К шв.л. = (р. 1260 ф. 1 – р. 1100 ф.1 + р. 2140 ф. 1 + 1270 ф. 1) / (р. 1620 ф. 1 + р. 1630 ф.1))	0,73	1,25	0,52	-
14	Коефіцієнт абсолютної ліквідності К аб. л.= (р.1230 ф. 1 + р. 2240 ф. 1)/ (р. 1620 ф. 1 + р. 1630 ф. 1)	0,47	0,33	-0,14	-
1.3. Показники фінансової стійкості та платоспроможності					
15	Коефіцієнт автономії (Кф. авт.= р. 1380 ф. 1 + р. 2430 ф. 1 / р. 1280 ф. 1 або р. 1640 ф. 1)	0,92	0,91	-0,01	-
16	Коефіцієнт маневреності (К м. = (р. 1380 ф. 1 - р. 1080 ф. 1)/ р.1380 ф.1	-0,04	0,01	0,05	-
17	Коефіцієнт платоспроможності (Кр.п. = р. 1380 ф. 1 / р. 1640 ф. 1)	0,89	0,88	-0,01	-

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
18	Коефіцієнт фінансування (К ф. = р. 1430 ф. 1 + р. 2480 ф.1 + р. 1620 ф.1 + р. 1630 ф.1) / р. 1380 ф.1)	0,12	0,13	0,01	-
19	Коефіцієнт забезпечення власними коштами (К з.вл.к. = (р. 1260 ф.1 - р. 1620 ф.1)/ р. 1620 ф.1)	-0,09	0,43	0,52	-
1.4 Показники рентабельності					
20	Рентабельність виробництва, % (Р в. = р. 1050 ф.2/ р.2040 ф.2)	84,26	67,03	-17,23	-
21	Рентабельність продаж, % (Р пр. = р. 1100 ф. 2 / р. 2035 ф. 2)	10,69	4,38	-6,31	-
22	Рентабельність активів, % (Р ч.а. = р. 1220 ф. 2 / р. 2280 ф. 1 - (р. 1480 ф. 1 + р. 1620 ф. 1 + р. 1630 ф. 1))	22,79	10,88	-11,91	-
23	Рентабельність капіталу, % (Р к. = (р. 1220 ф. 2) / (р. 2080 ф. 2 + р. 1260 ф. 2 + р. 2270 ф. 2))	58,53	19,87	-38,66	-

Згідно з наведеними даними можна відмітити, що відбувається стрімкий ріст виручки від реалізації продукції від 1 861 тис.грн. у 2017р. до 2 168 тис.грн. в 2018 році (ріст на 16,5%), але чистий прибуток у 2018р. зменшився на 52,26% із-за збільшенням собівартості продукції на 288 тис. грн. (на 28,5%). Також збільшився фонд оплати праці на 4,73% тис.грн. за 2017-

2018рр.. За увесь аналізований період збільшується короткострокові кредити та позики на 13 тис. грн., але й дебіторська заборгованість збільшилась у 2 рази (на 146 тис. грн.). Це говорить про відволікання грошових коштів від загального оборотного капіталу, але дає гарантію покриття кредиторської заборгованості. Запаси підприємства дещо зросли на 4 тис. грн..

Показники ліквідності по періодам говорять про те, що значення показника коефіцієнта поточної ліквідності залежить від галузей та видів діяльності, його зростання розцінюється як сприятлива тенденція, граничне значення - 1,5. Простежується тенденція до збільшення цього показника - від 0,91 в 2017 році до 1,43 у 2018 році. Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Цей показник не задовольнив нормативне значення в аналізованому періоді, а саме становив: 0,73 - у 2017р., 1,25 - у 2018р.. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності, граничне значення – 0,2-0,35. Значення цього показника у 2017-2018рр. теж не задовольнив нормативні значення та склав 0,47, 0,33 відповідно. Тобто, підприємство не було спроможне негайно погасити поточні зобов'язання, але спостерігається тенденція покращення цих коефіцієнтів у 2018р., хоча не настільки щоб мати стабільний ліквідний фінансовий стан. Виходячи з того у 2018р. підприємство лише на 88% є платоспроможним (на 1% нижче ніж у 2017р.).

Показники фінансової стійкості говорять про те, чи гарантує стан майна підприємства його платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий

прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Так коефіцієнт маневреності показує, яка частина власних коштів підприємства знаходиться в мобільній формі, яка дозволяє відносно вільно маневрувати цими коштами. Забезпечення власних поточних активів власним капіталом є гарантією стійкості фінансового стану при нестійкій кредитній політиці. Для нормального функціонування підприємства цей показник змінюється в межах від 0 до 1. За аналізований період цей показник знаходиться в рамках граничного значення, а саме 0,01 (на відміну 2017р. – (-0,04)). Тобто лише 10% власних коштів знаходиться в мобільній формі.

Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних активів, його незалежність від позикових джерел. Чим нижче значення коефіцієнта, тим вище ризик неплатоспроможності. Критичне значення - 0,5; На даному підприємстві цей показник знизився до відмітки 0,91 у 2018 році. (на 0,01), але величина цього показника також є позитивною, бо свідчить про відсутність фінансової залежності підприємства від позикових коштів.

Коефіцієнт забезпечення власного капіталу збільшився на 0,52 та склав 0,43 у 2018р., що більше граничного нормативного значення (0,1) в 4 рази. Взагалі, зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства.

Тобто стан майна підприємства ТОВ «ЦЕЦМ» гарантує: платоспроможність; ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, будуть окупатися за рахунок грошових надходжень від господарювання; отриманий прибуток забезпечує самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Показники рентабельності мають тенденцію до зменшення у 2017-2018 роках, що свідчить про негативний стан формування прибутку та доходу

підприємства, тобто загальний показник ефективності виробництва зменшився на 17,23%.

На основі аналізу можна дійти висновку, що по загальним показникам діяльності підприємства ТОВ «ЦЕЦМ» за період 2017-2018рр. спостерігаються як позитивні тенденції: збільшення реалізації продукції, збільшення фонду заробітної плати та наявність показників фінансової стійкості та платоспроможності в граничних значеннях, так і негативні тенденції розвитку: зниження ефективності виробництва, ефективності продаж, зниження ліквідності фінансового стану, що може призвести до більшого та швидкого зниження платоспроможності. Однією із головних причин є нестабільність економіки держави, а саме кризовий стан 2017-2018р., який спричинив зростання цін на сировину, зниження попиту на послуги, що надаються ТОВ «ЦЕЦМ».

2.4 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ЦЕЦМ»

Раціональне використання трудових ресурсів – неодмінна умова, що забезпечує безперебійність виробничого процесу, успішне виконання виробничих планів, як результат збільшення ефективності і якості виробництва.

Для аналізу ефективності використання трудових ресурсів необхідно розглянути:

- аналіз чисельності працівників підприємства;
- аналіз використання робочого часу;
- аналіз продуктивності праці;
- аналіз оплати праці;

- аналіз якісного складу трудових ресурсів. Джерела інформації для аналізу: План по праці, ф №1-Т “Звіт по праці”, ф №5-3 “Звіт про витрати на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг) підприємства (організації), статистична звітність відділу кадрів по руху робочих і ін.” [7,с 187].

Аналіз чисельного складу підприємства в динаміці дає можливість зробити висновки про те, який вплив на продуктивність праці, об'єм виробництва, і інші показники роботи складає зміна питомої ваги робочих в загальній кількості працівників в основному виробництві, частина допоміжних робочих в загальній кількості робочих і інші структурні показники чисельного складу підприємства.

Дані ТОВ «ЦЕЦМ» про чисельність і склад персоналу характеризуються такими величинами (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Дані про чисельність і склад персоналу ТОВ «ЦЕЦМ»

Категорії персоналу	2017р.		2018р.		Відхилення	
	чол.	питома вага, %	чол.	питома вага, %	абс. знач., (+ / -)	відн. знач., %
Чисельність працівників	60	-	67	-	Д +7	11,67
В т.ч. працівників основної діяльності:	55	91,66	62	92,53	+7	12,73
- керівники	2	3,64	3	4,83	+1	50,00
- фахівці	5	9,09	4	6,45	-1	50,00
- службовці	3	5,45	3	4,83	0	0
- робочі:	45	81,82	52	83,87	+7	15,56
- основні	27	60,00	32	61,54	+5	18,52
- допоміжні	18	40,00	20	38,46	+2	11,11
Інші працівники (прибиральники, охоронці)	5	8,34	5	7,47	0	0

У 2018р. на підприємстві було зростання кількості робочих місць на 11,67%. Загальна чисельність працівників основної діяльності збільшилася з 55 до 62 чоловік, тобто на 12,73%. Це відбулося за рахунок збільшення кількості робочих на 15,56% (з 45 до 52 чоловік) і реструктуризації управлінців (зміна структури керівників та фахівців) в порівнянні з чисельністю відповідних категорій в 2017р.

Дана тенденція є позитивною як для виробничого підприємства, оскільки в структурі трудових ресурсів відбувся перерозподіл в частині збільшення робочого складу (рисунок 2.1).

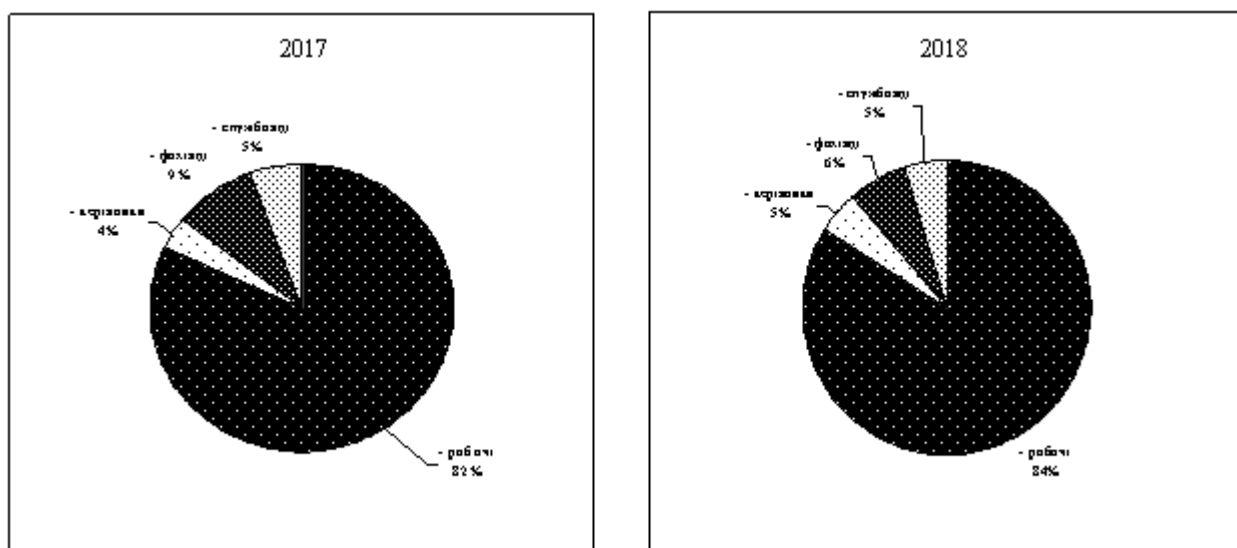


Рисунок 2.1 – Категорія та структура розподілу персоналу ТОВ «ЦЕЦМ» у 2017-2018рр.

Для більш об'єктивної оцінки постійності колективу підприємства використовують такі показники: коефіцієнт обороту по прийому (вибуттю) і коефіцієнт текучості кадрів.

Коефіцієнт обороту по прийому (вибуттю) працівників визначається як відношення кількості прийнятих (або вибулих незалежно від причин) до середньоспискової чисельності.

Коефіцієнт плинності кадрів (Do_{TK}), який обчислюється за формулою:

$$K_{\text{тк}} = B / Ч, \quad (2.1)$$

де В – кількість вибулих працівників підприємства за аналізований період за власним бажанням і із-за порушення трудової дисципліни;

Ч – середнесписочная чисельність персоналу [18, 69].

Отже, за даними таблиці 2.3 і 2.4 можемо розрахувати коефіцієнти текучості кадрів для аналізованого і попереднього періоду і занесемо ці коефіцієнти в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 - Рух кадрів на підприємстві ТОВ «ЦЕЦМ»

	2017р.	2018р.	Відхилення	
			абс. знач., (+ / –)	відн. знач.,%
Прийнято	8	16	+8	100
Звільнено	6	9	+3	50
У т.ч.:				
- За власним бажанням	4	6	+2	50
- За порушення трудової дисципліни	2	3	1	50
Коефіцієнт обороту по прийому % (кількість прийнятих працівників підприємства /середньоспискова чисельність персоналу)	13,00	23,88	+10,88	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю % (кількість звільнених працівників підприємства /середньоспискова чисельність персоналу)	10,00	13,43	+3,43	-
Коефіцієнт плинності % (кількість вибулих працівників підприємства /середньоспискова чисельність персоналу)	10,00	13,43	+3,43	-

Таким чином, коефіцієнт обороту прийому більше ніж коефіцієнт обороту вибуття на 7,45%, а показник плинності кадрів на даному підприємстві збільшилася з 10% до 13,43% у 2017-2018рр., тобто на 3,43%. Тому слід звернути особливу увагу на зростання коефіцієнта плинності кадрів та дослідження його причин. Згідно нормативних значень коефіцієнт

плинності кадрів на промисловому підприємствах повинен бути в межах 5-7%.

Звільнення відбуваються в більшості випадків за рахунок власного бажання (50%), тому слід детальніше розглянути мотивацію та стимулювання праці на підприємстві.

Для того, щоб виявити резерви подальшого зростання ефективності використання трудових ресурсів підприємства, потрібно детально проаналізувати стан використання працівниками робочого часу, головним чином – причини його непродуктивних витрат.

Номінальний фонд робочого часу у 2017р. склав 120240 чол/годин, а в 2018р. – 134268 чол/годин. Використання фонду робочого часу як у 2017р. так і у 2018р. в ТОВ «ЦЕЦМ» було не повне, а саме на 92,58% у 2017 та 90,9% у 2018р. Таким чином, слід більш детально проаналізувати причини не повного використання фонду робочого часу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Дані обліку робочого часу на ТОВ «ЦЕЦМ» 2018р.

Показники	2017р.		2018р.		Відхилення Чол/годин
	Чол/годин	%	Чол/годин	%	
Кількість чол/годин відпрацьованих співробітників	111931	92,58	122050	90,9	10119
Кількість цілоденних простоїв	-	-	-	-	-
Кількість нез'явлень на роботу	8305	7,42	11107	9,1	2801,27
зокрема: щорічні відпустки	6716	6	7323	6	607
відпустки по навчанню	224	0,2	610	0,5	386
додаткові відпустки	-	-	-	-	-
хвороби	448	0,4	610	0,5	163
інші нез'явлення, дозволені законом	112	0,1	244	0,2	132
з дозволу адміністрації	582	0,52	1831	1,5	1249
прогули	224	0,2	488	0,4	264

З огляду на дані таблиці 2.5 слід відмітити, що більша частина невиходів на роботу відбувається за ініціативою робітників, а саме часом на відпустку та відгули з дозволу адміністрації. Також має місце деяка кількість невиходів на роботу унаслідок тимчасової непрацездатності (в середньому 0,45% від

загальної кількості невиходів на роботу). За коливанням цього показником слід завжди спостерігати та при необхідності покращувати заходи по охороні здоров'я працівників підприємства для уникнення великих втрат робочого часу в подальшому. Величина інших показників незначна. В загалі величина невідпрацьованого часу за рік знаходиться в нормі, але щоб уникнути їх зростання необхідно підвищити зацікавленість в праці.

Продуктивність праці – головний чинник зростання об'ємів виробництва, найважливіша характеристика ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Аналіз стану і динаміки має мету виявити резерви зростання продуктивності праці на підприємстві, в його підрозділах, бригадах, на кожному робочому місці, намітити шляхи мобілізації резервів.

Продуктивність праці є основним показником інтенсифікації і ефективності виробництва. Від її рівня і динаміки залежать в тому або іншому ступені всі основні показники роботи підприємства: об'єм виробництва продукції, чисельність працівників, фонду заробітної плати, зниження собівартості продукції, розмір прибутку, рівень рентабельності і інше.

Аналіз продуктивності праці починається з загальної характеристики динаміки цього показника [10, с. 119-120]. Скориставшись показниками діяльності підприємства за два періоди, складемо аналітичну таблицю (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства

Показник діяльності	2017р.	2018р.	Абс. відхилення, (+,-)	Відн. відхилення, %
1	2	3	4	5
Товарна продукція в цінах за період (чистий дохід від реалізації продукції, послуг), тис. грн.	1861	2168	288	22,18

Середньоспискова чисельність основного персоналу, чол.	55	62	7	12,72
--	----	----	---	-------

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
в т.ч. робочих	45	52	7	15,55
Середньорічне вироблення, тис. грн.:				
- одного працівника	33,84	34,97	1,14	3,37
- одного робочого	41,35	41,69	0,34	0,82
Питома вага робочих в середньосписковій чисельності персоналу %	81,82	83,87	2,05	-

Приведені дані свідчать про те, що за 2018р. підприємство змогло досягти підвищення продуктивності праці (по випуску продукції на одного працівника) на 3,37%. Продуктивність праці на одного робочого в порівнянні з 2017р. збільшилася на 0,82%, що є результатом зміни на користь робочих структури працівників (питома вага робочих на підприємстві збільшилася, про що вже йшла мова).

Тепер слід проаналізувати за рахунок чого збільшилася продуктивність праці. Для цього встановимо взаємозв'язок факторів що визначають середньорічне вироблення продукції одного робітника підприємства за формулою:

$$B_{\pi} = D_p \cdot B_{\text{чр}} \cdot P_p, \quad (2.2)$$

де D_p - це кількість відпрацьованих днів одним працівником за рік ;

$B_{\text{чр}}$ – це величина середньочасового вироблення продукції одним працівником, грн;

P_p - це середня тривалість робочого дня одного працівника.

У таблиці 2.7 приведений розрахунок впливу факторів на середньорічну виробітку працівника (за трьома факторами).

Таблиця 2.7 - Розрахунок впливу факторів на величину середньорічного вироблення одного працівника (за трьома факторами)

Фактор	Алгоритм розрахунку	Вплив фактору, тис. грн
1. Кількість відпрацьованих днів одним працівником за рік	$\Delta B_{\Pi}(D_p) = \Delta D_p \times B_{\text{чр}}^3 \times P_p^3$,	$(246-254) \times 16,65 \times 8 = -1065,6$
2. Середньочасове вироблення продукції одного робочого, грн	$\Delta B_{\Pi}(B_{\text{ч}}) = D_p^3 \times \Delta B_{\text{чр}} \times P_p^3$,	$246 \times (17,77-16,65) \times 8 = 2204,16$
3. Середня тривалість робочого дня робочого, годин	$\Delta B_{\Pi}(P) = D_p^3 \times B_{\text{чр}}^3 \times \Delta P_p$,	$254 \times 17,77 \times (8-8) = 0$
Разом, грн	$\sum \Delta B_{\Pi}^i$	1138,56

$$\text{Балансова перевірка: } \Delta B_{\Pi} = \sum \Delta B_{\Pi}^i, \quad (2.3)$$

де i - фактори, що впливають на продуктивність праці.

Таким чином, середньорічне вироблення продукції (послуг) одним працівником збільшилося на 1,14 тис. грн завдяки збільшенню середньочасового вироблення продукції, а саме на 1,11 грн. На це можуть вплинути декілька факторів: - збільшення більш кваліфікованого відбору працівників; - зростання цінової вартості виготовлення продукції (послуги) в час. В нашому випадку ці два фактора присутні.

Метою аналізу заробітної плати на підприємствах є з'ясування ступеня економічної доцільності її витрачання, щоб не допустити зниження темпів розширеного відтворення, порушення пропорцій між грошовим зверненням, товарними фондами і платоспроможним попитом і інше. Засобом управління заробітною платою є нормативний метод, який передбачає встановлення її граничного розміру на одиницю продукції в грошовому вимірюванні. Цим досягається встановлення її твердої залежності між збільшенням випуску продукції і сумою коштів, що формуються на оплату праці [20,с. 91].

У зв'язку з цим перш за все визначаються склад і структура фонду оплати праці підприємства, динаміка цих показників (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Структура і динаміка фонду оплати праці ТОВ «ЦЕЦМ»

Показники	2017р.		2018р.		Відхилення		
	Абс. значення, тис. грн	Питома вага у ФОТ %	Абс. значення, тис. грн	Питома вага у ФОТ %	Абс. значення, (+ / -)	Відн. значення %	Питома вага у ФОТ %
1	2	3	4	5	6	7	8
Робочі							
Середньорічна чисельність, чол.	45	-	52	-	7	15,56	-
Всього оплата за окладами (тарифи)	931,3	82,75	961,8	82,50	30,5	3,27	-0,24
Доплати:							
- за роботу в наднормовий час	17,52	14,22	17,56	14,24	0,04	0,23	0,03
- за цілоденних і внутрішньо-змінні простої не по провині робочих	7,32	5,94	7,32	5,94	0	0	0
- за зміну умов праці	12,6	10,22	12,6	10,22	0	0	0
- за роботу в нічний час	13,2	10,71	13,2	10,71	0	0	0
- до середнього заробітку	21,6	17,53	21,6	17,52	0	0	-0,01
- за поєднання професій	6,6	5,36	6,6	5,35	0	0	0
- бригадирам за керівництво бригадою	13,2	10,71	13,2	10,71	0	0	0
- за виправлення браку	16,8	13,63	16,8	13,63	0	0	0
- інші доплати працівникам	14,4	11,68	14,4	11,68	0	0	0
Всього доплат:	123,24	10,95	123,28	10,57	0,04	0,03	-0,38
Інші види оплати праці	19,2	1,71	19,2	1,65	0	0	-0,06
Винагороди за наслідками роботи за рік	21,76	1,93	25,52	2,19	3,76	17,28	0,26
Інші оплати і заохочення, що входять до фонду оплати праці	30	2,67	36	3,09	6	20,00	0,42
ФОТ робочих - всього	1125,5	100,00	1165,8	100	40,3	3,58	0

Фахівці, службовці							
Середньорічна чисельність, чол.	10	-	10	-	0	0	-

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Оплата по основних окладах	200,2	91,62	215,2	88,12	15	7,49	-3,50
Винагороди за наслідками роботи за рік	10,9	4,99	18,4	7,53	7,5	68,81	2,55
Інші оплати і заохочення, що входять до фонду оплати праці	7,4	3,39	10,6	4,34	3,2	43,24	0,95
ФОТ фахівців і службовців	218,5	100	244,2	100	25,7	11,76	0,00
Інші працівники							
Середньорічна чисельність, чол.	5	-	5	-	0	0	-
ФОТ інших працівників	51,6	100,00	51,6	100,00	0	0	0
ФОТ - всього по підприємству	1395,6	-	1461,6	-	66	4,73	-

Аналіз приведених даних дає підстави для таких висновків. Перш за все, при зростанні об'єму виробництва продукції в 2018р. та зростанню середньоспискової чисельності фонд оплати праці на підприємстві збільшився на 4,73%, що свідчить про позитивну тенденцію в організації оплати праці. Слід відмітити, що оплата по основних окладах в середньому складає 82% в загальному ФОТ робочих та 89% в загальному ФОТ фахівців та службовців. Це гарний показник кадрової політики підприємства, бо більша питома вага в загальному ФОТ складає основний оклад, а не винагороди та доплати, еле слід відмітити, що у 2018р. є тенденція до зниження цих величин.

З огляду на це проаналізуємо співвідношення темпів росту продуктивності праці і оплати праці, бо між зростанням продуктивності праці і її оплати існує тісний зв'язок. Тому слід оцінити співвідношення темпів зростання продуктивності праці і оплати праці.

Підхід, що рекомендується базується на зрівнянні темпів зростання обсягів продукції, що виробляє підприємство, у грошовому вимірі з темпами зростання витрат на оплату праці персоналу. Таким чином, в загальному вигляді формули індексів, що можуть бути використані для аналізу мають вигляд:

- індекс зміни продуктивності праці працюючих $I_{пл}$:

$$I_{пл} = ДП^{зв}/ДП^{баз}, \quad (2.4)$$

де $ДП^{зв}$ - дохід підприємства у звітному періоді;

$ДП^{баз}$ - дохід підприємства у базовому періоді;

- індекс зміни оплати праці працюючих $I_{оп}$:

$$I_{оп} = ОП^{зв}/ОП^{баз}, \quad (2.5)$$

де $ОП^{зв}$ – витрати на оплату праці персоналу у звітному періоді;

$ОП^{баз}$ - витрати на оплату праці персоналу у базовому періоді;

- коефіцієнт випередження по працюючим $K_{вип}$:

$$K_{вип} = I_{пл}/I_{оп}, \quad (2.6)$$

При позитивних тенденціях $K_{вип}$ повинне бути більше одиниці.

Для визначення суми економії або перевитрати фонду оплати праці плати у зв'язку зі зміною співвідношень між темпами зростання продуктивності праці і оплати праці можна використовувати наступну формулу:

$$E = ОП^{зв} \times ((I_{оп} - I_{пл}) / I_{оп}), \quad (2.7)$$

де, Е – сума економії або перевитрати фонду оплати праці.

Таким чином, зведемо розрахунки цих показників в загальну таблицю 2.9 та проаналізуємо її.

Таблиця 2.9 - Аналіз співвідношення темпів росту продуктивності і оплати праці

Показники	Розрахункова частина
1. Індекс зміни продуктивності праці	$2168/1861=1,16$
2. Індекс зміни оплати праці	$1461,6/1395,6=1,05$
3. Коефіцієнт випередження	$1,16/1,05=1,10$
4. Сума економії/перевитрати фонду оплати праці, тис.грн.	$1461,6 \times ((1,05-1,16)/1,05) = -153,12$

Величина показників зміни продуктивності праці та оплати праці більше 1, що говорить про їх зріст. Співвідношення цих показників (Квип) показує, що зростання продуктивності праці перевищує зростання оплати праці на 10% і в наслідок цього сума економії фонду оплати праці в 2018р. склала 153,12 тис. грн.

З огляду на вище зазначене слід відмітити, що кадрова політика направлена на нерівномірне зростання працівників та середньорічної заробітної плати, а саме чисельність працівників збільшилася на 11,67%, а загальний ФОТ лише на 4,73%. Така політика є ефективною тільки на короткостроковий час, бо в довгостроковому періоді це спричинить збільшення плинності кадрів, що і відбулося у 2018р.

В ході аналізу використання трудових ресурсів особлива увага приділяється аналізу якісного складу працівників. Доцільно аналізувати якісний склад за наступними показниками: вік, стать, освіта, стаж роботи [40, с. 110].

Дані такого аналізу відобразимо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «ЦЕЦМ» з 2017-2018 рр.

Показник	Чисельність на кінець 2017 року	Чисельність на кінець 2018 року
1	2	3
Групи робочих:		
За віком:		
16-24	10	11
25-29	11	13
30-39	13	16
40-49	18	19
50-54	5	5
55 і старше	3	3
РАЗОМ:	60	67
По підлозі:		
Чоловіки	49	58
Жінки	11	9
РАЗОМ:	60	67
За освітою:		
Базове	0	0
Середнє	3	3
Середнє спеціальне	36	33
Вище	21	31
РАЗОМ:	60	67
За трудовим стажем, років		
До 5 років	39	43
Від 5 до 10	21	24
Від 10 до 15	0	0
Від 15 до 20	0	0
Понад 20	0	0
РАЗОМ:	60	67

Дані таблиці свідчать про наступне: основну частку в групі робочих за віком займають люди у віці 40-49 років, потім у віці 30-39 років, що свідчить про достатню забезпеченість найбільш якісними трудовими ресурсами з точки зору навиків, знань та досвіду. Серед всіх працівників найбільшу частку займають чоловіки, що визначається напрямком діяльності підприємства. Слід зазначити, що значна частка всіх працівників (46% за станом на 2018 р.) має

вищу освіту, спостерігається тенденція до зменшення частки працівників, що мають середню спеціальну освіту. Усі співробітники за трудовим стажем в категорії до 10 років, це обумовлено тим, що загальний час існування підприємства складає 10 років.

2.5 Аналіз системи мотивації праці підприємства

З різних методів дослідження мотивації праці на підприємстві ТОВ «ЦЕЦМ» ми використовували метод спостереження і метод тестування співробітників підприємства [25, 311-313].

Розглянемо дані, отримані в результаті спостереження:

1. Мотивація працівників через організацію робіт.

Мотивуючі дії на працівника надають не тільки традиційні засоби стимулювання (грошові і моральні), але і характеристики виконуваної роботи. Настрій на роботу, зацікавленість в кінцевих результатах, готовність працювати з високою віддачею - тобто ті основні прояви робочої поведінки, в яких виявляється високий рівень трудової мотивації, - в значній мірі залежать від характеристик і змісту виконуваної роботи. Тому, щоб дії на трудову мотивацію працівника приводили до бажаних змін робочої поведінки персоналу, слід звертати увагу на найважливіші характеристики робочих завдань.

Переважаючий позитивний вплив на трудову мотивацію працівників роблять наступні характеристики виконуваної ними роботи на ТОВ «ЦЕЦМ»:

1. різноманітність навиків, необхідних для виконання роботи;
2. закінченість виконуваних працівником завдань;
3. значущість, важливість, відповідальність завдань;
4. самостійність, що надається виконавцеві;
5. зворотний зв'язок.

Рівень знань та навиків у працівників ТОВ «ЦЕЦМ» різний, але в середньому можливо говорити про високий рівень. У співробітників відділів,

пов'язаних з документацією, фінансами (бухгалтерія), відносинами з постачальниками і замовниками, тобто в управлінському складі набір знань і вживаних навиків доволі значний. У працівників так само стимул до розвитку нових знань і навиків високий, оскільки у виробничому цеху процес роботи складається з різноманітних робіт (монтаж, демонтаж, ремонт різних котлів, металоконструкцій, виготовлення поверхонь нагріву котлів та інше). Це не робить роботу одноманітною, тому збільшує інтерес до неї.

Значущість завдання - це той вплив, який виконувана робота має на інших людей усередині організації. На підприємстві значущість працівників виробничих цехів і відділів організації роботи різна: управлінський склад несе вищу відповідальність за результат роботи підприємства ніж працівники, оскільки визначають розрахункову і технічну документацію для виготовлення різних замовлень, а працівники згідно даної інформації виконують поставлене перед ними завдання. Тому управлінський склад відповідальні і за себе, і за виробничий цех.

Самостійність, що надається виконавцям, - це ступінь, в якому працівники мають свободу і право планувати, визначати графік робіт і виконувати роботу на свій розсуд. На підприємстві є можливості для ухвалення самостійних рішень, що не виходять за межі норми.

Зворотний зв'язок на підприємстві, тобто інформація, яку працівник має про ефективність своєї роботи, ефективна, оскільки працівники відразу або через деякий час бачать результати своєї роботи: працівники виробничого цеху бачать готову продукцію (послуги) відразу, а працівники управлінського складу знають про задоволеність або незадоволеність роботою перед передачею готової продукції (послуги) замовникові. Тобто існує система контролю, яка поза сумнівом, підвищує мотивацію працювати чітко та якісно.

2. Мотивація через постановку робочих цілей.

Ідея про те, що мотивація працівників може бути посилена через постановку цілей роботи, є важливою частиною філософії управління в сучасних організаціях. Аналізуючи мотивацію співробітників підприємства

через постановку цілей пришли до наступних висновків: зворотний зв'язок забезпечений добре; інформацію про виконання своєї роботи працівники отримують відразу за наслідками виконаних операцій; весь управлінський склад знає про успіхи підприємства конкретно, в цифрах (згідно статистичної і аналітичної інформації); збільшення або зниження числа замовлень контролюється на всіх етапах виробництва.

3. Система матеріального стимулювання.

Кожен керівник хотів би, щоб його підлеглі прагнули до хорошої роботи з повною віддачею сил, щоб вони були залучені в справи організації, розділяли її цілі і проявляли високу активність при вирішенні проблем, що заважають стабільній роботі організації. Гроші є при цьому найбільш очевидними і найбільш часто використовуваним стимулом, хоча це не єдиний засіб мотивації працівників.

На підприємстві усі працівники ТОВ «ЦЕЦМ» отримують фіксовану заробітну плату, тобто оклад, з урахуванням премій і надбавок при сприятливій діяльності підприємства.

При прийомі на робочі місця у виробничий цех нових співробітників навчають безкоштовно безпосередньо на робочому місці.

4. Моральне стимулювання працівників.

Гроші, безумовно, є могутнім стимулом до праці. Проте слід мати на увазі, що люди сильно розрізняються по своєму відношенню до грошей, по своїй сприйнятливості до цього виду стимулів. Крім того, найбільшою проблемою відносно грошових заохочень є те, що грошова мотивація за своєю природою є ненасичуваною, і людина швидко звикає до нової, вищому рівню оплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, дуже скоро стає звичним і втрачає свою спонукальну силу.

У розпорядженні керівництва є достатньо широкий спектр засобів нематеріального стимулювання. На даному підприємстві застосовується одні з самих поширених прийомів морального стимулювання: вручення почесних грамот, вшановування кращих працівників, влаштування корпоративних свят.

25 квітня 2019 року серед співробітників було проведено тестування з метою визначення рівня задоволеності працею. Було опитано 56 чоловік (90% співробітників підприємства), з яких 48 – працівники виробничого цеху. Анкети були розроблені для всіх працівників підприємства однакові, але аналізувалися згідно 2 категорій працівників: 1) керівники, фахівці, службовці; 2) робітники.

Таким чином, за допомогою тестування були отримані наступні загальні дані:

- середній вік співробітників на підприємстві 40 років;
- середній стаж роботи на даному підприємстві 5-6 років. Це говорить про те, що люди, що пройшли тест, добре знають порядки і правила підприємства, принципи організації роботи. І відповідали на питання усвідомлено, ґрунтуючись на реальних фактах.

Аналіз анкет керівників, фахівців, службовців (80% від загальної кількості працівників цієї категорії):

- розмір заробітної плати влаштовує 62,5%, не влаштовує 37,5%. Таким чином, більш ніж половина опитуваних співробітників задоволені своєю заробітною платою;
- сам процес виконуваної роботи позитивно оцінили 75%, що складає абсолютну більшість, 25% - негативно. По цьому показнику ситуація свідчить про те, що люди свідомо вибирали спеціальність, і процес роботи їх задовольняє;
- перспективи професійного і службового зростання бачать 37,5%, не бачать 62,5%. Це пов'язано з невеликою чисельністю управлінського складу;
- взаємини з безпосереднім керівником цілком задовольняють 62,5%. Швидше задовольняють, чим ні 25%, відповіли «ні» 12,5%

опитуваних. Це говорить про сприятливий трудовий клімат на робочих місцях;

— важливість і відповідальність виконуваної роботи задовольняє 62.5%, швидше задовольняють, чим ні 25%, не задовольняє 12.5% опитуваних;

— умови праці оцінили негативно 0%, важко відповісти 25%, задовольняють - 75%. Такі дані свідчать про задоволення умовами праці;

— надійною і такою, що дає упевненість в завтрашньому дні роботу рахують 62,5% - цілком; 37,5% рахують її швидше надійною, чим не надійною. Абсолютно не задовольняє надійність роботи 0%;

— свою роботу вважають поважаною широким довшоко людей 100%;

— про те, наскільки ефективна робота в цілому, думки розійшлися: ефективною роботу вважають 62,5%. Останні 37,5% поділили думки «цілком задовольняє ефективність» і «абсолютно не задовольняє» 0%. Слід звернути увагу на те, що існує простір для збільшення ефективності роботи;

— абсолютну більшість людей задовольняють взаємини, що склалися з товаришами по роботі - 50%. 50% вважають, що взаємини швидше задовольняють, чим ні;

— 62,5% учасників опиту цілком задовольняє можливість прояву самостійності і ініціативи в роботі, останнім важко відповісти;

— режим роботи задовольняє 62,5% робочих цілком, 37,5% теж швидше задовольняє, чим ні, і 0% віддали перевагу б іншому режиму;

— робота відповідає здібностям співробітника: 62,5% - так, 0% - ні і 37,5% - важко відповісти;

— роботу як засіб досягнення успіху в житті сприймають 87,5%. Ще 12,5% теж близькі до цього. Такі результати пов'язані з специфікою роботи.

Загальне співвідношення усіх відповідей цієї категорії працівників зображено на рисунку 2.2.

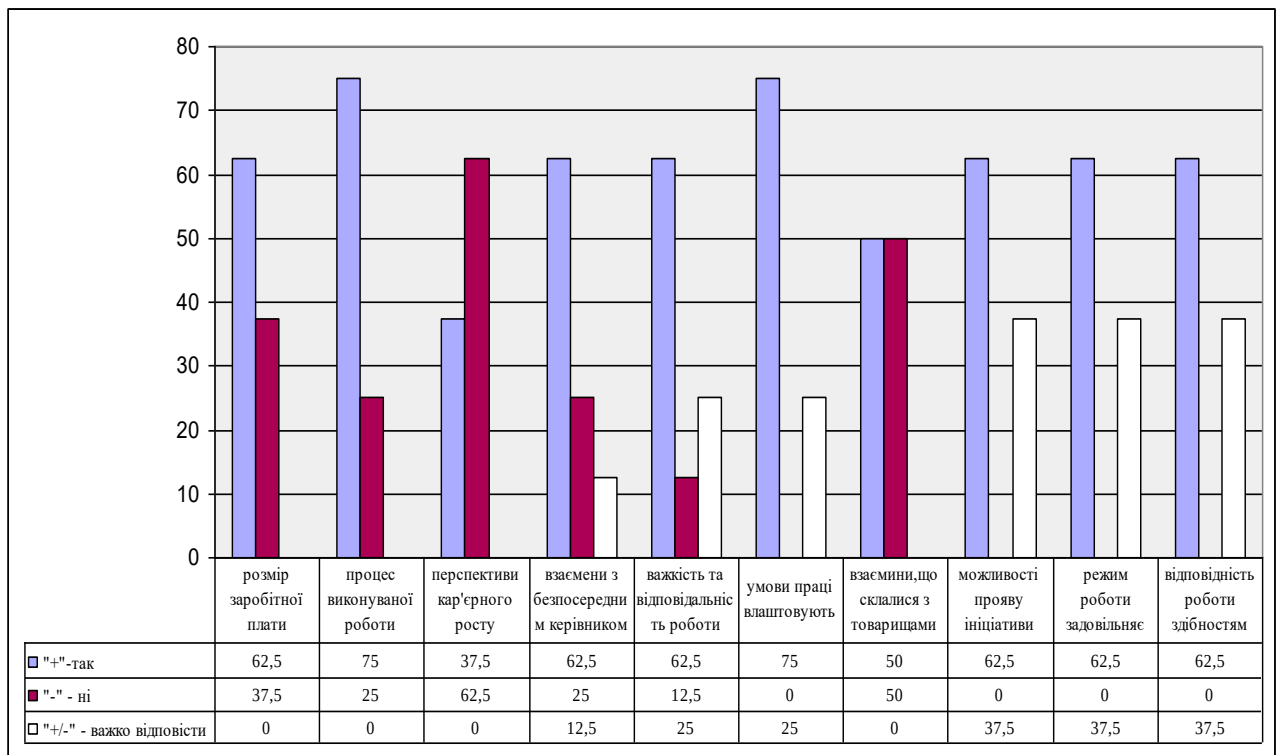


Рисунок 2.2 – Аналіз відповідей керівників, фахівців, службовців

Як видно з опиту, побажання зорієнтовані на необхідність посилення морального стимулювання, збільшення можливості кар'єрного зростання, що є складною задачею для ТОВ «ЦЕЦМ» з огляду на величину управлінського штату.

Аналіз анкет робітників (92% від загальної кількості робітників):

— розмір заробітної плати влаштовує 34%, не влаштовує 58%, останнім важко відповісти. Таким чином, більш ніж половина опитуваних співробітників не задоволені своєю заробітною платою, тому щоб уникнути наслідків незадоволеності працівника оплатою своєї праці слід ретельно слід підвищити матеріальне стимулювання працівників, а оскільки підняття заробітної плати для збільшення задоволеності приведе до великих витрат, то слід налагодити систему премій і бонусів для підняття показника;

— сам процес виконуваної роботи позитивно оцінили 87%, що складає абсолютну більшість. По цьому показнику ситуація набагато краща та

свідчить про те, що люди свідомо вибирали спеціальність, і процес роботи їх задовольняє;

— перспективи професійного і службового зростання бачать 48%, не бачать 20%. 32% опитуваних співробітників не цікавляться перспективами зростання, що пояснюється середнім віком робочих. Керівництву варто виявляти велику зацікавленість в зростанні і прогресі співробітників. Це може виражатися в тому, що працівникові буде доручена складніша робота, можна делегувати працівникові більше відповідальності за виконання певної роботи;

— взаємини з безпосереднім керівником цілком задовольняють 67%. Скорее задовольняють, чим ні 25%, відповіли «ні» 8% опитуваних. Це говорить про сприятливий трудовий клімат на робочих місцях;

— важливість і відповідальність виконуваної роботи задовольняє 60%, швидше задовольняють, чим ні 33%, не задовольняє 7% опитуваних;

— умови праці оцінили негативно 18%, важко відповісти 33%, задовольняють - 49%. З огляду на відповіді керівництву варто покращити умови праці, бо більша половина працівників не задоволені умовами або не вважають їх відмінними;

— надійною і такою, що дає упевненість в завтрашньому дні роботу рахують 37% - цілком; 35% рахують її швидше надійною, чим ні. Абсолютно не задовольняє надійність роботи 28%;

— свою роботу вважають поважаною широким докола людей 17% і 42% теж в цьому майже упевнені. 41% не змогли сказати;

— про те, наскільки ефективна робота в цілому, думки розійшлися: 25% вважають роботу ефективною. Останні 25% поділили думки «цілком задовольняє ефективність» і «абсолютно не задовольняє». Слід звернути увагу на те, що існує простір для збільшення ефективності роботи;

— абсолютну більшість людей задовольняють взаємини, що склалися з товаришами по роботі - 79%. 21% вважають, що взаємини швидше задовольняють, чим ні;

— 59% учасників опиту цілком задовольняє можливість прояву самостійності і ініціативи в роботі, 4% оцінили не задовольняє, 37% важко відповісти;

— режим роботи задовольняє 71% робочих цілком, 21% теж швидше задовольняє, чим ні, 8% не визначилися, і 8% віддали перевагу б іншому режиму;

— робота відповідає здібностям співробітника: 79% - так, 0% - ні і 21% - важко відповісти;

— роботу як засіб досягнення успіху в житті сприймають 20%. Ще 23% теж близькі до цього. 36% не можуть сказати, чи задовольняє їх робота як засіб досягнення успіху в житті чи ні, а 21% опитуваних абсолютно не задовольняють. Такі результати пов'язані не тільки з умовами праці на підприємстві, але й з невисоким рівнем життя в Україні.

Крім того, були вказані побажання і пропозиції по перерахованих питаннях:

— почати інтенсивне впровадження нових технологій в процес виробництва;

— зростання виробництва;

— поліпшити умови праці (розширити приміщення, збільшити шумоізоляцію, нормалізувати температурний режим, вентиляцію);

— підвищити заробітну плату;

— відновити устаткування;

— змінити відношення всіх працівників до роботи на добросовісне, прагнути до самовдосконалення;

— збалансувати співвідношення завантаженості людей і їх заробітної плати;

— переглянути тарифні ставки;

— розглянути питання їдальні;

— оплачувати проїзд від будинку до підприємства;

- підвищити конкурентоспроможність підприємства;
- збільшити частку ринку продажу продукції (послуг) підприємства.

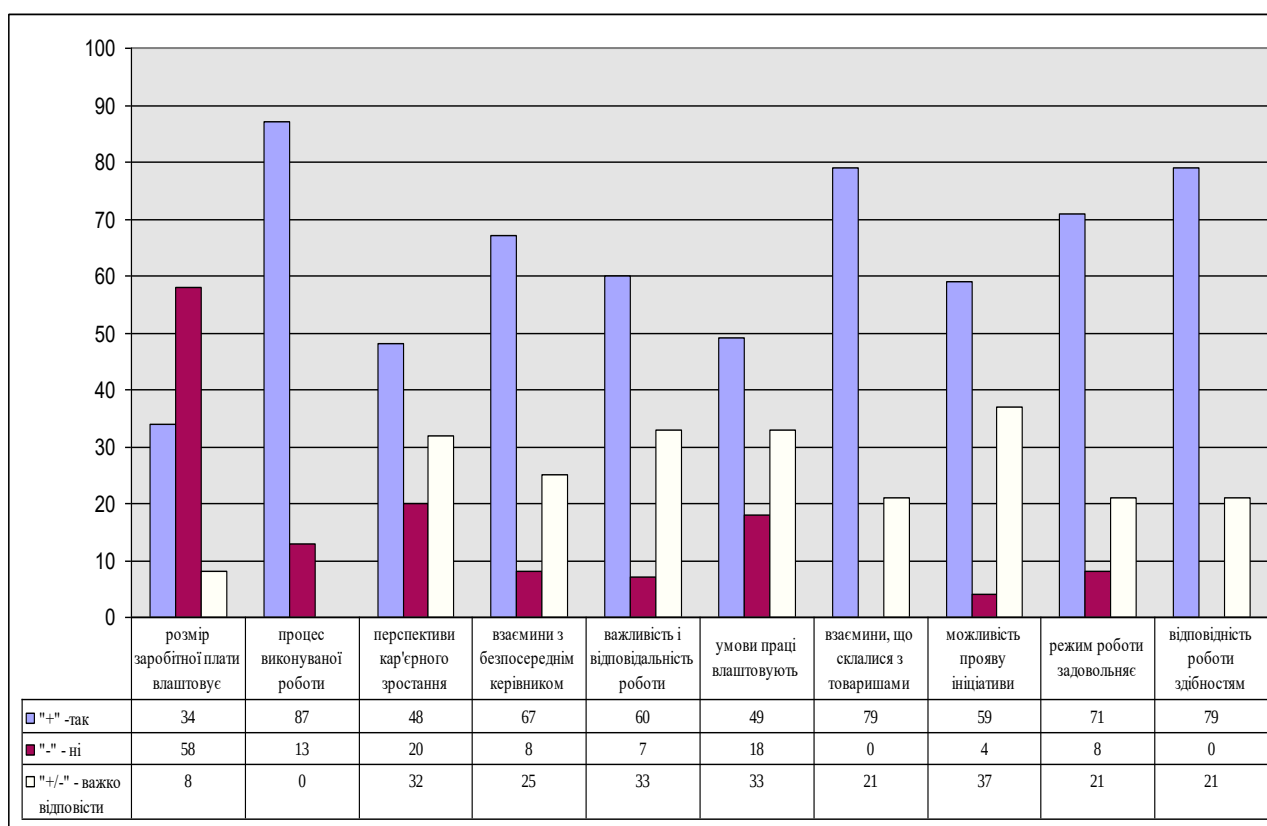


Рисунок 2.3 – Аналіз відповідей робітників

Як видно з опиту, побажання зорієнтовані на необхідність посилення матеріального стимулювання, а також слід звернути увагу на: збільшення перспектив професійного та службового зростання; покращення умов праці.

Висновки до розділу 2

У даній роботі були розглянути основні аспекти діяльності підприємства ТОВ «ЦЕЦМ», а саме особливості діяльності, організаційна структура, методи та принципи обліку та звітності, управління трудовою діяльністю. Проведена оцінка фінансового стану підприємства на основі даних фінансової звітності та оцінка ефективності управління та використання

трудових ресурсів на основі інформаційних даних від підприємства, а також проведено аналіз мотивації праці на основі спостереження та тестування.

Слід зазначити, що ТОВ «ЦЕЦМ» спеціалізується на капітальних і поточних ремонтах, виготовленню металоконструкцій для промислових, комерційних і приватних об'єктів. Надання даних послуг знаходить широке застосування в народному господарстві: чорна та кольорова металургія, хімічна промисловість, що дає можливість займати тверду позицію на ринку товарів та послуг. Перспективи розвитку підприємства є позитивні, тому що:

- протягом звітного періоду спостерігаємо збільшення майна підприємства (на 4,32%). Це говорить про розширення господарського обороту, зростання виробничих можливостей підприємства й в цілому є позитивною характеристикою;
- основним джерелом формування майна підприємства є власний капітал (в середньому складає 88,81%, в той час як позиковий капітал у 2018р. складає 11,61%), що говорить про стабільний розвиток діяльності підприємства;
- відбувається стрімкий ріст виручки від реалізації продукції (послуг), а саме на 16,5%, один із чинників зростання є продуктивність праці, яка у 2018р. має тенденцію до збільшення на 22,18%;
- підприємство є платоспроможним на 88% та показники фінансової стійкості мають нормативні значення.

Але слід звернути увагу: на ліквідність активів у майбутньому (сума грошових коштів та їх еквівалентів у 2018р. впала на 22 тис. грн.); на збільшення поточної дебіторської заборгованості (+146 тис. грн.), що погіршує якісні характеристики фінансового стану через значне відволікання коштів підприємства з обороту; на погіршення показників рентабельності виробництва, продажу, активів, капіталу, що говорить про необхідність перегляд стратегії розвитку підприємства.

Згідно оцінки ефективності використання трудових ресурсів виявлено:

- зростання чисельність робітників у 2018р. на 12,73 % (7 чол.) , це відбулося за рахунок збільшення кількості робочих і реструктуризації управлінців (зміна структури керівників та фахівців) в порівнянні з

чисельністю відповідних категорій в 2017р., але на ряду з цим зростання загального ФОТ відбулося не пропорційно. Така кадрова політика в довгостроковому часі є негативною;

- коефіцієнт обороту прийому більше ніж коефіцієнт оборота вибуття на 7,45%, що є позитивною тенденцією, але плинність кадрів збільшилася з 10% до 13,43% у 2017-2018р..Плинність кадрів зумовлено звільненням за власним бажанням, що свідчить про недостатнє мотивування та стимулювання працівників;

- недовиконання номінального фонду робочого часу у 2017-2018р. у межах норми – 10%;

- підвищення продуктивності праці на 3,34% у 2018р. відбулося завдяки збільшенню кваліфікованої чиста працівників та зростання цінової вартості виготовлення продукції (послуги) в час;

- основні характеристики якісного складу трудових ресурсів задовольняють стан підприємства.

Таким чином, аналіз ефективності використання трудових ресурсів показав позитивні тенденції розвитку в сфері загального розвитку діяльності підприємства, але слід звернути увагу на таку проблему: текучість кадрів. Тобто є необхідність вдосконалити систему управління трудовими ресурсами. Згідно аналізу мотивації праці головною причиною виникнення цих проблем є низький рівень матеріального стимулювання.

Вирішення цих проблем залежить від вірно організованого процесу управління трудових ресурсів на підприємстві. На сьогодні в ТОВ «ЦЕЦМ» діє кадрова політика, яка спрямована на формування колективу, здатного забезпечити досягнення цілей діяльності підприємства, його розвиток і збільшення прибутків, але недостатня сфера мотивації персоналу та удосконалення прогнозу розвитку кадрової ситуації.

Тому згідно аналізу діяльності підприємства є необхідність вдосконалення системи управління трудовими ресурсами, а саме розробити метод комбінування контролю організаційної структури підприємства та

індивідуального підходу до співробітників, для подальшого ефективного розвитку діяльності ТОВ «ЦЕЦМ».

З ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЦЕЦМ»

3.1 Обґрунтування оптимальної пропозиції вдосконалення системи управління персоналом

У ході аналізу використання і управління трудових ресурсів на підприємстві ТОВ «ЦЕЦМ» була виявлена основна проблема: плинність кадрів, тобто недосконала система управління трудовими ресурсами.

Для проведення заходів щодо поліпшення системи управління трудовими ресурсами на підприємства необхідно розглянути можливі теоретичні шляхи вирішення даних проблем і вибрати найбільш оптимальний з урахуванням фінансово-економічного стану ТОВ «ЦЕЦМ».

Для цього заходи можна розділити на три основні групи:

- техніко-економічні (поліпшення умов праці, вдосконалення системи матеріального стимулювання, організації і управління виробництвом і ін.);
- організаційні (вдосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування працівників і ін.);
- соціально-психологічні (вдосконалення стилів і методів керівництва, взаємин в колективі, системи морального заохочення і ін.).

Але найбільш ефективними заходами для конкретного підприємства будуть ті, які ґрунтуються на базі індивідуальних мотиваційних аспектах трудового колективу [18, с. 325].

Таким чином, для ТОВ «ЦЕЦМ», з огляду на проведений аналіз мотивації праці співробітників, головна причина виникнення незадоволень працівників працею та як наслідок є спонукальною причиною прийняття рішення про «вихід» з підприємства є слабе матеріальне стимулювання.

Згідно зі специфікою діяльності, категорії та структури розподілу персоналу, наряду кадрової політики, а саме підвищує продуктивність праці шляхом збільшення працездатності та її якості, для підприємства необхідні такі

методи організації труда та матеріальне стимулювання, при котрих робітник підприємства був би зацікавлений в досягненні високих кінцевих результатів бригади, ділянки, цеха, і підприємства в цілому.

Одним з таких напрямів є організація роботи підприємства з урахуванням перерозподілу заробітної плати між співробітниками, тим самим збільшує мотивацію для постійності кадрів і збільшення продуктивності трудової діяльності. Для цього необхідно використовувати в оплаті праці коефіцієнт трудової участі (далі – КТУ).

Коефіцієнт трудової участі (КТУ) — коефіцієнт, що відображає кількісну оцінку міри трудової участі окремого працівника в загальних результатах праці групи працівників, характеризує сумарний внесок працівника в загальні результати праці бригади, колективу.

Термін впровадження короткостроковий, бо необхідно лише розробити і утвердити положення про застосування КТУ в організації (далі – Положення), розробити регламентні та розпоряджувальний документи, ознайомити з ними працівників підприємства та назначити контролерів процесу. Положення є складовою частиною системи сплати праці організації.

КТУ є узагальненою кількісною оцінкою трудового внеску робочих, керівників, фахівців інших службовців в загальні результати роботи, яка використовується та відображається в різному рівні оплаті праці, бо при розподілі бригадних заробітків відповідно до розрядів робочих і відпрацьованої години не враховуються індивідуальне вироблення, якість виконуваних робіт, дотримання трудової і виробничо-технологічної дисципліни, інші показники роботи виконавців, що створює зрівняльність в оплаті праці робочих [26, с. 127-129].

Застосування КТУ для оцінки праці робітників і розподілу колективних заробітків підсилює залежність заробітної плати від результату виконаної роботи, тобто підсилює мотивацію праці співробітників.

Таким чином, даний метод, що рекомендується, націлений на збільшення різних напрямків мотивації праці, бо:

- по-перше, пропонований метод обліку індивідуального внеску виконавців дозволяє управляти продуктивністю праці за рахунок максимального розкриття внутрішніх можливостей найбільш кваліфікованих працівників, що безпосередньо виконують технологічні операції;

- по-друге, включення в первинний трудовий колектив працівників, що обслуговують або підтримують в робочому стані виробничо-трудоий процес, дозволить ним в певних умовах брати участь у виконанні технологічних операцій також сприяють зростанню продуктивності, у тому числі і за рахунок посилення їх відповідальності за кінцевий колективний результат;

- по-третє, застосування коефіцієнтно-пайового метода розподілу колективного заробітку (КТУ) створює реальні перспективи для практичного використання закону зміни праці, а саме забезпечує розкрити можливості працівників, що володіє ширшими професійними навиками, що, поза сумнівом, сприятиме скороченню вузькоспеціалізованих видів побудови виробничо-трудоих процесів;

- по-четверте, повніше використання в управлінні трудовими ресурсами можливості та потенціал трудових колективів, об'єднуючи всіх працівників різних категорій і професій для виконання завершеного виробничо-технологічного процесу, сприяє скороченню витрат об'ємів первинної інформації для розрахунків заробітної плати, скороченню різних приписок за невиконану роботу, здійсненню нарахування заробітної плати наступного дня після закінчення розрахункового періоду.

Отже завдяки цьому методу відбудеться посилення матеріального та морального стимулювання і як наслідок знизить текучість кадрів, що призведе до збільшення ефективності діяльності праці. А в довгостроковому періоді оцінка і облік таких критеріїв, як ступінь ініціативності робочих, наявність порушень трудової дисципліни, брак з вини робочого, поєднання робочими декількох посад, система винагороди за працю дозволяють більш повно характеризувати виробничий процес, виявляти його недоліки і вчасно їх

усувати, тобто цей метод також дозволить вдосконалити загальну систему управління трудовими ресурсами на підприємстві.

3.2 Практична реалізація оптимальної пропозиції вдосконалення системи управління персоналом

Пропонований метод можна застосувати як тільки для виробничого цеху, так і для всіх співробітників підприємства в залежності від типу виробництва. У нашому випадку, згідно проведеного тестування, цей метод доречніше застосувати тільки для виробничого цеху підприємства **ТОВ «ЦЕЦМ» (45 чол.)**.

Для того щоб практично реалізувати метод обліку індивідуального внеску виконавців або метод коефіцієнту трудової участі (КТУ) необхідно розглянути методику впровадження.

КТУ застосовується при розподілі бригадного приробітку (надтарифний частини відрядного заробітку), премій за виробничі результати, винагороди за підсумками роботи за рік інших нарахунків бригади, ділянці, цеху.

Тарифна частина заробітку розподіляється між співробітників виходячи з годинних тарифних ставок і відпрацьованого годині незалежно від встановленого працівникові КТУ.

Колективним заробітком не є і за допомогою КТУ не розподіляються:

- доплати за роботи в шкідливих і важких умовах праці, в нічний годину, за багатозмінний режим роботи, за роботові в наднормовий годину, у вихідні і святкові дні, за керівництво бригадою або оленицею;
- надбавки за професійну майстерність, класність, стаж роботи;
- оплата за годину виконання державних або суспільних обов'язків;
- винагороди за винаходи і раціоналізаторські пропозиції;
- посібники з тимчасової непрацездатності, вагітності, пологам і інші види індивідуальних виплат.

Як базового КТУ приймається одиниця (1,0). Вона є середньою оцінкою праці виконавців і встановлюється тим членам колективу, які в розрахунковому місяці виконали встановлені завдання, строго дотримували вимоги за технологією виробництва, якістю робіт, охороною праці, трудовою дисципліною інші вимоги, передбачені робочими інструкціями і посадовими обов'язками.

Базовий КТУ підвищує або знижує оклад від індивідуального внеску в колективні результати праці на основі показників, зразковий перелік яких приведень в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Показники, знижуючі КТУ робочим заробітну плату

№ з/п	Найменування показників	Що знижує коефіцієнт (–) за кожен випадок
1	2	3
1	Низька якість робіт (за кожен випадок)	0,1 / 1,0
2	Порушення виробничої технологічної дисципліни	0,1 / 0,5
3	Порушення правил техніки безпеки і протипожежної безпеки	0,1 / 0,5
4	Низька культура виробництва, незадовільна збереженість робочих місць	0,1 / 0,3
5	Невиконання розпоряджень керівництва, в т.ч. розпоряджень майстра, бригадира, ланкового	0,1 / 0,5
6	Незадовільний зміст устаткування, оснащення	0,1 / 0,5
7	Низька трудова дисципліна (запізнення на роботу, передчасний вихід з роботи наднормативний відпочинок, прогули)	0,1 / 1,0

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
8	За вживання спиртних напоїв в робочий годину, поява на роботі в нетверезому виді	КТУ знижується до "0" на термін від 1 до 3 місяців
9	Невиконання виробничих завдань і норм вироблення з вини працівника	0,1 / 0,5
10	Оголошені в наказі дисциплінарні стягнення: - зауваження - догана - звільнення по пп. 4, 5, 7, 8, 9 ст. 42 ТК	0,1 0,15 0,5 / 1,0

Таблиця 3.3 - Показники КТУ, що підвищують робочим заробітну плату

№	Найменування показників	Коефіцієнт, що підвищує (+) за кожен випадок
1	2	3
1	Дострокове виконання виробничого завдання	0,1
2	Виконання позапланових завдань	0,1 / 0,3
3	Виконання робіт відсутнього робочого	0,1 / 0,3
4	Застосування передових прийомів і методів праці, що забезпечують вище вироблення	0,1
5	Допомога в роботі членові бригади, наставництво	0,1
6	Прояв ініціативи в роботі, сприяючій економному витрачання трудових і матеріальних ресурсів	0,1 / 0,5
7	Особистий внесок в підвищення якості робіт	0,1 / 0,3

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
8	Наявність рацпропозицій, направлених на підвищення ефективності виробництва і поліпшення якості роботи:	
	– за подану пропозицію	0,1 / 0,3
	– за упроваджену пропозицію	0,2 / 0,5
9	За моральні заохочення:	
	– оголошення подяки	0,1
	– нагородження грамотою	0,15

Механізм пониження і підвищення базового КТУ:

Приведені в табл. 3.2– 3.3 знижувальних коефіцієнтів позначаються знаком "мінус" (–) і при негативній оцінці результатів трудової діяльності, що працює віднімаються з його базового КТУ. Коефіцієнти, що підвищують, позначаються знаком "плюс" (+) і при позитивній оцінці результатів праці підсумовуються з базовим КТУ.

Якщо протягом місяця працівникові проставлене декілька знижувальних коефіцієнтів та підвищувальних коефіцієнтів, то підсумковий КТУ визначається по формулі:

$$\text{КТУ} = 1 \pm \text{сума До}, \quad (3.1)$$

де 1 – значення базового КТУ;

сума До – сума знижувальних і підвищувальних коефіцієнтів, встановлених за місяць.

У таблиці 3.4 приведено перелік осіб, що мають право на пониження і підвищення КТУ шляхом встановлення коефіцієнтів, приведених в таблиці 3.2–3.3. Коефіцієнти, що підвищують і знижують, встановлюються (у табелі, спеціальному журналі або тощо) протягом місяця у міру оцінки трудової

діяльності виконавців. Наприклад, за порушення трудової і технологічної дисципліни, техніку безпеки, допущень брак знижувальні коефіцієнти проставляються після встановлення цих фактів негайно, за результати виконання планів і позапланових завдань – після закінчення місяця, а за впровадження раціональних пропозицій – після складання відповідного акту.

Після закінчення місяця майстер (інженер по організації і нормуванню праці) на основі проставлених працівникам коефіцієнтів, що підвищують і знижувальні, визначає КТУ за місяць і відображає його в протоколі, який вноситься на обговорення ради бригади і після підтвердження підписується всіма його членами. Склад ради рекомендується: заступник директора з фінансово-економічної роботи, представник управлінського складу (начальник відділу кадрів, головний інженер – технолог), представник виробничого цеху (начальник цеху, майстер).

Таблиця 3.4 - Перелік осіб, що мають право на пониження і підвищення КТУ

№	Категорії працівників	Хто має право на встановлення знижувальних/підвищувальних коефіцієнтів
1	2	3
1	Робочий	Бригадир, майстер, виконроб, начальник ділянки, цехи, працівники лабораторії за якістю або ОТК, відділу головного технолога, працівники служби техніки безпеці
2	Бригадир	Майстер, виконроб, начальник ділянки, цехи, працівники служби техніки безпеці, працівники лабораторії за якістю або ОТК, відділу головного технолога, заступники керівника, головний інженер, керівник організації

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
3	Майстер, виконроб	Начальник ділянки, цехи, заступники керівника, головний інженер, керівник організації, працівники лабораторії за якістю або ОТК, працівники служби техніки безпеці, начальники відділів організації
4	Начальник ділянки, цехи	Керівник організації, заступники керівника, головний інженер, начальники відділів організації
5	Керівники відділів і служб апарату управління організації	Керівник і головний інженер організації – всім керівникам відділів; заступники керівника і головного інженера – по підлеглості
6	Фахівці і службовці апарату управління організації	Керівник і головний інженер організації – всім працівникам; заступники керівника і головного інженера, начальники відділів і служб – по підлеглості

Слід зазначити, що при розподілі колективного заробітку із застосуванням КТУ мінімальний розмір заробітної плати встановлюється, як правило, не нижче за тарифну ставку робочого, посадового окладу керівника фахівця іншого службовця за відпрацьований час.

Виключенням є випадки:

- при невиконанні норм вироблення, браку і простою не по провіні працівника заробітна плата не може бути нижче за дві третини встановленою йому тарифної ставки (окладу);
- при невиконанні норм вироблення з вини працівника оплата проводиться за фактично виконану роботу;
- повний брак і простій з вини працівника оплаті не підлягають;

– частковий брак з вини працівника оплачується по знижених, поклад від ступеня придатності продукції, розцінкам [26, с. 130-133].

Таким чином, розрахуємо загальний заробіток працівника з урахуванням впровадження нового метода розрахунку заробітної плати з урахуванням КТУ. Але спочатку розглянемо штатний розпис ТОВ «ЦЕЦМ» у 2018р. (таблиця 3.5) .

Таблиця 3.5 – Штатний розпис виробничого цеху ТОВ «ЦЕЦМ» 2018р.

Табельний номер	Посада, при необхідності розряд робітника	Відпрацьовано годин в місяць	Загальний заробіток в місяць, грн
1	2	3	4
25	Начальник виробничого цеху	128	4200
27	Майстер	148	2750
67	Майстер	156	2500
101	Комірник	144	1250
69	Водій	134	1100
55	Водій-автозавантажувача	144	1250
77	Вантажник	160	1100
89	Вантажник	158	1100
35	Інструментальник	155	1100
26	Токар	155	1500
79	Фрезерувальник	134	1650
64	Електрик	156	1650
	Слюсар-ремонтник		
15	6 розряду	156	2500
70	6 розряду	156	2500
72	6 розряду	134	2500
73	6 розряду	144	2500
74	6 розряду	160	2500
75	5 розряду	159	1700
46	5 розряду	156	1700
78	5 розряду	121	1700
115	5 розряду	156	1700

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
80	4 розряду	155	1250
82	4 розряду	148	1250
83	4 розряду	155	1250
84	4 розряду	156	1250
85	4 розряду	134	1250
	Зварювач:		
88	6 розряду	160	2500
95	6 розряду	158	2500
91	6 розряду	159	2500
92	6 розряду	156	2500
93	6 розряду	144	2500
94	5 розряду	156	1750
96	5 розряду	155	1750
97	5 розряду	134	1750
98	5 розряду	159	1750
99	4 розряду	156	1500
	Слюсар-складальник		
102	6 розряду	145	2500
103	6 розряду	160	2500
104	6 розряду	125	2500
106	5 розряду	159	1950
107	5 розряду	159	1700
108	5 розряду	156	1950
109	4 розряду	148	1500
111	4 розряду	156	1500
112	4 розряду	121	1500
113	4 розряду	156	1750
	Газорізальник		
116	5 розряду	144	2100
117	4 розряду	156	1750
	Інженер-теплотехнік		
120	3 розряду	150	1750
121	3 розряду	156	1500
122	3 розряду	156	1500
123	3 розряду	150	1500

Згідно існуючій системі оплати праці заробіток працівника кожного місяця однаковий, тому відсутній взаємозв'язок між результатами трудової діяльності працівника, з одного боку, і сумою винагороди — з іншою.

Для того, щоб розрахувати величину окладів з урахуванням впровадження нового метода обліку індивідуального внеску виконавців, тобто КТУ необхідно визначитися з величиною премії (від 20% до 13% від загального ФОТ робітників), величиною погодинної тарифної ставки, та величиною КТУ кожного працівника за прогнозний місяць. Таким чином, приведемо наступні дані розрахунків (таблиця 3.6) та проаналізуємо зміни.

Таблиця 3.6 – Розрахунок окладів співробітників ТОВ «ЦЕЦМ» з урахуванням впровадження нового метода обліку індивідуального внеску виконавців

Т а б. н о м е р	Посада, при необхідності розряд робітника	Відпрацьовано годин в місяць	Годинна тарифна ставка, грн	Заробітна плата за тарифом р.(3×4)	КТУ	Приведена заробітна плата до КТУ, грн р.(5×6)	% у загальній сумі	Премія, грн (14% від загального ФОТ ×8)	Загальний заробіток, грн (7+9)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Начальник виробничого цеху	128	20,15	2579,20	1	2579,20	3,08	429,84	3009,04
27	Майстер	148	16,47	2437,13	1	2437,13	2,91	406,16	2843,28
67	Майстер	156	14,97	2335,33	1,2	2802,40	3,34	467,03	2802,36
101	Комірник	144	6,49	934,56	1,1	1028,02	1,23	171,32	1105,88
69	Водій	134	6,59	882,63	1	882,63	1,05	147,10	1029,73
55	Водій-автозавантажувача	144	7,25	1044,00	0,8	835,20	1,00	139,19	1183,19
77	Вантажник	160	6,59	1053,89	1,1	1159,28	1,38	193,20	1247,09
89	Вантажник	158	6,59	1040,72	0,7	728,50	0,87	121,41	1162,13
35	Інструментальник	155	6,59	1020,96	1	1020,96	1,22	170,15	1191,11
26	Токар	155	8,98	1392,22	1	1392,22	1,66	232,02	1624,23

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79	Фрезерувальник	134	8,90	1192,60	1,2	1431,12	1,71	238,50	1431,10
64	Електрик	156	8,90	1388,40	1,1	1527,24	1,82	254,52	1642,92
	Слюсар-ремонтник:								
15	6 розряду	156	14,97	2335,33	1,2	2802,40	3,34	467,03	2802,36
70	6 розряду	156	14,97	2335,33	1	2335,33	2,79	389,19	2724,52
72	6 розряду	134	14,97	2005,99	1,1	2206,59	2,63	367,74	2373,73
73	6 розряду	144	14,97	2155,69	1	2155,69	2,57	359,26	2514,94
74	6 розряду	160	14,97	2395,21	1,2	2874,25	3,43	479,01	2874,22
75	5 розряду	159	10,18	1618,56	0,8	1294,85	1,55	215,79	1834,36
46	5 розряду	156	10,18	1588,02	1,2	1905,63	2,27	317,58	1905,61
78	5 розряду	121	10,18	1231,74	1,1	1354,91	1,62	225,80	1457,54
115	5 розряду	156	10,18	1588,02	0,8	1270,42	1,52	211,72	1799,75
80	4 розряду	155	7,49	1160,18	0,7	812,13	0,97	135,34	1295,52
82	4 розряду	148	7,49	1107,78	1	1107,78	1,32	184,62	1292,40
83	4 розряду	155	7,49	1160,18	0,8	928,14	1,11	154,68	1314,86
84	4 розряду	156	7,49	1167,66	0,9	1050,90	1,25	175,14	1342,80
85	4 розряду	134	7,49	1002,99	1,2	1203,59	1,44	200,58	1203,58
	Зварювач:								
88	6 розряду	160	14,97	2395,21	1,1	2634,73	3,14	439,09	2834,30
95	6 розряду	158	14,97	2365,27	0,9	2128,74	2,54	354,77	2720,03
91	6 розряду	159	13,30	2114,70	1	2114,70	2,52	352,42	2467,12
92	6 розряду	156	13,30	2074,80	1	2074,80	2,48	345,78	2420,58
93	6 розряду	144	13,30	1915,20	1	1915,20	2,29	319,18	2234,38
94	5 розряду	156	10,48	1634,73	0,9	1471,26	1,76	245,19	1879,92
96	5 розряду	155	10,48	1624,25	1,2	1949,10	2,33	324,83	1949,08
97	5 розряду	134	10,48	1404,19	1	1404,19	1,68	234,02	1638,21
98	5 розряду	159	10,48	1666,17	1,1	1832,78	2,19	305,44	1971,61
99	4 розряду	156	8,98	1401,20	1	1401,20	1,67	233,52	1634,71
	Слюсар-складальник:								
102	6 розряду	145	13,30	1928,50	1,1	2121,35	2,53	353,53	2282,03
103	6 розряду	160	13,30	2128,00	0,9	1915,20	2,29	319,18	2447,18
104	6 розряду	125	13,00	1625,00	1,2	1950,00	2,33	324,98	1949,98
106	5 розряду	159	11,68	1856,59	1,1	2042,25	2,44	340,35	2196,94

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
107	5 розряду	159	9,60	1526,40	1	1526,40	1,82	254,38	1780,78
108	5 розряду	156	9,60	1497,60	0,8	1198,08	1,43	199,67	1697,27
109	4 розряду	148	8,98	1329,34	1,1	1462,28	1,74	243,70	1573,04
111	4 розряду	156	8,98	1401,20	0,9	1261,08	1,50	210,16	1611,36
112	4 розряду	121	8,98	1086,83	1,1	1195,51	1,43	199,24	1286,06
113	4 розряду	156	8,98	1400,88	0,7	980,62	1,17	163,42	1564,30
	Газо-різальник:								
116	5 розряду	144	10,57	1522,08	1	1522,08	1,82	253,66	1775,74
117	4 розряду	156	10,48	1634,73	0,9	1471,26	1,76	245,19	1879,92
	Інженер-теплотехнік:								
120	3 розряду	150	8,98	1347,00	0,8	1077,60	1,29	179,59	1526,59
121	3 розряду	156	8,98	1401,20	1	1401,20	1,67	233,52	1634,71
122	3 розряду	156	8,98	1401,20	1,2	1681,44	2,01	280,22	1681,42
123	3 розряду	150	8,98	1347,31	0,7	943,11	1,13	157,17	1504,48
Всього:		7796	-	83183,89	-	83802,64	100	13966,11	97150,00

Таким чином, бачимо, що заробітна плата працівників перерозподілилася в залежності від їх участі в виробництві продукції (послуг), а не від посад та розрядів. При такому підході до оплати праці члени команди дістають можливість впливати на розмір своєї фактичної заробітної плати, тобто їх праця змотивована на вищий результат праці. Також слід відмітити, що з огляду на введення цього методу в системі управління трудовими ресурсами підприємства з'явилися важелі контролю підвищення продуктивності праці та наглядна картина якості праці робітників, що дозволить більш ґрунтовно приймати рішення щодо зменшення чисельності працівників, які не задовольняють критерії кадрової політики підприємства та заохочувати тих працівників, праця яких є ефективніше. В результаті впровадження цього методу мотивація праці робітників збільшується та з огляду на це зменшуються втрати (зокрема брак) і скорочуються терміни виготовлення

виробу, але головне — міняється відношення людей до своєї роботи: не чекаючи наказів начальства, вони починають допомагати один одному .

Для оцінки величини змін заробітної плати робітників за старою системою розрахування заробітної плати та нової проаналізуємо дані таблиці 3.7 та рисунок 3.1.

Таблиця 3.7 – Порівняльна таблиця даних загального заробітку працівників до і після введення пропозиції

табел ний номер	Пасада, при необхідності розряд робітника	Відпрац ьовано годин в місяць	Загальни й заробіток, грн	Загальни й заробіток	откл. абс., +/-	Відн. откл., %
1	2	3	4	5	6	7
25	Начальник виробничого цеху	128	4200,00	3009,04	-1190,96	-39,58
27	Майстер	148	2750,00	2843,28	93,28	3,28087
67	Майстер	156	2500,00	2802,36	302,36	10,7895
101	Комірник	144	1250,00	1105,88	-144,12	-13,032
69	Водій	134	1100,00	1029,73	-70,27	-6,8241
55	Водій-автозавантажувач	144	1250,00	1183,19	-66,81	-5,6466
77	Вантажник	160	1100,00	1247,09	147,09	11,7948
89	Вантажник	158	1100,00	1162,13	62,13	5,34598
35	Інструментальник	155	1100,00	1191,11	91,11	7,64883
26	Токар	155	1500,00	1624,23	124,23	7,64883
79	Фрезерувальник	134	1650,00	1431,10	-218,9	-15,296
64	Електрик	156	1650,00	1642,92	-7,08	-0,4308
	Слюсар-ремонтник					
15	6 розряду	156	2500,00	2802,36	302,36	10,7895
70	6 розряду	156	2500,00	2724,52	224,52	8,24082
72	6 розряду	134	2500,00	2373,73	-126,27	-5,3196
73	6 розряду	144	2500,00	2514,94	14,94	0,59422
74	6 розряду	160	2500,00	2874,22	374,22	13,0198
75	5 розряду	159	1700,00	1834,36	134,36	7,32442
46	5 розряду	156	1700,00	1905,61	205,61	10,7895
78	5 розряду	121	1700,00	1457,54	-242,46	-16,635
115	5 розряду	156	1700,00	1799,75	99,75	5,54219
80	4 розряду	155	1250,00	1295,52	45,52	3,51397
82	4 розряду	148	1250,00	1292,40	42,4	3,28087
83	4 розряду	155	1250,00	1314,86	64,86	4,93279
84	4 розряду	156	1250,00	1342,80	92,8	6,91106

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6	7
85	4 розряду	134	1250,00	1203,58	-46,42	-3,857
	Зварювач:					
88	6 розряду	160	2500,00	2834,30	334,3	11,7948
95	6 розряду	158	2500,00	2720,03	220,03	8,0894
91	6 розряду	159	2500,00	2467,12	-32,88	-1,3325
92	6 розряду	156	2500,00	2420,58	-79,42	-3,2812
93	6 розряду	144	2500,00	2234,38	-265,62	-11,888
94	5 розряду	156	1750,00	1879,92	129,92	6,91106
96	5 розряду	155	1750,00	1949,08	199,08	10,214
97	5 розряду	134	1750,00	1638,21	-111,79	-6,8241
98	5 розряду	159	1750,00	1971,61	221,61	11,24
99	4 розряду	156	1500,00	1634,71	134,71	8,24082
	Слюсар-складальник					
102	6 розряду	145	2500,00	2282,03	-217,97	-9,5514
103	6 розряду	160	2500,00	2447,18	-52,82	-2,1585
104	6 розряду	125	2500,00	1949,98	-550,02	-28,207
106	5 розряду	159	1950,00	2196,94	246,94	11,24
107	5 розряду	159	1700,00	1780,78	80,78	4,53631
108	5 розряду	156	1950,00	1697,27	-252,73	-14,891
109	4 розряду	148	1500,00	1573,04	73,04	4,64303
111	4 розряду	156	1500,00	1611,36	111,36	6,91106
112	4 розряду	121	1500,00	1286,06	-213,94	-16,635
113	4 розряду	156	1750,00	1564,30	-185,7	-11,871
	Газорізальник					
116	5 розряду	144	2100,00	1775,74	-324,26	-18,26
117	4 розряду	156	1750,00	1879,92	129,92	6,91106
	Інженер-теплотехнік					
120	3 розряду	150	1750,00	1526,59	-223,41	-14,635
121	3 розряду	156	1500,00	1634,71	134,71	8,24082
122	3 розряду	156	1500,00	1681,42	181,42	10,7895
123	3 розряду	150	1500,00	1504,48	4,48	0,29776
Сума загального заробітку за місяць, грн			97150,00	97150,00	0	0

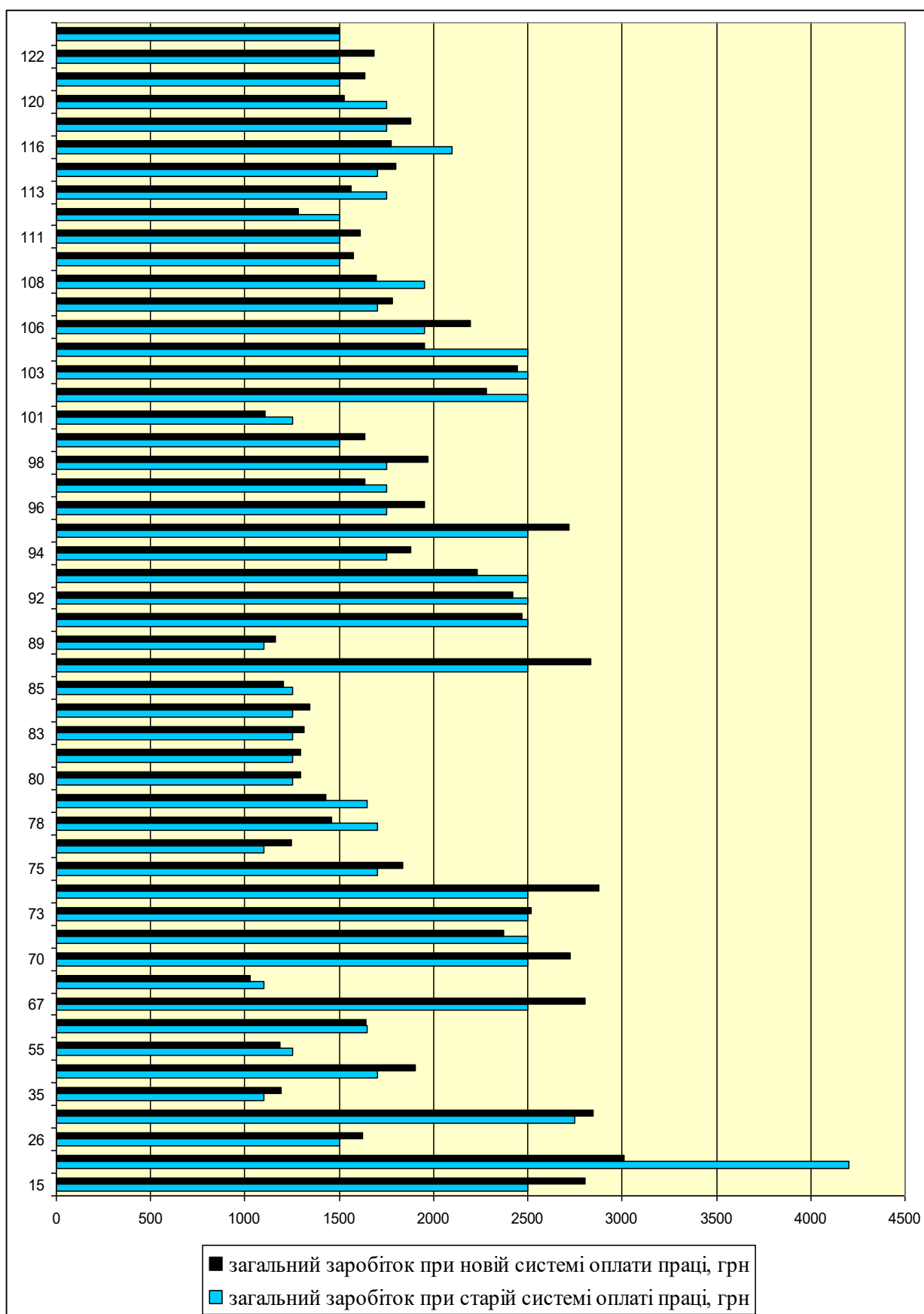


Рисунок 3.1 – Співвідношення загального заробітку до та після впровадження нового методу розрахунку заробітної плати

Якісна перебудова системи управління дозволяє систематизувати виробничий процес і зменшити реальні витрати за рахунок ретельного планування, оптимальної організації і правильної мотивації працівників .

Отже згідно аналізу співвідношення загального заробітку до та після впровадження нового методу розрахунку заробітної плати бачимо, що у 33 робітників збільшилась заробітна плата (63% від загальної чисельності робітників), тобто праця робітників стала більш змотивована з огляду на головне їх побажання, і як наслідок цього плинність кадрів зменшиться до допустимої норми (5-7%). Доказом позитивного впливу даного методу на систему управління праці доказує діяльність підприємства ВАТ «МК «Азовсталь», яке з 1 вересня 2007 року почало упроваджувати форму організації і оплати праці з урахуванням коефіцієнта трудової участі в трьох підрозділах: доменному, мартенівському, товстолистовому цехах. Після першого року діяльності підприємства були відмічені позитивні тенденції в частині збільшення мотивації праці робочих і тим самим збільшуючи показник продуктивності праці в середньому за рік до 24%. Після отримання позитивного ефекту від введення КТУ в трьох вищезазначених цехах даний досвід був поширений і в інших структурних підрозділах комбінату.

Таким чином, дане нововведення в області організації і оплати праці дозволило більш повно розкрити творчий потенціал робочих, який був направлений на найбільш ефективні режими роботи устаткування і технології виробництва, організації і обслуговування робочих місць, прийомів і методів праці і забезпечувало при високопродуктивній праці відповідну якість продукції [21].

З огляду на вищезазначене проаналізуємо прогнозний рік з урахуванням введення коефіцієнта трудової участі в систему організації оплати праці ТОВ «ЦЕЦМ» (таблиця 3.10), при цьому припустимо, що завдяки посиленню матеріального стимулювання робітників продуктивність праці зросте як

мінімум на 11% (на основі досвіду ВАТ «МК «Азовсталь»: 45% від показників продуктивності праці комбінату).

Таблиця 3.10 - Зрівнювання показників звітного періоду та прогнозного (без урахування і з урахуванням пропозиції)

Показник	в 2018р.	в 2019 р.		Відхилення 2018р. с обліком пропозицій від 2019р.		Відхилення прогнозних періодів	
		Без ураху- вання про- позицій	З ураху- ванням пропо- зицій	Абсол- ютне, (+/-)	Віднос- не, %	Абсол- ютне, (+/-)	Від- нос- не, %
1	2	3	4	5=4-2	6=5/2	7=4-3	8=7/3
Облікова чисельність тих, що працюють	67	67	67	0	0	0	0,00
Прийнято на підприємство	16	9	4	-12	-0,75	-5	-0,56
Вибуло з підприємства	6	9	4	-2	-0,33	-5	-0,56
за власним бажанням	4	5	2	-2	-0,5	-3	-0,60
за порушення трудової дисципліни	2	3	1	-1	-0,5	-2	-0,67
інші причини	0	1	1	1	-	0	0,00
Середньоспискова чисельність тих, що працюють	62	62	62	0	0	0	0,00
Коефіцієнт обороту по прийому робочих	0,26	0,15	0,06	-0,19	-0,75	-0,08	-0,56
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,10	0,15	0,06	-0,03	-0,33	-0,08	-0,56
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,13	0,05	-0,05	-0,50	-0,08	-0,63
Фонд заробітної плати, грн.	1461,6	1551,6	1461,6	0	0	-90	-0,06
Випуск товарної продукції у вартісному виразі, тис.грн.	2168	2115	2406	238,00	0,11	291,00	0,14
Питома вага робочих	83,87	83,87	83,87	0,00	0,00	0,00	0,00

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4	5=4-2	6=5/2	7=4-3	8=7/3
Кількість відпрацьованих днів одним робочим за рік	246	240	246	0,00	0,00	6,00	0,03
Середня тривалість робочого дня робочого	8	8	8	0,00	0,00	0,00	0,00
Середньорічне вироблення одного робочого, тис. грн.	34,97	34,11	38,82	3,85	0,11	4,71	0,14
Середньочасове вироблення продукції одного робочого, грн.	17,77	17,77	19,73	1,96	0,11	1,96	0,11

Таким чином, при зрівнюванні показників звітної періоду і два прогнозних видно, що з урахуванням пропозиції значення показників відхилення в середньому на 0,5% перевищують значення показників без урахування пропозиції, тобто пропозиція є актуальною. Тепер слід проаналізувати більш детально на скільки ефективний цей метод, бо сенс оптимального здійснення господарських процесів полягає в отриманні максимальної віддачі від вкладених в ту або іншу сферу діяльності засобів (тобто отримання максимум доходу при мінімумі витрат).

Для цього спочатку розрахуємо затрати на впровадження цього методу за формулою:

$$K_{yl} = (\sum Z_i \times M_i) \times K_d + Z_p, \quad (3.1)$$

де Z_i — місячний оклад i -го працівника, зайнятого розробкою оргпроекта, грн.;

M_i — кількість місяців роботи в році i -го працівника, зайнятого розробкою оргпроекта;

n — кількість працівників, зайнятих розробкою оргпроекта;

K_d — коефіцієнт, що враховує додаткову зарплату (премію);

Z_p — інші витрати, пов'язані з розробкою і впровадженням оргпроекта.

В наші затрати будуть входити розробка методологічної та регламентующої документації для впровадження нового метода обліку заробітної плати (3 місяця) трьома співробітниками – заступником директора з фінансово-економічної роботи, начальником Планово-економічного відділу та провідного економіста, їх заробітна плата складає 3100 грн., 2750 грн. та 2100 грн. відповідно. Коефіцієнт, що враховує додаткову премію (згідно регламентуючим документам підприємства складає 0,2 від окладу). Інших витрат для впровадження даного методу не потрібні, але слід зауважити, що розробкою даного проекту вони будуть займатися не весь свій робочий час, а лише 50% (заступник директора з фінансово-економічної роботи) та 25% (начальник Планово-економічного відділу та провідний економіст). Згідно вищезазначеної інформації затрати на впровадження нового методу обліку заробітної плати є 9877,5 грн. (розрахунок: $((3100 \times 3 \times 0,5) + (2750 \times 3 \times 0,25) + (2100 \times 3 \times 0,25)) + (7950 \times 0,2) = 9877,5$).

Тепер слід розрахувати економічний ефект - сумарну економію всіх виробничих ресурсів (живої праці, капітальних вкладень, інших ресурсів, а також часу), яку одержує виробництво в результаті запровадження різних заходів, що проявляється остаточно у збільшенні доходу підприємства. В нашому випадку від впровадження заходу щодо удосконалення системи управління трудовими ресурсами зменшилась не тільки плінність кадрів, але й завдяки матеріальному стимулюванню праці збільшився показник продуктивності праці одного робітника в рік. Таким чином, економічний ефект розрахуємо за формулою:

$$E_e = (B_z - B_{\pi}) \times \text{ПР}, \quad (3.2)$$

де B_z, B_{π} – це величина вироблення продукції (послуг) робітниками відповідно до та після впровадження пропозиції;

ПР – це процентна величина чистого прибутку в доході від реалізації продукції, %.

В 2018р. чистий прибуток, який отримає підприємство, складає 4,38% від загальної вартості виробленої продукції. Згідно впровадження нашої пропозиції чистий прибуток не змінюється в процентному відношенні до виробленої продукції і остається на тому ж рівні. Тому економічний ефект буде дорівнювати 10,46 тис. грн на рік (розрахунок: $(2406 - 2168) \times 4,38\% = 10,42$), що означає збільшення вироблення продукції одним робочим в рік та як наслідок збільшення товарної виручки за рік.

Економічна ефективність визначається як співвідношення результатів і витрат :

$$E = P/I, \quad (3.3)$$

де P – результати, тобто додаткові вигоди, що отримує підприємство в результаті реалізації пропозицій;

I – витрати (інвестиції, додаткові вкладення засобів) на реалізацію на підприємстві заходів, які пропонуються (які принесли вище вказані результати).

Загальна економічна ефективність пропозиції дорівнює 1,06 ($10460/9877,5 = 1,06$).

Термін окупності розраховується для визначення тривалості періоду повернення засобів, які витрачені на реалізацію заходу, тобто коли (через скільки періодів) сума чистих грошових надходжень (чистому прибутку) від реалізації запропонованих заходів стане рівною витратам, що витрачене на реалізацію даних заходів. Він розраховується за формулою 3.4, що дає приблизне значення терміну окупності:

$$T_o = I/ЧП_{cp}, \quad (3.4)$$

де, I – це витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності;

$Ч_{\text{пер}}$ – середньорічний чистий прибуток, який отримає підприємство в результаті впровадження заходів, які пропонуються.

Таким чином, в прогнозованому році $Ч_{\text{пер}} = 105,38$ тис. грн.

Отже $T_o = 9877,5/105380 = 0,09$, що дорівнює 33 дні.

Результати розрахунків економічної ефективності зводимо в таблицю 3.11.

Таблиця 3.11 – Показники економічної ефективності

Показатель	Од. виміру	Значення
Витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності, K_{y1}	тис.грн.	9,88
Економічний ефект, E_e	тис.грн.	10,46
Економічна ефективність, E	-	1,06
Термін окупності, T_o	днів	33

Таким чином, термін окупності пропозиції короткостроковий, як і термін її впровадження. Вважаємо, що пропозиція щодо впровадження нового методу розрахунку та організації заробітної плати з урахуванням КТУ є ефективним та оптимальним на даний час.

Висновок до 3 розділу

Існують різні методи та заходи: техніко-економічні (поліпшення умов праці, вдосконалення системи матеріального стимулювання, організації і управління виробництвом і ін.); організаційні (вдосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування працівників і ін.); соціально-психологічні (вдосконалення стилів і методів керівництва, взаємин в колективі, системи морального заохочення і ін.). Але найбільш ефективними заходами для конкретного підприємства в сучасних умовах будуть ті, які ґрунтуються на базі індивідуальних мотиваційних аспектах трудового колективу.

Таким чином, для ТОВ «ЦЕЦМ», з огляду на проведений аналіз мотивації праці співробітників та згідно специфіки діяльності, категорії та структури розподілу персоналу, напряму кадрової політики, був обраний метод обліку індивідуального внеску виконавців, тобто використання в

оплаті праці коефіцієнта трудової участі (КТУ), але тільки для робочих (83% робітників). Коефіцієнт трудової участі (КТУ) - коефіцієнт, що відображає кількісну оцінку міри трудової участі окремого працівника в загальних результатах праці групи працівників, характеризує сумарний внесок працівника в загальні результати праці бригади, колективу. Цей метод перерозподілу заробітної плати між співробітниками збільшує мотивацію для постійності кадрів, встановлює тісний взаємозв'язок між продуктивністю трудової діяльності, якістю працею та можливостями працівника.

За допомогою складання прогностичного періоду була проаналізована реалізація оптимальної пропозиції вдосконалення системи управління трудовими ресурсами і їх використання на підприємстві ТОВ «ЦЕЦМ». Так при впровадженні цієї пропозиції заробітна плата робітників перерозподілилася таким чином, що у 63% робітників збільшилася заробітна плата за місяць та встановлен взаємозв'язок з самостимулюванням ефективності праці кожен місяць. Загальний ФОТ робітників не змінився, тобто додаткові затрати, які б доповнювали затрати на розробку пропозиції, підприємство не зазнало. Термін впровадження даної пропозиції 3 місяці та затрати на впровадження складають 9877,5 грн. Економічний ефект від впровадження пропозиції дорівнює 10,46 тис. грн. за рік та економічна ефективність - 1,06 тис. грн. Термін окупності є короткостроковим – 33 дні.

Таким чином, якщо вдосконалити існуючу систему управління трудовими ресурсами цим методом, то не тільки посилить матеріальне та моральне стимулювання та знизить текучість кадрів, і як наслідок збільшить продуктивність праці, а й в довгостроковому періоді дасть можливість оцінки і обліку таких критеріїв, як ступінь ініціативності робочих, наявність порушень трудової дисципліни, брак з вини робочого, поєднання робочими декількох посад, система винагороди за працю, дозволить більш повно характеризувати виробничий процес, виявляти його недоліки і вчасно їх усувати.

Тобто метод обліку індивідуального внеску виконавців дозволить вдосконалити загальну систему управління трудовими ресурсами на підприємстві ТОВ «ЦЕЦМ».

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Для виконання трудових обов'язків в сфері економіко-гуманітарної діяльності з урахуванням положень нормативних вимог з безпеки праці, та для практичної реалізації теми: «Формування системи оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання», передбачається засвоєння основних заходів з охорони праці на робочих місцях в адміністративних приміщеннях.

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Обладнання, яке використовується можна умовно розділити на дві групи:

- обладнання, яке безпосередньо забезпечує робочий процес (наприклад, комп'ютерна та різноманітна периферійна техніка при роботах в офісі);
- обладнання, яке підтримує комфортні умови праці (наприклад, опалювальні прилади, кондиціонери, іонізатори повітря для забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в приміщеннях).

До основних небезпечних факторів трудового процесу відносяться:

- Ураження електричним струмом, у наслідок несправності електрообладнання, невиконання правил техніки безпеки при користуванні електричним обладнанням, що може призвести до електротравм різного ступеню або навіть до летального наслідку;
- механічне травмування в наслідок не раціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;
- підвищенні нервово-психічні навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до

захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів;

- захворювання кістково-м'язового апарату, у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг, що призводить до ушкодження опорно-рухового апарату;

- негативний вплив електромагнітних (в тому числі і рентгенівських) випромінювань при використанні моніторів персональних комп'ютерів (далі ПК) з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршень зору, зниження імунітету;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до погіршення зору або ефекту засліплення;

- дискомфортний рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також при спілкуванні працівників, що призводить до роздратування та зниження працездатності;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях, у зв'язку із відсутністю приладів, що забезпечують необхідний повітрообмін та опалювальних систем, які можуть викликати загальні захворювання;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі;

- неправильні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки та загибелі людей;

- «синдром професійного вигорання», через рутинну роботу та однотипні завдання, що можуть призвести до стресових ситуацій, депресій та психічних розладів.

4.2 Заходи із забезпечення безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам: ПУЕ («Правила устрою електроустановок») і ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление», величина опору захисного заземлення електрообладнання приміщення - 4 Ом; НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила устройства электроустановок. Электрооборудование специальных установок», приміщення, в якому розташовуються ЕОМ, різноманітне устаткування, відноситься до класу пожежебезпечної зони П-Па, тому передбачений мінімальний ступінь захисту ізоляції обладнання IP44; ГОСТ 12.1.009-76 (1999) «ССБТ. Электробезопасность. Термины и определения» обладнання офісу має подвійну ізоляцію, яка складається з робочої та додаткової ізоляції; ГОСТ 12.2.007.0-75* (2001) «ССБТ. Изделия электротехнические. Общие требования безопасности» ЕОМ, периферійні пристрої ЕОМ та устаткування для обслуговування, ремонту та налагодження ЕОМ по способу захисту людини від ураження електричним струмом, належать до I класу, оскільки мають подвійну ізоляцію, елемент для заземлення та провід для приєднання до джерела живлення, що має заземлюючу жилу і вилку з заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок і електроустаткування проводиться відповідно до НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів».

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок не раціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$).

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою.

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг необхідно виконувати фізичні вправи 2-3 рази протягом робочого часу.

З метою запобігання виникненню «синдрому професійного вигорання», зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, передбачені перерви у роботі - 15 хвилин кожні дві години, а також спеціально обладнане приміщення - кімната відпочинку. Також запропоновано періодична участь в семінарах та конференціях, де надається можливість зустрітися з новими людьми і обмінятися досвідом.

4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці

Внаслідок роботи за ПК, на фізіологію людини негативно впливають електромагнітні випромінювання. Щоб зменшити наслідки впливу на людину та знизити негативні показники у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 «Изделия электротехнические. Общие требования безопасности», вироби, які створюють електромагнітні поля, повинні мати захисні елементи (екрани, поглиначі і т.д.). Вимоги до захисних елементів повинні бути вказані в стандартах та технічних умовах на конкретні види виробів. Згідно з НПАОП 0.00-1.28-10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин» та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», на робочих місцях обладнаних ПК встановлені рідкокристалічні монітори, які не є джерелами рентгенівського та електромагнітного випромінювань.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в

умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні, згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі або штори.

Розрахунок загального штучного освітлення в приміщенні офісу розмірами $A \times B \times H = 16 \times 8 \times 3,4$ м, з висотою робочої поверхні $h_p = 0,8$ м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету $E_n = 300$ лк.

1. Розраховуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт.}, \quad (4.1)$$

де B - ширина приміщення, м;

H - висота приміщення, м;

h_p - висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ - числове значення коефіцієнта світильника;

$$N_p = \frac{8}{(3,4 - 0,8) \cdot 1,4} = 3, \text{ шт.}$$

2. Визначаємо максимально припустиму відстань між рядами світильника $L_{\max}$:

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}, \quad (4.2)$$

де B - ширина приміщення, м;

N_p - кількість рядів світильників у приміщенні, шт;

$$L_{\max} = \frac{8}{3} = 2,67, \text{ м.}$$

2. Визначаємо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}, \quad (4.3)$$

де A - довжина приміщення, м;

B - ширина приміщення, м;

H - висота приміщення, м;

h_p - висота робочої поверхні, м;

$$i = \frac{16 \cdot 8}{(3,4 - 0,8) \cdot (16 + 8)} = 2,05.$$

4. Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильником типу ЛПО.

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює $\eta = 54 \%$.

5. Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_z \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де E_H - рівень нормованого загального освітлення, лк;

A - довжина приміщення, м;

B - ширина приміщення, м;

k_z - коефіцієнт запасу (для кабінету $k_z = 1,4$);

z - коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η - коефіцієнт використання світлового потоку;

$$\hat{O}_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 16 \cdot 8 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,54} = 109511, \text{ лм.}$$

6. Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні $N_{\text{св}}^*$:

$$N_{\text{св}}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\text{max}}^2}, \text{ шт.}, \quad (4.5)$$

де A - довжина приміщення, м;

B - ширина приміщення, м;

L_{max} - максимально припустима відстань між рядами світильників, м;

$$N_{\text{св}}^* = \frac{16 \cdot 8}{2,67^2} = 18, \text{ шт.}$$

7. Розраховуємо світловий потік умовного джерела світла $\Phi_{\text{л}}^*$:

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_{\text{л}}^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де Φ_{Σ} - сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

$N_{\text{л}}^*$ - загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_{\text{л}}^* = N_{\text{св}}^* \cdot n, \text{ шт.}, \quad (4.7)$$

де n - кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_{\text{л}}^* = 18 \cdot 2 = 36, \text{ шт.};$$

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{109511}{36} = 3042, \text{ лм.}$$

8. Знаходимо коефіцієнт m - співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи $\Phi_{\text{л}}^*$ та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи $\Phi_{\text{л}}$:

$$m = \frac{\Phi_{\text{л}}^*}{\Phi_{\text{л}}}, \quad (4.8)$$

$$m = \frac{3042}{2600} = 1,17.$$

9. Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні $N_{св}$:

$$N_{св} = N_{св}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

де $N_{св}^*$ - умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт;

m - співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи;

$$N_{св} = 18 \cdot 1,17 = 21, \text{ шт.}$$

10. Визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{св} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

де $N_{св}$ - оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n - кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l = 21 \cdot 2 = 42, \text{ шт.}$$

11. Визначаємо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{ лк}, \quad (4.11)$$

де Φ_l - фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_l - фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η - коефіцієнт використання світлового потоку;

A - довжина приміщення, м;

B - ширина приміщення, м;

k_z - коефіцієнт запасу;

z - коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості;

$$E_p = \frac{2600 \cdot 42 \cdot 0,54}{16 \cdot 8 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 299, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу дорівнює 299 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення і яке забезпечується за допомогою 21 світильника типу ЛПО.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях приміщення відповідають вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку». Зниження рівня шуму в приміщенні здійснено за допомогою:

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;
- переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу;
- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових підвісках;

Неправильне проектування або несправність систем опалення та вентиляції в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови в приміщенні офісу - температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення відповідають встановленим санітарно-гігієнічним вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» і ГОСТ 12.1.005-88 (1991) «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». Роботи в офісному приміщенні, належать до категорії Іб - легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Забезпечення таких параметрів мікроклімату досягається оснащенням приміщень пристроями кондиціонування, вентиляції та дезодорації повітря, системами опалювання.

Оптимальні рівні позитивних (n+) і негативних (n-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам ГН 2152-80 «Санітарно-гігієнічні норми допустимих рівнів іонізації повітря виробничих та громадських приміщень» і становить: $n^+ = 1500-30000$ (шт. на 1см^3); $n^- = 3000-5000$ (шт. на 1см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечуються за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

4.4 Заходи з пожежної безпеки

Горінням називається складний фізико-хімічний процес взаємодії горючої речовини та окислювача, який супроводжується виділенням тепла та випромінюванням світла.

Процес горіння призводить до пожежі.

Пожежа - неконтрольоване горіння поза спеціальним вогнищем, що розповсюджується в часі і просторі.

Комплекс протипожежних заходів для офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ розроблений згідно вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні».

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» у офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів - А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною безпекою», воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки - простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки офісне приміщення обладнане ПК з ВДТ належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» воно має II ступінь вогнестійкості.

Обладнання, силові та освітленні мережі офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ відповідають вимогам пожежної безпеки, оскільки виконані відповідно до вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», та мають ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 яка відповідає класу пожежанебезпечної зони П-Па до якої належить приміщення.

З технічних та організаційних заходів запобігання пожеж в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ передбачені наступні протипожежні заходи:

- згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту», в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6». Яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика;

- оскільки офісне приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 128 м², тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників», затверджених наказом МВСУ 15.01.2018 № 25 та зареєстрованих в МЮУ 23.02.2018 р. за № 225/31677 для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-5 у кількості 3 штуки. Додатково, на кожному поверсі

будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника - ВП-5. Відстань між вогнегасниками та місцями можливих загорянь не перевищує 10 м.

4.5 Заходи із забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях

Порядок проведення і забезпечення евакуації робітників, службовців промислового об'єкта та населення.

Евакуація проводиться за рішенням Кабінету Міністрів України і здійснюється органами виконавчої влади. Рішення на проведення екстреної евакуації можуть прийняти начальники цивільного захисту (ЦЗ) об'єкта, району, міста. Підготовча й організаційна робота з проведення евакуації покладається на штаби ЦЗ і евакооргани.

Одержавши розпорядження про проведення евакуації, штаби ЦЗ об'єктів народного господарства разом з евакуаційними комісіями:

- уточнюють чисельність робітників, службовців і членів їхніх родин, що підлягають розосередженню й евакуації, номери залізничних ешелонів, автомобільних колон і пішохідних маршрутів, виділених об'єкту за планом; терміни прибуття на збірний евакуаційний пункт;

- оповіщають і організовують збір робітників, службовців і членів їхніх родин;

- надають допомогу збірні евакуаційні пункти (ЗЕП) відносно реєстрації і посадки тих, кого евакуюють, на транспорт, а також у формуванні і відправленні піших колон;

- допомагають місцевим органам у районах розосередження й евакуації розміщувати прибуваюче населення.

Начальники ЗЕП з одержанням розпорядження про початок проведення евакуаційних заходів:

- приводять ЗЕП у готовність до прийому евакуйованих;

- встановлюють зв'язок з начальниками станцій, портів, пристаней і пунктів посадки, а також зі штабами 0,0 об'єктів, приписаних до даного ЗЕП;

- уточнюють порядок відправлення робітників та службовців підприємств, установ і організацій, номери виділених залізничних ешелонів (автоколон, суден), час їхньої подачі і відправлення, номери пішохідних маршрутів, склад піших колон і вихідні пункти.

В міру прибуття населення начальники ЗЕП разом із представниками штабів ЦЗ об'єктів і ЖЕКів здійснюють його прийом і реєстрацію, розподіляють по вагонах (автомобілях, кораблях), формують піші колони, інформують штаб ЦЗ й евакуаційну комісію міста про хід евакуації.

Про початок евакуації населення оповіщається через підприємства, навчальні заклади, домоуправління й органи міліції.

Ідучи на ЗЕП, кожен повинен узяти із собою паспорт, військовий квиток, документи про освіту, трудову книжку чи пенсійне посвідчення, свідоцтво про народження дітей, необхідний запас продуктів (на 2-3 дні), білизну, постіль та інші необхідні речі з урахуванням тривалого перебування в заміській зоні.

Дітям дошкільного віку необхідно покласти в кишені чи пришити до одягу записки із зазначенням прізвища, імені, по батькові і місця проживання чи роботи батьків.

Перед виходом з квартири необхідно відключити електроживлення, закрити вікна і кватирки, перекрити вентиля в системі опалення і водопостачання, відключити газ, зачинити квартиру, здати ключі представнику домоуправління.

На ЗЧЕП ті, кого евакуюють, проходять реєстрацію, групуються по вагонах залізничного ешелону або по автомашинах автоколони і у призначений час виводяться до пунктів посадки на транспорт.

На пунктах посадки адміністрація станції (платформи, пристані) разом із представниками об'єктів організовує посадку людей у вагони (автомашини, кораблі) і підтримує необхідний порядок. Посадку проводять старші по вагонах (автомашинах, кораблях). Після посадки, а потім у дорозі,

евакуйованим не дозволяється без особливої необхідності виходити з вагонів (автомашин, кораблів).

Після прибуття ешелону (автоколони) на пункт висадки ті, кого евакуюють, за розпорядженням начальника ешелону (автоколони) вивантажуються і прямують на прийомний евакопункт, де проходять реєстрацію, розподіляються по населених пунктах і йдуть до них. Діти, інваліди і старі, а також речі тих, кого евакуюють, перевозяться місцевим транспортом.

Ті, кого евакуюють пішки також проходять реєстрацію на ЗЧЕП, після чого зводяться в піші колони по 500-1000 осіб, сформовані підприємствами (установами, організаціями, Беками). Начальники піших колон призначаються керівниками цих підприємств. Начальнику колони видається схема маршруту, яка є основним документом, що регламентує рух. Для зручності управління колона розбивається на групи по 50-100 осіб, у них призначаються старші, котрі перевіряють склади своїх груп, не допускають у колону сторонніх і стежать, щоб не було відстаючих.

У призначений час колони виводяться на вихідні пункти і прямують вказаними маршрутами. Розрахункова швидкість руху 3-4 км/год. Між колонами встановлюється дистанція до 500 м. Через кожні 1-1,5 години руху передбачається малий привал тривалістю 15 хв., а на початку другої половини добового переходу великий привал на 1-2 год.

Добовий перехід закінчується з приходом у проміжні пункти евакуації (ППЕ). На ППЕ організується облік прибулих, тимчасове розміщення їх у житлових приміщеннях чи у наметах, забезпечення їжею та водою і подальшим відправленням до місця розселення.

Від ППЕ в залежності від обстановки і транспортних можливостей ті, кого евакуюють, можуть перевозитися транспортом сільського району чи транспортом, що звільнився від попередніх евакуаційних перевезень. Ті, хто підлягає розміщенню в прилеглих до ППЕ районах, до кінцевих пунктів можуть відправлятися і пішки.

Транспортне забезпечення розосередження та евакуації включає: вивезення населення, установ і організацій у райони евакуації, вивезення матеріальних цінностей; перевезення робочих змін з районів евакуації в місто на підприємства і назад.

Штаб цивільного захисту (ЦЗ) об'єкта одержує від вищестоящего штабу виписку із плану евакуаційних заходів, в котрій зазначено, які транспортні засоби виділяються об'єкту, їх місткість, час подачі, місце посадки, час відправлення, місце і час висадки.

Перевезення автотранспортом плануються й організовуються начальником автотранспортної служби міста, який розробляє план перевезень, узгоджує його з начальником ЦЗ міста і доводить до виконавців розпорядження, у якому вказується:

- порядок та терміни устаткування транспортних засобів для перевезень;
- маршрути руху і терміни прибуття транспортних засобів;
- порядок забезпечення автомобільного транспорту паливно-мастильними матеріалами і запасними частинами;
- порядок і місце ремонту транспорту.

Для перевезення людей виділяються автобуси, легкові та вантажні автомашини, у тому числі і самоскиди; вантажні автомашини і самоскиди обладнуються сидіннями.

На базі автотранспортних підприємств міста створюються автоколони у складі 20-30 автомобілів, призначаються начальники автоколон, а на машинах - старші автомашин. При плануванні роботи автоколон бажано передбачати, щоб кожна здійснювала перевезення на одному маршруті. При розрахунках автотранспорту, необхідного для перевезення тих, кого евакуюють, виходять з пасажиромісткості машин.

З одержанням розпорядження про початок розосередження й евакуації автоколони прибувають на збірні евакуаційні пункти (ЗЕП) і подаються для посадки людей. По закінченні посадки виходять на свої маршрути і доставляють людей у призначені пункти висадки, потім повертаються на ЗЕП

для виконання наступних рейсів. Управління автотранспортними перевезеннями на маршруті здійснюється диспетчерськими пунктами, які організовуються по одному на кожному маршруті.

Матеріальне забезпечення включає, головним чином, постачання евакуйованого населення продовольством і предметами першої необхідності. Організація його покладається на заступника начальника об'єкта з матеріально-технічного забезпечення, що спільно зі службами ЦЗ міського та сільського районів підготовляє необхідні умови для постачання матеріальними засобами робітників та службовців об'єкта і членів їх родин у заміській зоні, а також організовує харчування працюючої зміни на об'єкті.

Забезпечення продовольством та предметами першої необхідності у заміській зоні організовується через місцеві торгові організації, мережі громадського харчування і побутового обслуговування.

Міські підприємства торгівлі, громадського харчування і побутового обслуговування одночасно з розосередженням і евакуацією населення вивозяться в заміську зону і використовуються для розширення і збільшення пропускної здатності сільських мереж.

Харчування працюючих змін підприємств, які продовжують виробничу діяльність у місті, організовується в наявних на об'єктах їдальнях.

Постачання їдалень продуктами здійснюється службою торгівлі і харчування міста (міського району), яка створює необхідні для цього запаси продовольства в межах установлених норм.

На пішохідних маршрутах для забезпечення евакуйованих слід передбачати організацію рухомих пунктів харчування і водопостачання, а в зимовий час - і пунктів обігріву.

Постачання питною водою у заміській зоні здійснюється в основному з артезіанських колодязів, шахтних, трубчастих та інших закритих джерел.

Медичне обслуговування евакуйованого населення здійснюється через існуючу мережу лікарень, поліклінік і медпунктів сільської місцевості, розширювану за рахунок міських лікувальних установ, що вивозяться. Для

збільшення персоналу лікарень і поліклінік залучаються лікарі й інші медпрацівники з числа евакуйованих.

На період проведення евакуаційних перевезень населення медична служба ЦЗ виділяє на пункти збору і посадки медичний персонал. Для надання медичної допомоги в дорозі на кожен залізничний ешелон, автоколонну чи пішу колону виділяються медпрацівники, переважно з числа евакуйованих; у проміжних пунктах евакуації (ППЕ) й у пунктах висадки медичними службами сільських районів створюються медпункти.

На підприємствах, що продовжують виробничу діяльність у місті, медичне обслуговування працюючих змін організовується начальниками медичних служб об'єктів. Лікарська допомога забезпечується медичними установами, що залишаються в місті, стаціонарне лікування проводиться в лікарнях заміської зони.

Інфекційні хворі, а також підозрілі на захворювання і контакти, які вони мали з ними, негайно ізолюються й евакуюються спеціальним транспортом у найближчу інфекційну лікарню з дотриманням суворого протиепідемічного режиму.

Інженерне забезпечення розосередження й евакуації включає: забезпечення утримання і ремонту доріг, бруківки дорожніх споруд, устаткування пунктів посадки і висадки, колонних шляхів на пішохідних маршрутах, побудову пішохідних переходів на водних перешкодах, обладнання укриттів для населення на шляхах евакуації й у районах розміщення. Відповідальність за стан колонних шляхів і доріг покладається на начальника ЦЗ, по території якого вони проходять.

Висновки до 4 розділу

У розділі розглянуто аналіз потенційних небезпек, що можуть вплинути на здоров'я працівників економіко-гуманітарної сфери під час виконання робочих обов'язків в адміністративному приміщенні.

Заходи по забезпеченню безпеки, заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці, заходи з пожежної безпеки (в приміщенні офісу класом пожежі А (Е), категорією приміщення Д передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-5, також встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6», яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика.) та заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях, а саме порядок проведення і забезпечення евакуації робітників, службовців промислового об'єкта та населення.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя організації будь-якого рівня ієрархії, здатного багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття «управління трудовими ресурсами» розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Система управління трудовими ресурсами забезпечує безупинне удосконалювання методів роботи з кадрами і використання досягнень вітчизняної й закордонної науки і найкращого виробничого досвіду.

Сутність управління персоналом, включаючи найманих робітників, роботодавців і інших власників організації полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведження і діяльність працівників із метою максимального використання їх.

Управління персоналу займає ведуче місце в системі управління організації. Методологічно ця сфера управління володіє специфічним понятійним апаратом, має відмітні характеристики і показники діяльності, спеціальні процедури і методи – атестація, експеримент і інші; методи вивчення й напрямку аналізу змісту праці різних категорій персоналу. Отже управління персоналом включає в себе багато складових: кадрова політика, взаємовідносини в колективі, соціально-психологічні аспекти управління.

Для ефективного та якісного прийняття рішення в частині управління трудовими ресурсами необхідно знати та володіти інформацією про трудовий потенціал підприємства, тобто його сукупність здібностей і можливостей забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства, і своєчасно застосовувати методи стимулювання та мотивації працівників.

Управління трудовими ресурсами містить у собі наступні етапи: планування ресурсів; набір персоналу; добір; визначення заробітної плати і пільг; профорієнтація й адаптація:уведення найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку; навчання; оцінка трудової діяльності; підвищення, зниження, переклад, звільнення; підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі.

Таким чином, управління трудовими ресурсами є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління в сучасних умовах, бо є ключовим моментом в підвищенні продуктивності та якості праці, і як наслідок є головним чинником ефективності діяльності підприємства в цілому.

На прикладі ТОВ «ЦЕЦМ» були розглянута система управління трудовими ресурсами та основні аспекти діяльності підприємства, а саме особливості діяльності, організаційна структура, методи та принципи обліку та звітності. Проведена оцінка фінансового стану підприємства на основі даних фінансової звітності, оцінка ефективності використання трудових ресурсів та системи управління ними на основі інформаційних даних від підприємства.

Згідно фінансового аналізу діяльність підприємства ТОВ «ЦЕЦМ» є ефективна та має індивідуальні особливості фінансового розвитку. Так спостерігається розширення господарського обороту, зростання виробничих можливостей підприємства, яке є платоспроможним на 88% та фінансово стійким. Відбувається стрімкий ріст виручки від реалізації продукції (послуг), а саме на 16,5%, один із чинників зросту є продуктивність праці, яка у 2018р. має тенденцію до збільшення на 22,18%. Також слід звернути увагу на перегляд стратегії розвитку підприємства, а саме: на збільшення ліквідності активів у майбутньому; на зменшення поточної дебіторської заборгованості, що погіршує якісні характеристики фінансового стану через значне відволікання коштів підприємства з обороту; на покращення

показників рентабельності виробництва, продажу, активів, капіталу.

З огляду проведеного аналізу управління трудовими ресурсами підприємства та їх ефективності використання слід зазначити, що чисельність трудових ресурсів в 2018р. збільшується на 12,73 % , склад, структура і якість трудових ресурсів підприємства покращується, завдяки чому збільшується продуктивність праці на 3,34%. Також слід визначити недосконалість в системі управління трудовими ресурсами підприємства. Це проявляється в недостатньому мотивуванні та стимулюванні праці співробітників, завдяки чому виникає проблема плинності кадрів (у 2018р. – 13,43%). Поява такої проблеми може погрожувати в довгостроковій перспективі зниженням продуктивності та якості праці, тобто погіршити економічний розвиток підприємства. Тому слід вирішити її в короткостроковий час методом вдосконалення системи управління трудовими ресурсами.

Для вибору оптимального методу зменшення плинності кадрів є такий метод, який ґрунтується на базі індивідуальних мотиваційних аспектах трудового колективу ТОВ «ЦЕЦМ», а головний чинник мотивації праці є збільшення матеріального стимулювання.

Згідно специфіки діяльності, категорії та структури розподілу персоналу, напряму кадрової політики, яка підвищує продуктивність праці шляхом збільшення працездатності та її якості, для підприємства вибраний метод перерозподілу заробітної плати з урахуванням коефіцієнт трудової участі, при якому робітник підприємства був би зацікавлений в досягненні високих кінцевих результатів бригади, ділянки, цеха, і підприємства в цілому, є оптимальним.

На впровадження і реалізацію запропонованого заходу необхідно затратити час та додаткові матеріальні витрати , тобто 3 місяця та 9877,5 грн.

Згідно проведеного аналізу впровадження цієї пропозиції 63% працівників збільшилася заробітна плата за місяць та встановлено взаємозв'язок з самостимулюванням ефективності праці кожен місяць.

Загальний ФОТ робітників не змінився, тобто додаткові затрати, які б доповнювали затрати на розробку пропозиції, підприємство не зазнало.

Економічний ефект від впровадження пропозиції дорівнює 10,46 тис. грн. за рік та економічна ефективність - 1,06 тис. грн. Термін окупності є короткостроковим – 33 дні.

Таким чином, при запровадженні цього методу в системі управління трудовими ресурсами стане більш досконалою, що є головним ключем до розв'язання знайденої проблеми на ТОВ «ЦЕЦМ», а саме плинність кадрів.

Головним обґрунтуванням пропозиції є те, що у 63% робітників збільшився загальний заробіток за місяць, тобто мотивація робітників теж збільшиться, і як наслідок зменшення плинності кадрів до нормативних значень (5-7%) та збільшиться ефективність трудової діяльності, а саме продуктивність праці, що призведе до збільшення випуску продукції за рік (на 11%).

Отже управління трудовими ресурсами в сучасних умовах включає в себе багато складових: кадрова політика, взаємовідносини в колективі, соціально-психологічні аспекти управління, які слід вміло поєднувати, вірно організовувати та своєчасно вдосконалювати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України / від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 18. - <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Трудове законодавство України. - <http://trudovepravo.com.ua>
3. Статут ТОВ «ЦЕЦМ», від 2005. – 15 с.
4. Положення про оплату праці ТОВ «ЦЕЦМ», від 2005. – 6 с.
5. Белуха Н.Т. Аудит: Підручник. – К.: «Знання», КОО, 2012. – 769 с.
6. Богиня Д.П., Гришнова О.А. Основи економіки праці: Навч. Посібник – 3-тє вид. стер. – К.: Знання-Пресс, 2014. – 313 с.
7. Болюх М.А., Бурчевський В.З., Горбаток М.І. Економічний аналіз: Навч. посібник – 2-ге вид., перероб та доп. – К.: КНЕУ, 2013. – 556 с.
8. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник. – Львів: "Магнолія плюс", 2014. – 352 с.
9. Горбунов В.М. Управління соціальним розвитком трудового колективу: Конспект лекцій. – К.: МАУП, 2016. – 80 с.
10. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: Навч. посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2017. – 291 с.
11. Грещака М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2013. – 347 с.
12. Гріфін Р.В., Яцура Р.В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: БАК, 2014. — 624 с.
13. Дзюба С. Р. Економіка праці й соціально-трудові відносини: Навч. посібник. – Донецьк: ТОВ південний «Схід, Лтд», 2003. – 552 с.
14. Довгань Л.Є. Праця керівника або Практичний менеджмент: Навч. посібник. – К.: "ЕксОб", 2016. – 384 с.
15. Діденко Я.І. Ринок праці України в аспекті національної ментальності // Україна: аспекти праці. – 2018. – №8. – 63с.

- 16.Дорошенко Л.С. Керування трудовими ресурсами: Навч. посібник .– К.: МАУП, 2017. – 60 с.
- 17.Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відношення: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 464 с.
- 18.Завіновська Р.Т. Економіка праці: Навч. –метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2011. – 158 с.
- 19.Іванцевич Д.М., Лобанов А.А. Основи управління персоналом. – М.: Дело, 2012. – 451 с.
- 20.Іващенко В.І., Болюх М.А. Економічний аналіз господарської діяльності: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2015. – 204 с.
- 21.Інформаційний портал ПАТ «МК»Азовсталь». - <http://azovstal.metinvestholding.com/>
- 22.Каліна А.В. Організація та оплата праці в умовах ринку: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2013. – 405 с.
- 23.Кибанов А.Я. Захаров Д.К. Організація управління персоналом в організації. – М.: ГАУ, 2014. – 422 с.
- 24.Колений А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2012. – 337 с.
- 25.Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 2014. – 340 с.
- 26.Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. – К.: КНЕУ, 2015. – 287 с.
- 27.Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Навч. посібник. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2011. – 378 с.
- 28.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2013. – 296 с.
- 29.Купряков І.М. Фінанси підприємства – К.: ЦУЛ, 2004. – 567 с.
- 30.Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ТОВ "УВПК", "ЕксОб", 2012. – 512 с.

31. Лукашевич В.М. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навч. посібник – Львів.: Новій світ, 2013. – 404 с.
32. Мец В.О. Економічний аналіз. Збірник завдань і тестів: Навч. посібник. - Донецьк, 2011. – 236 с.
33. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. –практич. посібник. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2012. – 311 с.
34. Орбан-Лембирк Л.Е. Основи психології управління: Монографія. – Івано-Франківськ: "Плай", 2013. – 426 с.
35. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2016. – 224 с.
36. Палеху Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва: Навч. –метод. посібник. – К.: МАУП, 2015. – 96 с.
37. Петрович Й.М. Економіка виробничого підприємництва. Навч. посібник. - 3-є вид., перероб та доп. — К.: Т-во “Знання”, КОО, 2012. – 405 с.
38. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч. -метод посібник. – К.: КНЕУ, 2016. – 347 с.
39. Покропівний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
40. Покропівний С. Ф. Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 210 с.
41. Покропівний С.Ф. Підприємство: стратегія, організація, ефективність. – К.: КНЕУ, 1998. – 320 с.
42. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб’єктів господарювання: Підручник. – К.: 2015. – 456 с.
43. Приймак Т.О. Економіка підприємства. Навч. посібник.- 2-ге вид. – К.: Вікар, 2012. – 176 с.
44. Репіна І.М., Федонін О.С., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – 2-ге вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2016. – 316 с.

- 45.Рєпіна І.М. Визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства. – К.: КНЕУ, 2012. – 130 с.
- 46.Рощин С.Ю. Разумова Т.О. Економіка праці: економічна теорія праці: Навч. посібник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 400 с.
- 47.Семикіна М. В. Економічна мотивація інвестування у розвиток людського капіталу підприємства //Актуальні проблеми економіки. – 2018. – №5. – 210 с.
- 48.Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2013. – 464 с.
- 49.Чернявський А.Д. Організація управління в умовах ринкових відносин: Навч. –метод. посібник. – К.: МЗУУП. 2012. – 120 с.
- 50.Чумаченко М. Г. Економічний аналіз: Навч. посібник. - Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2014. — 556 с.
- 51.Щекин Г.В. Теорія соціального управління: Монографія. – К.: МАУП, 2016. – 408 с.

ДОДАТОК А

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ЦЕЦМ"
Територія	
Форма власності	
Орган державного управління	Не визначено
Галузь	
Вид економічної діяльності	Монтаж металевих конструкцій
Середньооблікова чисельність (чол.)	67
Адреса:	69035 м. Запоріжжя пл. Профспілок, 3-А
Одиниця виміру:	тис. грн.

Коди	
Дата	01.01.2018
за ЄДРПОУ	4720286
за КОАТУУ	2310137200
за КФВ	
за СПОДУ	0
за ЗКГНГ	
за КВЕД	45.25.4

Баланс на 31.12.2017р.

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:		
залишкова вартість	0	0
первісна вартість	1	1
знос	-1	-1
Незавершене будівництво	9	22
Основні засоби:		
залишкова вартість	1513	1482
первісна вартість	2427	2513
знос	-914	-1031
Довгострокові біологічні активи::		
залишкова вартість	0	0
первісна вартість	0	0
накопичена амортизація	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0

Продовження додатку А

Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	685	678
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	818	829
Знос інвестиційної нерухомості	-133	-151
Відстрочені податкові активи	0	0
Гудвіл	0	0
Інші необоротні активи	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0
Усього за розділом І	2207	2182
II. Оборотні активи		
Виробничі запаси	36	40
Поточні біологічні активи	0	0
Незавершене виробництво	0	0
Готова продукція	0	0
Товари	0	0
Векселі одержані	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:		
чиста реалізаційна вартість	50	79
первісна вартість	50	79
резерв сумнівних боргів	0	0
Дебіторська заборгованість за рахунками:		
з бюджетом	0	41
за виданими авансами	0	0
з нарахованих доходів	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	2	78
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:		
в національній валюті	92	70
в іноземній валюті	0	0
Інші оборотні активи	0	0
Інші оборотні активи	0	0
Усього за розділом II	180	308
III. Витрати майбутніх періодів	0	0
IV. Необоротні активи та групи вибуття	0	0
Баланс	2387	2490
Пасив		
I. Власний капітал		
Статутний капітал	246	246
Пайовий капітал	0	0
Додатковий вкладений капітал	0	0
Інший додатковий капітал	61	61
Резервний капітал	61	61
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1762	1833
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0

Продовження додатку А

Накопичена курсова різниця	0	0
Усього за розділом I	2130	2201
Частка меншості	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів		
Забезпечення виплат персоналу	60	74
Інші забезпечення	0	0
Сума страхових резервів	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього за розділом II	60	74
III. Довгострокові зобов'язання		
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0
Усього за розділом III	0	0
IV. Поточні зобов'язання		
Короткострокові кредити банків	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0	0
Векселі видані	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15	24
Поточні зобов'язання за розрахунками:		
з одержаних авансів	0	0
з бюджетом	35	36
з позабюджетних платежів	0	0
зі страхування	0	0
з оплати праці	142	146
з учасниками	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	0	0
Інші поточні зобов'язання	5	9
Усього за розділом IV	197	215
V. Доходи майбутніх періодів	0	0
Баланс	2387	2490

ДОДАТОК Б

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ЦЕЦМ"
Територія	
Форма власності	
Орган державного управління	Не визначено
Галузь	
Вид економічної діяльності	Монтаж металевих конструкцій
Середньооблікова чисельність (чол.)	67
Адреса:	69035 м. Запоріжжя пл. Профспілок, 3-А
Одиниця виміру:	тис. грн.

Коди	
Дата	01.01.2018
за ЄДРПОУ	4720286
за КОАТУУ	2310137200
за КФВ	
за СПОДУ	0
за ЗКГНГ	
за КВЕД	45.25.4

Звіт про фінансові результати
за 2018 рік

Стаття	За звітний період	За попередній період
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3358	2985
Податок на додану вартість	-427	-367
Акцизний збір	0	0
	-763	-757
Інші вирахування з доходу	0	0
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2168	1861
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-1298	-1010
Валовий :		
прибуток	870	851
збиток	0	0
Інші операційні доходи	0	0
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	0	0
Адміністративні витрати	-670	-497
Витрати на збут	0	0
Інші операційні витрати	0	0
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	0	0

Продовження додатку Б

Фінансові результати від операційної діяльності:		
прибуток	200	354
збиток	0	0
Доход від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	0	0
Інші доходи	13	19
Фінансові витрати	0	0
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	-55	-71
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:		
прибуток	158	302
збиток	0	0
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	0	0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	-63	-103
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:		
прибуток		
збиток		
Надзвичайні:		
доходи	0	0
витрати	0	0
Податки з надзвичайного прибутку	0	0
Частка меншості	0	0
Чистий:		
прибуток	95	199
збиток	0	0
Забезпечення матеріального заохочення	0	0
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Найменування показника		
Матеріальні затрати	213	160
Витрати на оплату праці	873	705
Відрахування на соціальні заходи	404	302
Амортизація	130	85
Інші операційні витрати	348	255
Разом	1968	1507

Продовження додатку Б

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Назва статті		
Середньорічна кількість простих акцій	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	0	0
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	0	0
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	0	0

ДОДАТОК Д

Шаблон тесту

З метою визначення рівня задоволеності працею працівників на підприємстві ТОВ «ЦЕЦМ» проводиться опит співробітників цієї організації. Просимо відповісти Вас на питання тесту, по можливості правдивіше.

- А) Ваш вік _____
 Б) Стаж роботи в цій організації _____
 В) Освіта _____

Будь ласка, вкажіть, якою мірою Вас задовольняють наступні сторони Вашої роботи (напишіть поряд з питанням відповідну цифру, використовуючи шкалу):

- «+» – цілком задовольняє (так);
 «+/-» – швидше задовольняє, чим немає / не можу сказати, задовольняє чи ні;
 «-» – швидше не удовлетворяет/совершенно не задовольняє (немає).

1. Розмір заробітної плати
2. Сам процес виконуваної роботи
3. Перспективи професійного і службового зростання
4. Взаємини з безпосереднім керівником
5. Важливість і відповідальність виконуваної роботи
6. Умови праці (шум, освітленість, температура, чистота і ін.)
7. Надійність місця роботи, що дає упевненість в завтрашньому дні
8. Можливість виконувати роботу, поважану широким довокола людей
9. То, наскільки ефективно організована робота в цілому
10. Взаємини, що склалися з товаришами по роботі
11. Можливості для прояву самостійності і ініціативи в роботі
12. Режим роботи
13. Відповідність роботи вашим здібностям
14. Робота як засіб досягнення успіху в житті

По можливості, вкажіть ваші побажання і пропозиції по перерахованих питаннях

Дякуємо за допомогу в дослідженні!

