

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ОДЕСЬКИЙ ТЕХНІЧНИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ОНТУ»

Відділення економічне Кафедра Економіки
Освітньо-професійна програма «Економіка»
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Заст. дир. з НВР Беркань І.В.

“ _____ ” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

Студенту Чебан Валерії Ігорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Механізм формування трудових ресурсів на підприємстві АТ «Ельворті».

затверджена наказом по коледжу від « _____ » _____ 202__ р. № _____

2. Термін здачі студентом кваліфікаційної роботи 24.06.2022 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) _____
Статистична звітність роботи підприємства за три роки, історія підприємства, устав, статистичні дані, періодичні видання, підручники, Інтернет.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

Вступ. Розділ 1. Сутність трудових ресурсів підприємства. Розділ 2. Аналіз використання трудових ресурсів АТ «Ельворті». Розділ 3. Висновки та пропозиції вдосконалення механізму формування трудових ресурсів на АТ «Ельворті». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (слайдів мультимедійної презентації). Рисунок 1 – Структура кадрів на промисловому підприємстві. Рисунок 2 – Динаміка показників руху робочої сили. Рисунок 3 – Віковий склад працівників АТ «Ельворті». Рисунок 4 – Якісний потенціал працівників. Рисунок 5 – Віковий склад працівників АТ «Ельворті». Рисунок 6 – Структурно-логічна факторна модель продуктивності праці. Рисунок 7 – Структурно-логічна факторна модель рентабельності персоналу. Рисунок 8 – Схемва розробки місії та стратегії використання трудових ресурсів. Рисунок 9 – Структурно-логічна модель факторного аналізу показників ефективності використання фонду заробітної плати. Рисунок 10 – Складові елементи системи формування трудових ресурсів. Таблиця 1 Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів. Таблиця 2 – Використання персоналу підприємства. Таблиця 3 – Аналіз використання фонду робочого часу. Таблиця 4 – Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку працівників підприємства за способом абсолютних різниць. Таблиця 5 – Узагальнення

результатів факторного аналізу. Таблиця 6 – Аналіз динаміки та виконання плану за рівнем трудомісткості продукції. Таблиця 7 – Розрахунок впливу факторів зміни річного виробітку на рівень рентабельності персоналу. Таблиця 8 – Аналіз використання коштів, які спрямовуються на споживання. Таблиця 9 – Показники ефективності використання фонду заробітної плати.

6. Консультанти по кваліфікаційній роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосується їх

Розділ	Консультант	ПІДПИС	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

Керівник роботи Хачатурян О.С. _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання Чебан В.І. _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1. Сутність трудових ресурсів підприємства	26.10.2021-19.02.2022	
2	Розділ 2. Аналіз використання трудових ресурсів АТ «Ельворті»	09.04.2022-14.05.2022	
3	Розділ 3. Висновки та пропозиції вдосконалення механізму формування трудових ресурсів на АТ «Ельворті», перелік літератури	17.05.2022-31.05.2022	
4	Оформлення пояснювальної записки	01.06.2022-16.06.2022	
5	Додатки, ілюстративний матеріал	17.06.2022	
6	Малий захист кваліфікаційної роботи	18.06.2022	
7	Захист кваліфікаційної роботи	20.06.2022-24.06.2022	

Дипломник _____ Чебан В.І.
(підпис)

Керівник проекту _____ Хачатурян О.С.
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ «ОДЕСЬКИЙ ТЕХНІЧНИЙ ФАХОВИЙ
КОЛЕДЖ ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Освітньо-професійна програма
«Економіка»
Спеціальність 051
«Економіка»
Група БЕП-31

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **Механізм формування трудових ресурсів на підприємстві
«АТ Ельворті».**

Проектний матеріал складається з пояснювальної записки на 72 сторінках та ілюстративного матеріалу

Здобувач освіти _____ (Чебан В.І.)

Керівник _____ (Хачатурян О.С.)

До захисту допущений

Завідувач кафедри _____ (Кулаковська Т.А.)

Завідуючий відділенням _____ (Воронкова Ю.В.)

Захист «_____» _____ 2022р. Протокол ДКК № _____

Оцінка ДКК _____

Секретар ДКК _____

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність трудових ресурсів підприємства.....	7
1.2. Механізм відтворення трудових ресурсів на підприємстві.....	19
1.3. Трудові показники та моніторинг формування трудових ресурсів.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ АТ «ЕЛЬВОРТІ».....	25
2.1. Техніко-економічна характеристика АТ «Ельворті».....	25
2.2. Аналіз забезпеченості АТ «Ельворті» персоналом.....	29
2.3. Аналіз використання фонду робочого часу.....	33
2.4. Аналіз продуктивності праці.....	37
2.5. Аналіз трудомісткості продукції.....	43
2.6. Аналіз ефективності використання персоналу АТ «Ельворті».....	44
2.7. Аналіз фонду заробітної плати.....	47
2.8. Аналіз ефективності використання фонду заробітної плати.....	49
РОЗДІЛ 3 ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА АТ «ЕЛЬВОРТІ».....	54
3.1. Модернізація сфери трудових ресурсів АТ «Ельворті».....	54
3.2. Аналіз роботи.....	59
3.3. Процес пошуку та відбору персоналу.....	60
3.4. Розвиток трудових ресурсів і формування кар'єри.....	61
3.5. Оцінка персоналу та виконання роботи.....	64
3.6. Управління компенсаційним пакетом.....	65
3.7. Пільги та привілеї.....	65
3.8. Висновки та пропозиції.....	67

					БЕП 31.20.000.КРБ			
Вим.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розробив		Чебан В.І.			МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «ЕЛЬВОРТІ»	Літ.	Арк.	Аркуші
Керівник		Хачатурян О.С.					2	72
Н.контрль					ОТФК ОНТУ, гр. БП-31			
Затвердив								

ДОДАТКИ

					БЕП 31.20.000. КРБ	Лист
						3
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>		

- визначити підходи до використання трудових ресурсів на підприємстві та його забезпеченість персоналом;
- охарактеризувати використання фонду робочого часу та продуктивності праці на підприємстві;
- надати характеристику трудомісткості продукції та ефективності використання персоналу на підприємстві;
- здійснити аналіз фонду заробітної плати та його використання на підприємстві;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення механізму формування трудових ресурсів на підприємстві.

У роботі досліджується забезпеченість персоналом загалом, а також за категоріями та професіями АТ «Ельворті», яке є провідним виробником сільськогосподарської техніки в Україні. Зокрема, підприємством випускаються конкурентоспроможні на світовому ринку три великі групи кукурудзяних, бурякових і овочевих просапних сівалок, зразки ґрунтооброблюючої та збиральної техніки.

Об'єктом дослідження є процес формування та забезпечення трудовими ресурсами на основі комплексного аналізу техніко-економічної діяльності досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження є механізм формування стратегії відбору та підбору трудових ресурсів на АТ «Ельворті».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовувалися такі методи та підходи:

- системно-структурного аналізу та математичного моделювання для дослідження механізму формування трудових ресурсів і регулювання трудових відносин на підприємстві;
- методи оптимізації для оптимізації економічних відносин, форм і методів узгодження та регулювання інтересів працівників і підприємства;
- економіко-математичні та економіко-статистичні для оцінки, обробки та представлення результатів дослідження.

Змн.	Арк.	№ докum.	Підпис	Дата

Інформаційною базою досліджень є законодавчі та нормативні документи з економічних питань, офіційні звітно-статистичні дані підприємства відносно ефективності використання персоналу, підручники, навчальні посібники, рекомендовані Міністерством освіти та науки України, монографії та інші періодичні видання відомих вітчизняних і зарубіжних вчених, а також Інтернет сайти.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до формування теоретичних передумов організації, функціонування і управління підбором і розстановкою кадрів, як важливої частини економічного розвитку підприємства.

Практична значність отриманих результатів роботи полягає в тому, що вони можуть бути використані при комплексному удосконаленні системи формування персоналу підприємства за рахунок зміни підходів до підбору та розстановки працівників і зменшення плинності кадрів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 18 найменувань. Основний зміст викладено на 72 сторінках. Робота містить: 19 таблиць, 14 – рисунків.

					БЕП 31.20.000. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		6

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність трудових ресурсів підприємства

До трудових ресурсів відноситься та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями і навичками праці у відповідній галузі. Достатня забезпеченість підприємств потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежать і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і, як результат, – виробництва продукції, її собівартість, прибуток і інших економічних показників.

Під трудовими ресурсами розуміють частину населення, що володіє фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

До трудових ресурсів відносяться чоловіки віком від 18 до 70 років і жінки віком від 18 до 65 років.

Всі працюючі в промисловості підрозділяються на дві групи: промислово-виробничий персонал і персонал непромислових господарств і організацій.

До промислово-виробничого персоналу відносяться робітники, керівники, фахівці, охорона та учні, тобто працівники, зайняті у виробництві та його обслуговуванні.

До персоналу непромислових господарств і організацій – працівники житлово-комунального господарства, дитячих садів і ясел, культурно-освітніх організацій, лікувально-санітарних установ, побутового, транспортного

					БЕП 31.20.001. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		7

обслуговування тощо.

До категорії робітників входять працівники підприємства, безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами з надання виробничих послуг і переміщенню вантажів. Робітники підносяться на основних і допоміжних.

До основних відносять робітників, які безпосередньо створюють товарну (валову) продукцію підприємств і зайнятих здійсненням технологічних процесів, тобто зміною форм, розмірів, положення, стану, структури, фізичних, хімічних і інших властивостей предметів праці. Сюди відносяться, наприклад, – токарі, слюсарі-складальники, слюсарі-монтажники, верстатники; у хімічній промисловості – апаратники; у вугільній промисловості – машиністи та ін.

До допоміжних відносяться робітники, зайняті обслуговуванням устаткування та робочих місць у виробничих цехах, а також всі робітники допоміжних цехів господарств. Вони не беруть участь безпосередньо в основному процесі, протесприяють його здійсненню. Допоміжні робітники можуть бути розділені на такі функціональні групи: транспортна і навантажувально-розвантажувальна, контрольна, ремонтна, інструментальна, господарська, організаційно-технологічна, складська, а також групи охорони праці та підготовки нового виробництва. При розрахунку загальної чисельності робітників важливим показником є питома вага допоміжних робітників. Відсутність єдиних галузевих нормативів для розрахунку чисельності допоміжних робітників призводить до того, що питома вага їх навіть на однотипних підприємствах різна.

Вивчення змін співвідношення основних і допоміжних робітників має велике значення для аналізу всієї діяльності підприємства.

Працівники підприємства поділяються за професіями, спеціальностями і кваліфікацією.

Професія характеризується комплексом теоретичних знань і практичних навиків, необхідних для виконання певної роботи в одній із галузей виробництва. Вона визначається характером виробництва і спеціальними умовами виробництва в даній

					БЕП 31. 20.001. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		8

Час перерв у роботі залежно від чинників поділяється на такі види:

- Перерви для відпочинку (ПР_{від}) і перерви для особистих потреб (ПР_{оп}),
- об'єднані в один вид, – перерви для відпочинку і особистих потреб (ПР_П);
- Перерви організаційно-технічного характеру (ПМ), тобто перерви, зумовлені прийнятою технологією виробництва, припинення роботи технологічного устаткування (поломка, відсутність електроенергії), неузгодженість у роботі окремих ланок виробництва (відсутність лиття, документації, поковок тощо);
- Перерви, пов'язані з порушенням трудової дисципліни – запізнення на роботу, передчасне залишення роботи, інші простої з вини робітника.

З позиції нормування праці час поділяється на:

- Нормований робочий час, тобто час на виконання усіх робіт, обумовлених виконанням виробничого процесу, і перерв, що передбачені технологією та організацією виробництва;
- Ненормований час, тобто різні втрати робочого часу, що не містяться в нормі праці.

Виходячи з цього можна зазначити, що нормування праці передбачає вдосконалення організації праці та технологічних процесів на робочому місці, повне та економічне використання технологічного устаткування.

Затрати праці класифікуються на витрати робочого часу виконавця (табл. 1. 1) та часу використання технологічного устаткування (табл. 1. 2).

Таблиця 1.1

Класифікація витрат робочого часу виконавця

Робочий час виконавця	Час роботи	Час на виконання виробничого завдання	Підготовчо-заключний час			
			Оперативний час	Основний час	Час спостереження за роботою устаткування	
				Допоміжний час	Час ручної роботи Час машинно-ручної роботи	
		Час обслуговування робочого місця	Час організаційного обслуговування Час технічного обслуговування			
						Лист
БЕП 31. 20.001. КРБ						11
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Час перерв у роботі	Час роботи, не передбачений виробничим завданням	Час виконання випадкової роботи	
		Час виконання непродуктивної роботи	
	Час регламентованих перерв	Час перерв, встановлених технологією та організацією виробничого процесу	
		Час на відпочинок і особисті потреби	Час на відпочинок Час на особисті потреби
	Час нерегламентованих перерв	Час перерв, викликаних порушенням нормальної ходи виробничого процесу	
		Час перерв, викликаних порушенням трудової дисципліни	

Таблиця 1.2

Класифікація часу використання технологічного обладнання

Час використання устаткування	Час роботи устаткування	Час роботи устаткування на виконання виробничого завдання (оперативний час)	Основний час	Машинний час	Машинно-апаратний час		
			Допоміжний час	Машинно-ручний час			
			Час роботи устаткування, не передбачений виконанням виробничого завдання	Час виконання випадкової роботи Час виконання непродуктивної роботи			
		Час перерв у роботі устаткування	Час регламентованих перерв	Час перерв, по'язаних з підготовкою до роботи і організаційно-технічним обслуговуванням робочого місця	Час перерв на виконання підготовчо-зключних робіт		
					Час перерв, пов'язаних з обслуговуванням робочого місця		
				Час перерв, передбачених технологією і організацією виробничого процесу			
	Час перерв на відпочинок і особисті потреби						
	Час перерв, викликаних порушенням виробничого процесу						
	Час перерв, викликаних порушенням трудової дисципліни						

Змінний режим визначає загальну тривалість робочої зміни, час її початку та закінчення, тривалість обідньої перерви, тривалість праці та частоту регламентованих перерв на відпочинок.

Добовий режим праці та відпочинку містить кількість змін за добу, час відновлення працездатності між змінами.

Тижневий режим праці та відпочинку передбачає різні графіки роботи, кількість вихідних днів на тиждень, роботу у вихідні та святкові дні. Графіки роботи передбачають порядок чергування змін.

Місячний режим праці та відпочинку визначає кількість робочих та неробочих днів у даному місяці, кількість працівників, які йдуть у відпустку, тривалість основних та додаткових відпусток. Режим праці та відпочинку регулюється ст. 50-65 та 66-84 (глави 4 та 5) Кодексу законів про працю України.

Розрахунок чисельності працюючих – визначення оптимальної потреби в робітниках та інших категоріях працівників для забезпечення потреб конкретного виробництва.

Предметом розрахунків чисельності працюючих у всіх структурних ланках підприємства, галузі є встановлення загальної та додаткової потреби в робочій силі та джерел її покриття.

Чисельність основних робітників безпосередньо залежить від обсягів виробництва і може бути визначена за такими основними методами: 1. За нормами часу на одиницю виробу. 2. За нормами виробітку в одиницю робочого часу. 3. За робочими місцями.

Вибір методу визначення чисельності основних робітників залежить від характеру виробничого процесу та функцій, які виконують робітники на кожному робочому місці.

1. Розрахунок чисельності основних робітників за нормами часу починається з визначення нормативної трудомісткості розрахованого обсягу робіт, яка встановлюється за товарною продукцією. Для визначення загальної чисельності робітників, які працюють за відрядною оплатою праці, необхідно встановити загальну

					БЕП 31. 20.001. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		14

трудомісткість усіх робіт, що вони виконують, з урахуванням завдання із зниження трудомісткості (табл. 1.3).

2. За цим методом визначають середньо облікову кількість основних робітників (\bar{C}), виходячи із виробничого завдання та норм виробітку за формулою:

$$\bar{C} = \frac{O_p}{H \times K \times \Phi}, \quad (1.1)$$

де O_p – обсяг випуску продукції чи одиниць роботи в розрахунковому періоді;

H – норма виробітку на одного робітника за зміну у певних одиницях;

K – коефіцієнт виконання норм виробітку в розрахунковому періоді (квартал, рік);

Φ – кількість робочих днів на одного облікового робітника в розрахунковому періоді (квартал, рік).

Таблиця 1.3

Орієнтовний розрахунок планової трудомісткості продукції механічного цеху машинобудівного підприємства

Виріб	Одиниця виміру	К-сть за планом	Норма часу на одиницю виробу, год.		Трудомісткість розрахункова, тис. нормо-годин
			діюча	розрахункова	
1. Порівнянна продукція груп:					
«А»	один.				
«Б»	один.				
«В»	один.				
«Г»	один.				
Разом за порівнянною продукцією					
2. Непорівнянна продукція:					
«Д»	один.				
«Е»	один.				
Разом по виробках					
Інша продукція	тис. грн.				
Запчастини до виробів	тис. грн.				
Капітальний ремонт і послуги капітальному будівництву	тис. грн.				
3. Разом товарної продукції:					
Зміна залишків незавершеного виробництва	тис. грн.				
Зміна залишків спеціального інструменту та обладнання власного виробництва	тис. грн.				
4. Разом валова продукція					
Міжцехові послуги 3,4%					
Разом по підприємству					

До другої групи слід віднести допоміжних робітників, що виконують роботи, за якими є або можуть бути встановлені норми обслуговування.

Формула для визначення середньої облікової чисельності допоміжних робітників (\bar{C}) за нормами обслуговування обладнання та робочих місць має вигляд:

$$\bar{C} = \frac{M \times Z}{H} \times \left(1 + \frac{a}{100}\right), \quad (1.4)$$

де M – кількість обладнання чи робочих місць, які обслуговуються допоміжними робітниками, од.;

Z – кількість змін;

H – норма обслуговування, що припадає на одного робітника за зміну;

a – відсоток втрат робочого часу.

Чисельність інженерно-технічних працівників (ІТП) та службовців на підприємстві визначається за штатним розкладом, розробленим відповідно до схеми управління підприємством на основі типових штатів і схем посадових окладів, встановлених для підприємства даної групи.

ІТП та службовці підприємства підрозділяються на дві групи: адміністративно-управлінський та цеховий персонал.

До адміністративно-управлінського персоналу підприємства належать: керівники, працівники відділів, лабораторій, технологічних, конструкторських і інших функціональних підрозділів заводууправління.

До цехового персоналу належать ІТП та службовці, що працюють у цехах: керівники цехів і служб, старший та змінні майстри, технологи, нормувальники, змінні робітники тощо.

Чисельність окремих категорій ІТП і службовців можна визначити на основі прогресивних нормативів. В управлінні застосовуються три види нормативів для планування чисельності ІТП і службовців: норми керованості, співвідношення та виробітку.

Нормативи для визначення чисельності ІТП і службовців за функціями управління чи окремими професіями та посадами складаються за схемою,

					БЕП 31. 20.001. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		17

зображеною на рисунку 1. 3.

Особливістю планування чисельності ІТП і службовців є те, що спискова їх чисельність, як правило, береться рівною явочній. Це обумовлено тим, що працівники, відсутні на роботі не замінюються спеціальними працівниками, а їх робота виконується наявним штатом.



Рис. 1.3. Порядок розробки нормативів для ІТП і службовців

Чисельність молодшого обслуговуючого персоналу (МОП) планується за робочими місяцями.

Чисельність персоналу збройно-вахтерської (сторожової) охорони визначається за кількістю встановлених постів і режимом їх функціонування. Персонал пожежної охорони планується за кількістю пожежних постів, режимом їх функціонування,

					БЕП 31. 20.001. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		18

отримала назву професійного відбору. Остання складається з чотирьох елементів: професійна орієнтація, професійна консультація, власне професійний відбір та професійна адаптація.

Професійна орієнтація – це елемент системи професійного відбору, який допомагає ознайомленню зацікавлених осіб з існуючими професіями і складається з трьох елементів: ознайомлення з професією; можливості роботи в даній професії; прийняття рішення.

Професійна консультація – вона проводиться на підприємствах найбільш кваліфікованими фахівцями, що дозволяє прийняти обґрунтоване та вірне рішення щодо вибору або відмови бажаючим.

Професійний відбір – це головне завдання, яке зводиться до виявлення професійних якостей у виборі даної професії.

Професійна адаптація зводиться до перебудови фізіологічних функцій працівника внаслідок реакції організму на зміни умов середовища.

Наступним, найбільш вагомим етапом роботи з персоналом вже в процесі виробничої діяльності є професійна підготовка та підвищення професійної майстерності. Він містить набуття відповідних навиків, знань і вмінь. Одночасно розвиваються й нахили особистості.

Важливим елементом системи управління персоналом на підприємстві є набір і відбір персоналу.

Приєм (набір) на роботу – це низка заходів, які стосуються процесу прийому на роботу в організацію, виходячи з потреби та напрямків її розвитку.

Якісна потреба в працівниках визначається на основі професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, вимог до робочих місць і посад, штатного розпису організації та її структурних підрозділів. Водночас, визначення кількісної потреби передбачає застосування певного методу розрахунку чисельності працівників.

Відбір – процес, в якому підприємство відбирає з списку кандидатів осіб, які найбільше підходять на вакантну посаду.

Даний процес праці складається з певних процедур. Так, перед прийняттям рішення про прийом на роботу необхідно провести аналіз вакантного робочого місця.

					БЕП 31. 20.001. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		20

Перш за все складають його схему, яка містить: характеристику роботи; кваліфікаційні вимоги; рекламу; заяву про прийом на роботу; скорочений список; відповідні тести та співбесіди; вибір кандидата.

Для прийняття рішення про відбір претендента на вакантну посаду необхідно проаналізувати також відповідні документи, які подаються працівниками при прийомі на роботу.

Працівники служб управління персоналом аналізують ефективність методів відбору, використовуючи так званий коефіцієнт відбору:

$$\text{Коефіцієнт відбору} = \frac{\text{Число відібраних бажаних}}{\text{Число бажаних, з яких здійснюється відбір}}$$

Рух кадрів є важливим в аспекті проведення політики рівноваги щодо наявності та потреби конкретного виробництва у працівниках відповідних спеціальностей та кваліфікації. Водночас, внутрішньофірмове переміщення пов'язане не лише з кількістю вакантних робочих місць, а також з можливістю зайняти їх прийнятими працівниками, тобто з рівнем загальної та професійної підготовки прийнятих, з їх демографічними особливостями, досвідом.

Від раціональної організації внутрішніх переміщень на підприємстві залежать можливості кваліфікаційного росту, отримання та виконання роботи за інтересами, оплати праці. Не зважаючи на наявність проблеми кадрового руху, вона знайшла найбільш повне відбиття в напрямку плинності (обороту) кадрів: чисельність прийнятих та звільнених, коефіцієнт плинності кадрів.

Внутрішній рух кадрів характеризується міжцеховим рухом; міжпрофесійним просуванням; кваліфікаційним рухом і переходом працівників в інші категорії. Слід зазначити, що сучасний внутрішньофірмовий рух кадрів має низку видів, водночас, характерні з них такі: міжцеховий рух – це рух кадрів між цехами, дільницями, відділами, бригадами тощо; міжпрофесійна рухливість – перехід до нової професії; кваліфікаційний рух – це перехід працівника від одного розряду до іншого в рамках тарифної системи.

					БЕП 31. 20.001. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		21

Підготовка кадрів є важливою частиною плану з праці. Планом з продуктивності праці та чисельності працюючих встановлюється кількість працівників кожної професії та спеціальності, необхідної для виконання виробничої програми.

Додаткова потреба в працівниках задовольняється шляхом організованого набору і підготовки працівників необхідних професій та спеціальностей. З цією метою роблять розрахунок додаткової потреби в працівниках на наступний період, розробляють план підготовки працівників потрібних професій та спеціальностей.

Визначення додаткової потреби в кадрах є основою для планування, комплектування, підготовки та підвищення кваліфікації робочих кадрів на виробництві. Додаткова потреба в виробничому персоналі визначається за кількістю вакансій відповідно до штатного розкладу з урахуванням ймовірності скорочення чисельності працівників із різних причин.

Планування чисельності тих, що працюють, починається з визначення балансу робочого часу. Метою розрахунку балансу є визначення ефективного фонду часу роботи одного робітника в рік з обліком: середньої тривалості робочого дня одного середньосписочного робітника, прийнятого календарного режиму роботи, планованих невиходів на роботу та внутрішньозмінних перерв, що регламентуються. Цей розрахунок необхідний для визначення резервів зростання виробки за рахунок кращого використання робочого часу та планової чисельності робітників.

Баланс робочого часу складається по підприємству, цеху, ділянці, іноді навіть окремо для кожної групи робітників, що мають однаковий графік роботи і тривалість чергової відпустки. Це обумовлено тим, що середня тривалість чергової відпустки в різних підрозділах підприємства може бути різною.

Розрахунок балансу робочого часу складається з трьох етапів: розрахунок середнього фактичного числа робочих днів у плановому періоді; розрахунок середньої тривалості робочого дня; визначення реального фонду робочого часу середньосписочного робочого в плановому періоді в годинах.

Перший етап роботи починається з визначення календарного, номінального та дійсного фондів робочого часу.

					БЕП 31. 20.001. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		22

для виконання виробничої програми, має свої особливості, обумовлені специфікою праці та виробництва. Методи визначення необхідної кількості робочих розрізняють: за нормами часу на одиницю виробу; за нормами вироблення за одиницю робочого часу; за нормами обслуговування.

Вибір методів визначення чисельності основних робітників залежить від характеру виробничих процесів і трудових функцій, що виконуються робітниками на кожному робочому місці. Складність планування чисельності керівників, фахівців і службовців обумовлена тим, що об'єм виробництва не є єдиним або навіть головним чинником, який визначає їх чисельність.

Планування чисельності промислово-виробничого персоналу не закінчується встановленням планової чисельності тих, які працюють. Велике значення має розрахунок додаткової потреби в кадрах, основної, що є для планування комплектування та підготовки нових працівників на виробництві. Додаткова потреба в керівниках, фахівцях і службовцях визначається за числом вакансій відповідно до затверджених штатів і з урахуванням пропонованого вибуття цих працівників з різних причин. Поповнення чисельності керівників, фахівців і службовців здійснюється в основному за рахунок молодих фахівців, що закінчили учбові заклади.

Розрахунок планованого вибуття доцільно проводити за кожною професійною групою, виходячи з її середньосписочної чисельності.

					БЕП 31. 20.001. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		24

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ АТ «ЕЛЬВОРТІ»

2.1. Техніко-економічна характеристика «АТ Ельворті»

Завод «АТ Ельворті» є одним із найстаріших в країні підприємств з виготовлення посівної та іншої сільськогосподарської техніки.

На конкурсах і виставках, за період 1882÷1911р.р. продукція заводу «Ельворті» одержала 37 золотих і срібних медалей.

За радянських часів завод «Червона зірка» виготовляв 52% зернових і 100% кукурудзяних, бурякових і овочевих сівалок у загальному випуску цих машин у Радянському Союзі.

Починаючи з 1927 р. завод експортує сівалки за кордон. Тільки за роки після II світової війни відвантажено більше як 50 тисяч сівалок у 60 країн світу.

На міжнародних виставках та ярмарках сівалки заводу отримали 11 золотих і срібних медалей.

Починаючи з 1945 року завод виготовив: у 1961 р. – мільйонну, в 1971 р. – двохмільйонну, а в 1983 р. – трьохмільйонну сівалку.

За період з 1984 по 2019 рік виготовлено понад 1 млн 300 тис. одиниць сільськогосподарських машин.

За останні 6 років за вагомий внесок у створення вітчизняного сільськогосподарського машинобудування та забезпечення агропромислового комплексу посівною та ґрунтообробною технікою та участь у міжнародній виставці-ярмарку «Агро» завод одержав понад 20 грамот і Почесних грамот від міністрів промислової політики України та аграрної політики України.

На Кіровоградщині компанія ELVORTI провідний виробник сільськогосподарської техніки в Україні, в 2021 році третій рік поспіль перемогла у конкурсі «Народний бренд» в номінації «Сільськогосподарська техніка». Переможцем у конкурсі «Кращий роботодавець року 2021 року» серед підприємств промисловості з середньообліковою чисельністю працівників від 501 і більше осіб переможцем стала компанія АТ «ЕЛЬВОРТІ». За підсумками 2021 року АТ «ЕЛЬВОРТІ» посіло перше місце та отримало золото у номінації

					<i>БЕП 31.20.002. КРБ</i>	<i>Лист</i>
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>		25

«Фінансові показники успішної діяльності» серед 30-ти кращих підприємств України у галузі «Сільськогосподарське машинобудування». Вперше, АТ «ЕЛЬВОРТІ» нагородили національною премією ВИБІР КРАЇНИ – 2021. Відповідне звання щорічно вручається українським підприємствам, що роблять важливий внесок у розвиток країни та демонструють фінансову стійкість, займаючи першість на ринку.

За 2020 рік зростання виробництва склало 158,9%. Збільшено випуск сівалок на 1897 одиниці, культиваторів на 467 одиниць, жниварок – на 45, пристосувань – на 605.

Зріс і добробут працюючих, їхня середньомісячна зарплата склала 7,8 тис. грн. і підвищилась на 30,4%.

З початку реструктуризації досягнуто виробництво 3-х одиниць техніки на працюючого проти 6-и одиниць у 2007 році.

У 2020 році виготовлено 2197 сівалок: 1244 зернових, 953 кукурудзяних, 797 культиваторів, а також запчастин на 30,5 млн. грн. Всього товарної продукції на 450,1 млн. грн.

Головна мета підприємства – створення конкурентноспроможної сільськогосподарської техніки. За останні 6÷7 років оновлена вся продукція підприємства. Це модернізовані сівалки сімейства СЗ-3,6А п'яти модифікацій, модернізована в цьому році СЗТ-3,6А та сімейство сівалок СЗ-5,4 шести модифікацій, сівалка СЗ-10,8, стерньові сівалки СТС-2 та СТС-6, сімейство шеренгових сівалок СЗП-3,6Б – двох модифікацій. Розроблені та пройшли випробування дві нові зернові сівалки для посіву по стерні СПП-45 з пневмотранспортом насіння новими зароблюючими робочими органами та стрічковим посівом, до тракторів класу 3 т. с.

Нові сівалки СЗ-5,4 «Клен» з апаратами фірми «Клен» забезпечують висів з дуже малими нормами від 0,5 до 400 кг/га.

З 2019 року освоєно випуск зчіпок СГП-10,8 для з'єднання в посівні агрегати шириною захвату 10,8 метрів 3-ох сівалок СЗ-3,6А в ешелонований або 3-ох сівалок СЗП-3,6Б в шеренговий агрегат, та СП-10,8 для з'єднання 2-ох сівалок СЗ-5,4 в агрегат.

						<i>БЕП 31.20.002. КРБ</i>	<i>Лист</i>
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>			26

стрічкопильних верстатів типу «Everising S300 YNB» для пакетного різання труб і прутків під прямими та косими кутами різу.

Так впровадження одного верстата пакетного різання моделі H-360HA дозволило переробляти на ньому щомісяця до 50-ти тонн металу, більше 40 найменувань деталей.

Наступним етапом було придбання та впровадження координатно-просічного верстата типу «Amada Vipras», який вивільнив сотні пробивних штампів і десятки пресів.

Завершення створення ділянки високих технологій у заготівельно-пресовому цеху дозволило заводу виконати підготовку виробництва нових машин у можливо короткі терміни від трьох до чотирьох місяців. А це оперативність реагування на запити ринку.

Слідом за цим модернізувалось плавильне відділення та впроваджувались нові технології виготовлення виливків за газифікованими моделями, що в значній мірі поліпшило умови праці, якість лиття, знизило металоємність продукції.

Першочерговою задачею технічних служб заводу було завершення модернізації конвеєра фарбування рам у МСЦ №24 за технологією методом обливу. В інших цехах необхідно було розглянути можливість застосування більш прогресивних методів нанесення ЛФМ і захисних покриттів.

Реалізовані заходи дозволили вистояти та захистити свої інтереси, маючи високоякісну продукцію на основі високих технологій та сертифікації виробництва.

Під час воєнного стану в країні, АТ «Ельворті» продовжує свою роботу. На сьогоднішній день всі виробничі потужності направлені на підготовку виробництва сільськогосподарської техніки до осінньої посівної, щоб у потрібний час підтримати та забезпечити аграріїв необхідною продукцією.

Згодом очікується поповнення на майданчику сільгосптехніки ELVORTI, а саме створюється новий багатофункціональний агрегат для передпосівної обробки ґрунту.

2.2. Аналіз забезпеченості АТ «Ельворті» персоналом

Основними завданням аналізу є: вивчення та оцінювання забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів персоналом загалом, а також за категоріями та професіями; визначення та вивчення показників плинності кадрів; виявлення резервів персоналу повнішого та ефективнішого використання.

Забезпеченість підприємства персоналом визначаємо порівнюванням фактичної чисельності працівників за категоріями та професіями з плановими потребами.

Адміністративно-управлінський персонал необхідно перевірити на відповідність фактичного рівня освіченості кожного працівника посаді, що він обіймає, та вивчити питання, пов'язані з добором кадрів, підготовкою їх і підвищенням кваліфікації.

Кваліфікаційний рівень працівників багато в чому залежить від їхнього віку, стажу роботи, освіти і т. д.

Для характеристики руху робочої сили розраховуємо та проаналізуємо динаміку таких показників:

- коефіцієнт обороту з приймання персоналу ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{\text{Кількість прийнятого на роботу персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}; \quad (2.1)$$

- коефіцієнт обороту з вибуття ($K_{в}$):

$$K_{в} = \frac{\text{Кількість працівників, які звільнились}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}; \quad (2.2)$$

- коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пк}$):

$$K_{пк} = \frac{\text{Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}; \quad (2.3)$$

- коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства ($K_{пс}$):

$$K_{пс} = \frac{\text{Кількість працівників, які пропрацювали увесь рік}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}. \quad (2.4)$$

Результати розрахунків коефіцієнтів $K_{пр}$, $K_{в}$, $K_{пк}$, $K_{пс}$ за 2018, 2019 і 2020 роки наведені в таблиці 2. 1.

										Лист
										29
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат						

Таблиця 2.1

Рік	Данні до розрахунку					Показники			
	N_{CO}	$N_{пр}$	$N_{зв}$	$N_{вб+тд}$	$N_{вр}$	$K_{пр}$	$K_{в}$	$K_{пк}$	$K_{пс}$
2018	1881	211	139	118	1303	0,112	0,074	0,063	0,693
2019	2058	315	269	255	1115	0,153	0,131	0,124	0,542
2020	2446	425	108	98	1494	0,174	0,044	0,04	0,611

Прийняті позначення: N_{CO} – середньо облікова чисельність персоналу; $N_{пр}$ – кількість прийнятого на роботу персоналу; $N_{зв}$ – кількість працівників, яка звільнилась; $N_{вб+тд}$ – кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни; $N_{ур}$ – кількість працівників, які пропрацювали весь рік.

За даними табл. 2. 1 побудовано графік, зображений на рис. 2. 1.

З графіку видно, що коефіцієнт обороту з приймання персоналу постійно зростає. Це свідчить про стійку тенденцію до розширення виробництва, створення нових робочих місць. Разом з тим слід зазначити про те, що 2019 рік був не дуже вдалим для підприємства. Так, у цьому році збільшилась кількість працівників, які звільнилися та зріс коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства зменшився, що вказує на зменшення кількості працівників, які пропрацювали весь рік. Звичайно, такі негативні тенденції не могли не позначитися на ефективності виробництва. Але вже наступного 2020 року ситуація була виправлена, на що вказує зростання коефіцієнту постійності складу підприємства та зменшення коефіцієнтів обороту з вибуття та плинності кадрів.

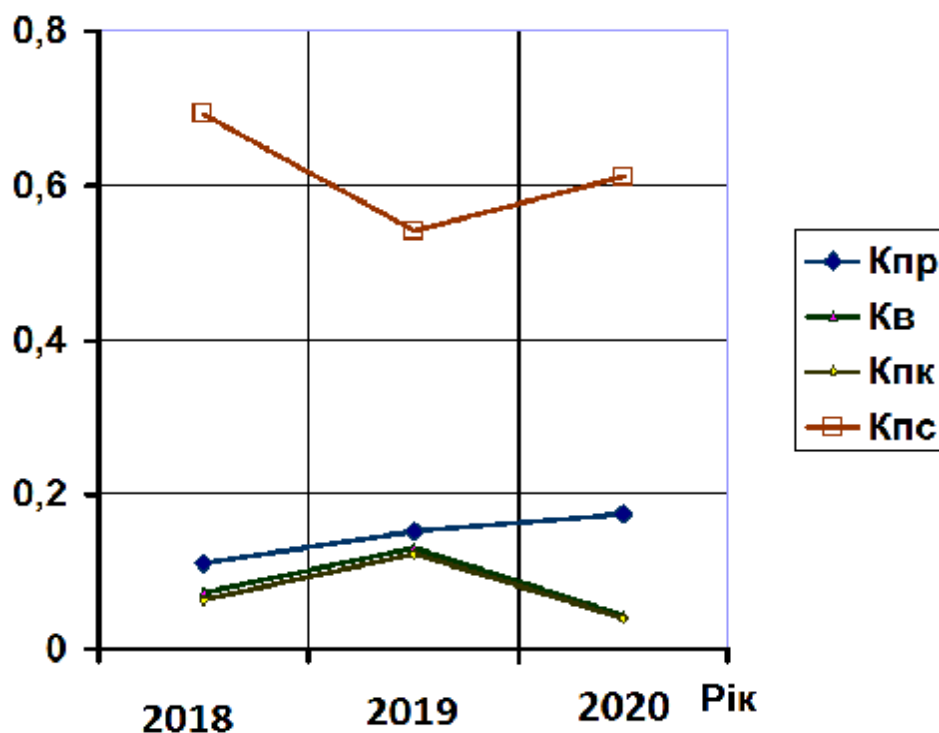


Рис. 2.1. – Динаміка показників руху робочої сили

					БЕП 31.20.002. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		30

Показники виробничої діяльності підприємства напряду залежать від якісного потенціалу працівників (табл. 2. 2).

Таблиця 2.2

Показники		2018 рік	2019 рік	2020 рік
Середньоспискова чисельність		1881	2058	2446
Освіта вища та незакінчена вища		726	1007	1156
Середня спеціальна та професійно-технічна		251	297	332
За віком	18-28 років	181	321	569
	55-59 років	115	153	157
	50-54 роки	281	357	412

За даними таблиці 2. 2 побудована діаграма (рис. 2. 2), що наочно ілюструє динаміку зміни якісного складу працівників.

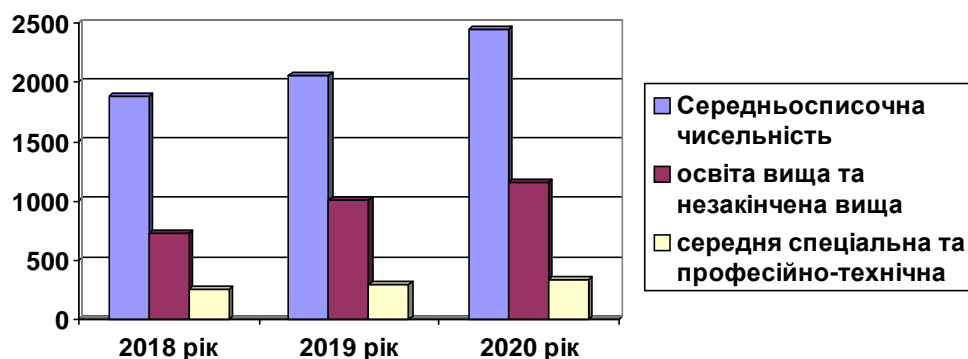


Рис. 2.2 – Якісний потенціал працівників

При підборі кадрів перевага віддається професіоналам, які підтверджують свій рівень продуктивною працею. У кожному цеху сформовано ядро колективу, на котре впевнено спирається начальник цеху. Ринково-економічні відносини сьогодні підтверджують, що при однакових фінансових і технологічних можливостях у конкурентній боротьбі перемагають підприємства, на яких працюють більш професійні робітники. Тому для підприємства стало нормою життя безперервне навчання управлінського персоналу та робітників. У 2019 році почала відчуватися потреба у майстрівському складі в зв'язку з віком і розумінням вимог ринкових відносин. Враховуючи важливість проблеми, була сформульована та впроваджена в життя програма «Майстер – ключова фігура». З числа старшокурсників ЦНТУ було відібрано десять кращих, шість з них

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат
------	------	----------	--------	-----

безболісно адаптувалися, а чотири, захистивши диплом, працюють у цехах як спеціалісти. Але цього виявилось недостатньо, адже головне на сьогоднішній день – це якість. Розроблені та ухвалені головою правління до впровадження в життя «карти компетентності» начальника цеху та майстра. Це дасть можливість визначити, як побудувати процес навчання, щоб мати максимальний результат.

Професійно-технічне навчання кадрів є одним з найважливіших чинників високої продуктивності праці, виступає засобом стабільного економічного зростання, збереження та розвитку трудового потенціалу.

Щоб завоювати світовий ринок, необхідно виготовляти якісну продукцію, мати кваліфіковані кадри, починаючи від робітника та закінчуючи керівником. Для цього потрібно постійно підвищувати свою кваліфікацію, професійний рівень (табл. 2. 3).

Таблиця 2.3

Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів

	2018	2019	2020
Навчання новим професіям	365	264	490
Підвищили кваліфікацію	470	767	515

На підприємстві введено систему безперервного навчання. За 2020 рік більше 1000 робітників, 150 спеціалістів і керівників пройшли цю школу (рис. 2. 3). На заняттях вивчаються питання зі спеціалізації, економіки, з охорони праці, комп'ютерної технології та інші. У теперішній час багато уваги приділяється робочим кадрам. Розпочато курси підвищення кваліфікації електрозварювальників, після закінчення котрих буде проводитися атестація з підтвердженням кваліфікації. Процес необхідно продовжувати за всіма робочими спеціальностями.

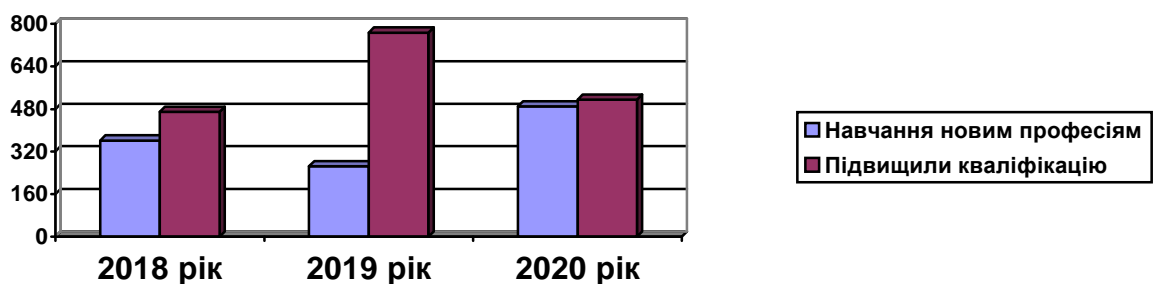


Рис. 2.3 – Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів

Одним з головних напрямків кадрової політики підприємства є піклування про молоду зміну. Кожного року ряди працівників АТ «Ельворті» поповнюються молодими робітниками та спеціалістами. У 2020 році підприємство надало перше робоче місце 70-ти випускникам вищих і середніх спеціальних навчальних закладів. До виробничих підрозділів направлені молоді майстри, кваліфіковані робітники, інженери. На зміну ветеранам праці, що пішли на заслужений відпочинок, до відділів підприємства прийнято більше 20 найкращих випускників Центральноукраїнського національного технічного університету. Їм приділяють увагу, передають багаторічний досвід, створюють умови для професійного росту та реалізації здібностей. З числа прийнятих працівників у 2020 році – 50% становить молодь до 30 років (рис. 2. 4).

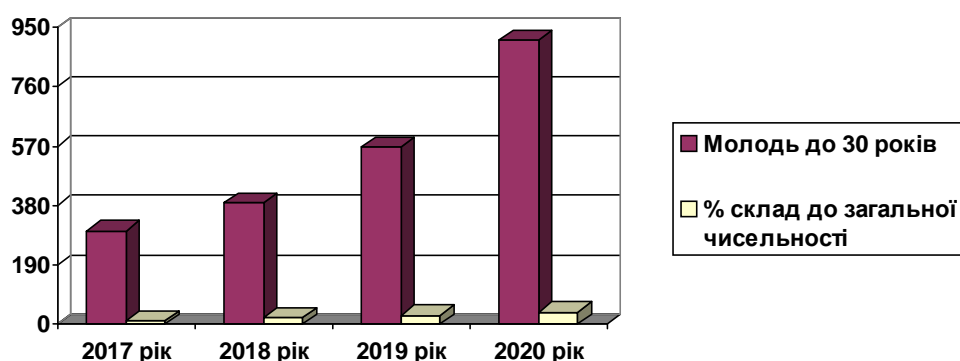


Рис. 2.4 – Віковий склад працівників АТ «Ельворті»

Починаючи з 2017 року віковий склад працівників АТ «Ельворті» до 30 років невинно зростає (табл. 2. 4).

Таблиця 2.4

Віковий склад працівників АТ «Ельворті»

2017 рік		2018 рік		2019 рік		2020 рік	
Молодь до 30 років	% склад до загальної чисельності	Молодь до 30 років	% склад до загальної чисельності	Молодь до 30 років	% склад до загальної чисельності	Молодь до 30 років	% склад до загальної чисельності
299	9	388	21	567	28	909	37

2.3. Аналіз використання фонду робочого часу

Повноту використання персоналу можна оцінити за кількістю днів і годин, які відпрацював один працівник за аналізований період, а також за ступенем

використання фонду робочого часу. Такий аналіз проведемо в цілому по підприємству (табл. 2. 5).

Фонд робочого часу (ФРЧ) залежить від чисельності робітників (ЧР), кількості днів, які відпрацював один робітник у середньому за рік (Д), і середньої тривалості робочого дня (Т):

$$\text{ФРЧ} = \text{ЧР} \cdot \text{Д} \cdot \text{Т}. \quad (2.5)$$

На підприємстві фактичний фонд робочого часу менший від планованого на 49607 год. Вплив факторів на його зміну визначимо за методом абсолютних різниць:

$$\Delta \text{ФРЧ}_{\text{ЧР}} = (\text{ЧР}_1 - \text{ЧР}_0) \cdot \text{Д}_0 \cdot \text{Т}_0 = (1998 - 1990) \cdot 220 \cdot 7,96 = +14010;$$

$$\Delta \text{ФРЧ}_{\text{Д}} = (\text{Д}_1 - \text{Д}_0) \cdot \text{ЧР}_1 \cdot \text{Т}_0 = (216 - 220) \cdot 1998 \cdot 7,96 = -63617;$$

$$\Delta \text{ФРЧ}_{\text{Т}} = (\text{Т}_1 - \text{Т}_0) \cdot \text{Д}_1 \cdot \text{ЧР}_1 = (7,96 - 7,96) \cdot 210 \cdot 1998 = 0.$$

Разом – 49607 год.

Таблиця 2.5

Використання персоналу підприємства

Показник	2019 рік	2020 рік		Відхилення	
		план	факт	від 2019 року	від плану
Середньорічна чисельність робітників (ЧР)	1681	1990	1998	+317	+5
Відпрацював за рік один робітник:	216	220	216	0	-4
днів (Д)	17191	1751	1719	0	-32
годин (Г)	7,96	7,96	7,96	0	0
Середня тривалість робочого дня (Т), год.	2890244	3484888	3435281	+545037	-49607
Фонд робочого часу (ФРЧ), год.	112159	-	145305	+33146	+145305
У тому числі надурочно відпрацьований час, год					

Як видно з наведених даних, підприємство використовує виробничий персонал недостатньо повно. У середньому один робітник відпрацював 216 днів замість 220, у зв'язку з чим надпланові цілоденні втрати робочого часу становили

Скорочення втрат робочого часу – один з резервів збільшення випуску продукції. Щоб підрахувати його, необхідно втрати робочого часу (ВРЧ) з вини підприємства помножити на плановий середнього динний виробіток продукції:

$$\Delta \text{ВП} = \text{ВРЧ} \cdot \text{ГВ}_0 = (3657,94 + 48561) 40,2 = 342 (\text{тис. грн}).$$

Втрати робочого часу не завжди призводять до зменшення обсягу виробництва продукції, оскільки їх може бути компенсовано підвищенням інтенсивності праці працівників. Тому в аналізі використання трудових ресурсів необхідно приділити увагу вивченню показників продуктивності праці.

2.4. Аналіз продуктивності праці

Для оцінювання рівня інтенсивності використання персоналу застосовують систему узагальнюючих, окремих і допоміжних показників продуктивності праці.

До узагальнюючих показників належать середньорічний, середньоденний і середньогодинний виробіток продукції на одного робітника, а також середньорічний виробіток продукції на одного працюючого у вартісному вираженні.

Індивідуальні показники – це витрати часу на виробництво одиниці продукції певного виду або випуск продукції певного виду в натуральному вираженні на один людино-день або на одну людино-годину.

Допоміжні показники характеризують витрати часу на виконання одиниці певного виду робіт або обсяг виконання робіт за одиницю часу.

Як видно з рис. 2. 5, найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток продукції на одного працівника. Його величина залежить не лише від виробітку робітників, а й від частки останніх у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, а також від кількості днів, які вони відпрацювали, та від тривалості робочого дня.

Звідси середньорічний виробіток одного працівника дорівнює добутку таких факторів:

$$\text{РВ}^{\text{П}} = \text{Ч} \cdot \text{Д} \cdot \text{Т} \cdot \text{ГВ}. \quad (2.6)$$

Розрахунок впливу цих факторів на зміну рівня середньорічного виробітку промислово-виробничого персоналу проведемо за способом абсолютних різниць.

					<i>БЕП 31.20.002. КРБ</i>	<i>Лист</i>
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>		37

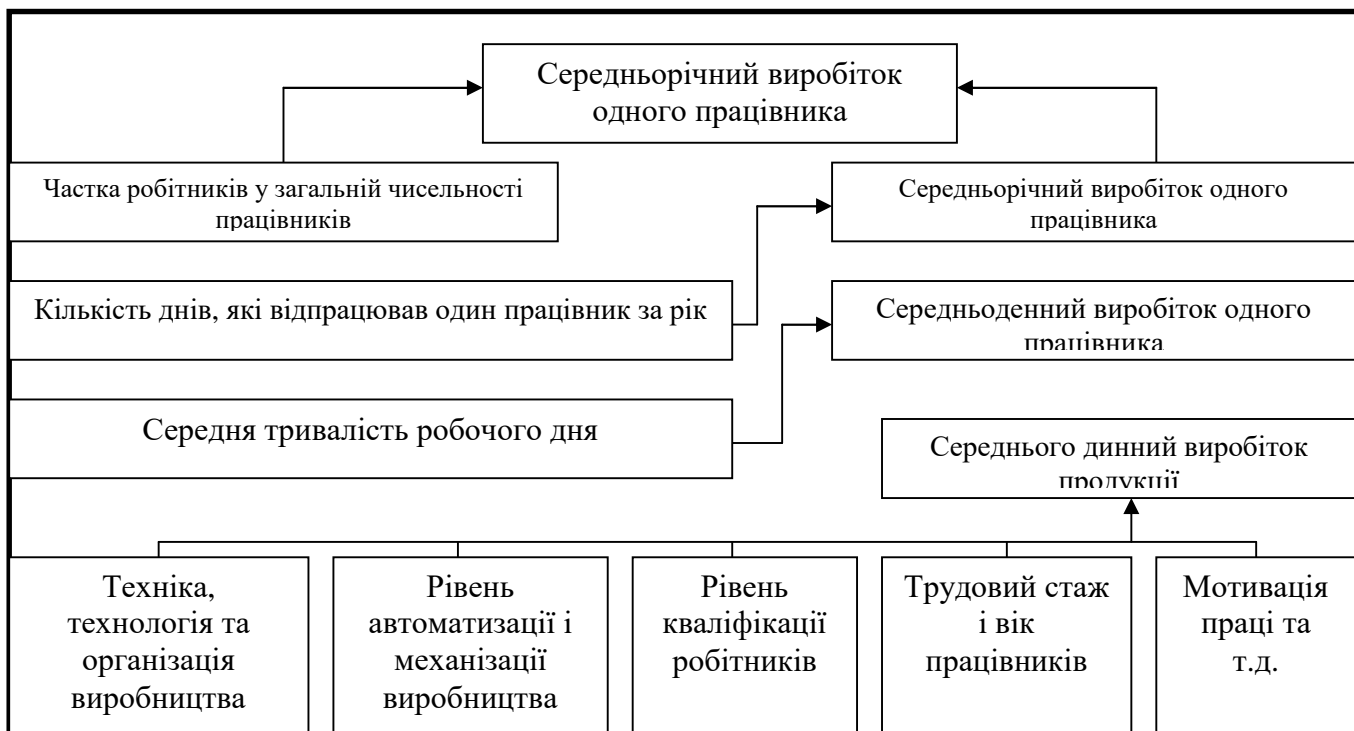


Рис. 2.5 – Структурно-логічна факторна модель продуктивності праці

За даними табл. 2. 8 і 2. 9, середньорічний виробіток працівника підприємства вищий від планового на 1,94 тис. грн. (58,51-56,57). Він зріс на 1,94 тис. грн. у зв'язку зі збільшенням частки робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу та на 1,77 тис. грн. за рахунок підвищення середньогодинного виробітку робітників. Негативно на його рівень вплинули надпланові цілоденні втрати робочого часу, внаслідок чого він зменшився на 1,05 тис. грн.

Аналогічно аналізуємо зміни середньорічного виробітку робітника, що залежить від кількості днів, які відпрацював один робітник за рік, середньої тривалості робочого дня та середньогодинного виробітку:

$$P^P = D \cdot T \cdot G^B \quad (2.7)$$

Обчислимо вплив цих факторів за способом абсолютних різниць:

$$\Delta P_{D} = \Delta D \cdot T_0 \cdot G_{B0} = -4 \cdot 7,96 \cdot 40,2 = -1279,97 (\text{грн.});$$

$$\Delta P_{G^B} = D_1 \cdot T_1 \cdot \Delta G^B = 216 \cdot 7,96 \cdot 0,82 = 1409,88 (\text{грн.})$$

Разом +129,91 грн.

Обов'язковим є аналіз змін середньогодинного виробітку, як одного з основних показників продуктивності праці та фактора, від якого залежить рівень середньоденного та середньорічного виробітку робітників. Для аналізу середньогодинного виробітку скористаємося методикою [1], згідно з якою

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат

величина цього показника залежить від факторів, пов'язаних зі змінами трудомісткості продукції та її вартісної оцінки. До першої групи факторів належать такі, як технічний рівень виробництва, організація виробництва, непродуктивні витрати часу в зв'язку з браком і усуненням його. У другу групу входять фактори, пов'язані зі змінами обсягу виробництва продукції у вартісній оцінці у зв'язку зі зміною структури продукції та рівня кооперованих поставок. Для розрахунку впливу цих факторів на середньогодинний виробіток застосуємо метод ланцюгової підстановки. Крім базового та фактичного рівня середньогодинного виробітку, необхідно розрахувати три умовних показника його величини.

Таблиця 2.8

Вихідні дані для факторного аналізу

Показник	Значення показника		Зміни	
	План	Факт	Абс.	Відн., %
Виробництво продукції в планових цінах, тис. грн.	140863	143122	+2259	+5,53
Середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу	2490	2446	-44	-1,77
У тому числі робітників	1990	1998	+8	+1,04
Частка робітників у загальній чисельності працівників	79,92	81,68	+1,76	+2,2
Дні, що відпрацював один робітник за рік	220	216	-4	-1,82
Години, що відпрацювали всі робітники	3484888	3435281	-49607	-1,42
Середня тривалість робочого дня, год.	7,96	7,96	0	0
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	56,57	58,51	+1,94	+3,43
Виробіток робітника, тис. грн:				
середньорічний	70,79	71,63	+0,84	+1,19
середньоденний	0,32	0,33	+0,01	+3,13
середнього динний, грн.	40,20	41,46	+1,26	+3,13
Непродуктивні витрати часу (ФРЧ _н), ЛЮДИНО-ГОД.	-	4856	-	-
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат

Надпланова економія часу за рахунок впровадження заходів НТП (ФРЧ _е), людино-год.	-	107515	-	-
Зміна вартості випущеної продукції внаслідок структурних зрушень, тис. грн.	-	+984	-	-

Перший умовний показник середньогодинного виробітку розраховуємо в зіставних з базою умовах. Для цього фактичний обсяг виробництва продукції скоригуємо на величину його змін унаслідок структурних зрушень ($\Delta ВП_{стр}$) і кооперативних поставок ($\Delta ВП_{кп}$), а кількість відпрацьованого часу – на непродуктивні витрати часу ($\Phi РЧ_{н}$) і надпланову економію часу від впровадження заходів НТП ($\Phi РЧ_{е}$), яку потрібно попередньо визначити. Алгоритм розрахунку:

$$ГВ_{ум.1} = \frac{ВП_1 \pm \Delta ВП_{стр} \pm \Delta ВП_{кп}}{\Phi РЧ_1 - \Phi РЧ_{н} \pm \Phi РЧ_{е}} = \frac{143122 - 984 - 0}{3435281 - 4856 + 107515} = 40,17(\text{грн.}). \quad (2.8)$$

Таблиця 2.9

Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку працівників підприємства за способом абсолютних різниць

Фактор	$\Delta РВ^П$, тис. грн
Зміни: частка робітників у загальній чисельності виробничого персоналу	$\Delta РВ_{ч} = \Delta Ч \cdot РВ_0^p = 0,0176 \cdot 70,79 = +1,25$
кількості днів, які відпрацював один робітник за рік	$\Delta РВ_{д} = Ч_1 \cdot \Delta Д \cdot ДВ_0 = 0,8168(-4)0,32 = -1,05$
середньогодинного виробітку	$\Delta РВ_{ГВ} = Ч_1 \cdot Д_1 \cdot Т_1 \cdot \Delta ГВ = 0,8168 \cdot 216 \cdot 7,96 \cdot 0,82 = +1,15$
Усього	+1,35

Якщо порівняти одержаний результат з базовим середньогодинним виробітком, то дізнаємося, як змінився його рівень за рахунок інтенсивності праці в зв'язку з поліпшенням її організації, оскільки решта умов наближені до базових:

$$\Delta ГВ_{інт} = 40,17 - 40,2 = -0,03(\text{грн}).$$

Другий умовний показник відрізняється від першого тим, що в його розрахунку витрати праці не коригуються на $\Phi РЧ_{е}$:

$$ГВ_{ум.2} = \frac{ВП_1 \pm \Delta ВП_{стр}}{\Phi РЧ_1 - \Phi РЧ_{н}} = \frac{143122 - 984}{3435281 - 4856} = 41,43(\text{грн.}). \quad (2.9)$$

										Лист
										40
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат						

Різниця між отриманим і попереднім результатом покаже зміну середньогодинного виробітку за рахунок економії часу в зв'язку з упровадженням заходів НТП:

$$\Delta GB_{\Phi PЧ_e} = 41,43 - 40,17 = +1,26(\text{грн}).$$

Третій умовний показник відрізняється від другого тим, що знаменник не коригується на непродуктивні витрати часу:

$$GB_{\text{ум.3}} = \frac{ВП_1 \pm \Delta ВП_{\text{стр}}}{\Phi PЧ_1} = \frac{143122 - 984}{3435281} = 41,38(\text{грн}). \quad (2.10)$$

Різниця між третім і другим умовним показником відображає вплив непродуктивних витрат часу на рівень середньогодинного виробітку:

$$\Delta GB_{\Phi PЧ_e} = 41,38 - 41,43 = -0,05(\text{грн}).$$

Якщо порівняти третій умовний показник з фактичним у звітному періоді, то дізнаємося, як змінився середньогодинний виробіток за рахунок структурних зрушень виробництва продукції:

$$\Delta GB_{\text{стр}} = 41,46 - 41,38 = +0,08(\text{грн}).$$

Таким чином, усі фактори, за винятком третього, справили позитивний вплив на зростання виробництва праці робітників підприємства.

$$\text{Баланс факторів: } -0,03 + 1,26 - 0,05 + 0,08 = 1,26(\text{грн}).$$

Велику роль у вивченні впливу факторів на рівень середньогодинного виробітку відіграють прийоми кореляційно-регресійного аналізу. У багатофакторну кореляційну модель середньогодинного виробітку можна включити такі фактори: фондоозброєність або енергоозброєність праці; відсоток робітників, які мають вищу кваліфікацію чи середній тарифний розряд робітників; середній термін служби обладнання; частку прогресивного обладнання в загальній його вартості та т. д. Коефіцієнти рівняння множинної регресії покажуть, на скільки гривень змінюється середньогодинний виробіток при зміні кожного факторного показника на одиницю в абсолютному вираженні. Для того, щоб дізнатися, як за рахунок цих факторів змінився середньорічний виробіток робітників, необхідно отримані прирости середньогодинного виробітку помножити на фактичну кількість людино-годин, які відпрацював один робітник у звітному періоді:

										Лист
										41
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат						

$$\Delta PB_{x_i}^P = \Delta GB_{x_i} \cdot D_1 \cdot T_1. \quad (2.11)$$

Для визначення їхнього впливу на середньорічний виробіток працівника треба одержані прирости середньорічного виробітку робітників помножити на фактичну частку робітників у загальній чисельності виробничо-промислового персоналу у звітному періоді:

$$\Delta PB_{x_i}^{\Pi} = \Delta PB_{x_i}^P \cdot \mathcal{C}_i. \quad (2.12)$$

Щоб вплив цих факторів на зміну обсягу випуску продукції, слід приріст середньорічного виробітку працівника за рахунок і-го фактора помножити на фактичну середньо облікову чисельність промислово-виробничого персоналу:

$$\Delta ВП_{x_i} = \Delta ЧВ_{x_i}^{\Pi} \cdot ЧВП_1, \quad (2.13)$$

або зміну середнього динного виробітку за рахунок і-го фактора помножити на фактичну величину тривалості робочого дня, кількості днів, які відпрацював один робітник за рік, частки робітників у загальній чисельності працівників і середньоолікової чисельності працівників підприємства:

$$\Delta ВП_{x_i} = \Delta GB_{x_i} \cdot T_1 \cdot D_1 \cdot \mathcal{C}_1 \cdot ЧВП_1. \quad (2.14)$$

Із таблиці 2. 10 видно, які фактори справили позитивний, а які – негативний вплив на зміну показників продуктивності праці та випуск продукції. На підприємстві великі невикористані можливості зростання рівня цих показників пов'язані з цілоденними, внутрішніми та непродуктивними втратами робочого часу, що потрібно враховувати у плануванні та організації виробництва в майбутньому.

Таблиця 2.10

Узагальнення результатів факторного аналізу

Фактор	ΔГВ, грн.	ΔPB ^P , тис. грн.	ΔPB ^Π , тис. грн.	ΔВП, тис. грн.
1. Чисельність персоналу	-	-	-	-2489
2. Середньорічний виробіток одного працівника	-	-	-	+4745
Усього	-	-	-	+2256
2.1. Частка робітників	-	-	+1,25	+3057,5
2.2. Кількість днів, які відпрацював один робітник за рік	-	-1,28	-1,05	-2568,3
2.3. Зміни середньогодинного виробітку робітників	-	+1,41	+1,15	+2819,9
Усього	-	+0,13	+1,35	+3309,1
2.4.1. Організація виробництва (інтенсивність)				
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат

праці)	-0,03	-0,05	-0,04	-97,84
2.4.2. Підвищення технічного рівня виробництва	+1,26	+2,17	+1,77	+3032
2.4.3. Непродуктивні витрати робочого часу	-0,05	-0,09	-0,07	-171,22
2.4.4. Структура виробництва	+0,08	+0,14	+11,39	+269,06
Усього	+1,26	+2,17	+1,77	+4329,42

Основні напрями пошуку резервів зростання продуктивності праці впливають із самої формули розрахунку її рівня: $ГВ=ВП:ФРЧ$, згідно з якою можна домогтися підвищення продуктивності праці шляхом: а) збільшення випуску продукції за рахунок повнішого використання виробничих потужностей підприємства, оскільки при нарощуванні обсягів виробництва продукції на тих же потужностях, збільшується тільки змінна частина витрат робочого часу, а постійна залишається без змін; б) скорочення витрат праці на її виробництво шляхом інтенсифікації виробництва, впровадження комплексної механізації та автоматизації, досконалішої техніки та технологій виробництва, скорочення витрат робочого часу за рахунок поліпшення організації праці, матеріально-технічного постачання та інших факторів відповідно до плану організаційно-технічних і інноваційних заходів.

2.5. Аналіз трудомісткості продукції

Трудомісткість – це витрати робочого часу на одиницю чи на увесь обсяг виготовленої продукції. Трудомісткість одиниці продукції (T_m) обчислюють за відношенням фонду робочого часу на виготовлення продукції і-го виду до обсягу його виробництва в натуральному чи умовно-натуральному вимірі.

Зниження трудомісткості продукції – найважливіший фактор підвищення продуктивності праці. Зростання продуктивності праці відбувається передовсім за рахунок зниження трудомісткості продукції.

У процесі аналізу необхідно вивчити динаміку трудомісткості, виконання плану за її рівнем, причини її змін і вплив на рівень продуктивності праці.

Із табл. 2. 11 видно, що планове завдання зниження трудомісткості продукції загалом по підприємству значно перевиконано. Планове завдання зниження трудомісткості продукції до минулого року:

					<i>БЕП 31.20.002. КРБ</i>	<i>Лист</i>
						43
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>		

$$24,74:30,73 \cdot 100 - 100 = -19,49\%;$$

фактичне зниження трудомісткості до рівня минулого року:

$$24:30,73 \cdot 100 - 100 = -21,9\%.$$

Таблиця 2.11

Аналіз динаміки та виконання плану за рівнем трудомісткості продукції

Показник	2019 рік	2020 рік		Зростання рівня показника, %		
		План	факт	план до 2019 року	факт до 2019 року	факт до плану
Випуск продукції, тис. грн.	94062	140863	143122	149,76	152,16	101,60
Відпрацьовано всіма робітниками людино-годин	2890244	3484888	3435281	120,57	118,86	98,58
Питома трудомісткість, людино-год. на 1 тис. грн.	30,73	24,74	24,00	80,51	78,10	97,01
Середньогодинний виробіток, грн.	31,96	40,20	41,46	125,78	129,72	103,13

Між змінами загальної трудомісткості та середньогодинного виробітку є обернено пропорційна залежність. Тому, знаючи, як змінилася трудомісткість продукції, можна визначити темпи приросту середньогодинного виробітку:

$$\Delta GB\% = \frac{\Delta T_m \% \cdot 100}{100 - \Delta T_m \%} \quad (2.15)$$

Фактична трудомісткість нижча від планового рівня на 2,99%. Знайдемо темпи зростання продуктивності праці:

$$\Delta GB\% = \frac{2,99 \cdot 100}{100 - 2,99} = 3,08\% \quad (2.16)$$

Оскільки між трудомісткістю продукції та рівнем продуктивності праці є обернено пропорційна залежність, то загальна питома трудомісткість продукції залежить від тих самих факторів, що й середньогодинний виробіток робітників.

2.6. Аналіз ефективності використання персоналу АТ «Ельворті»

Велике значення для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу:

$$P_{II} = \frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Середньооблікова чисельність операційного персоналу}} \cdot 100 \quad (2.17)$$

											Лист
											44
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат							

Зв'язок цього показника з рівнем продуктивності праці можна подати так:

$$P_{\Pi} = \frac{\Pi}{ЧВП} = \frac{\Pi}{ЧД} \cdot \frac{ЧД}{ВП} \cdot \frac{ВП}{ЧВП} = P_{об} \cdot Ч_{РП} \cdot РВ, \quad (2.18)$$

де P_{Π} – рентабельність персоналу;

Π – прибуток від реалізації продукції;

ЧВП – середньо облікова чисельність виробничого персоналу;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

ВП – вартість випуску продукції в діючих цінах;

$P_{об}$ – рентабельність обороту;

$Ч_{РП}$ – частка реалізованої продукції в загальному обсязі випуску загальної продукції;

$РВ$ – середньорічний виробіток продукції на одного працівника в поточних цінах.

Схематично цей взаємозв'язок можна подати, як на рис. 2. 6.



Рис. 2.6 – Структурно-логічна факторна модель рентабельності персоналу

За даними моделі та даними табл. 2. 12 можна визначити, як змінився прибуток на одного працівника за рахунок:

а) продуктивності праці (середньорічного виробітку):

$$\Delta P_{\Pi} = \Delta РВ \cdot Ч_{РП_0} \cdot P_{об_0} = (+3,97)0,99 \cdot 18,79 : 100 = +0,74(\text{тис.грн.}); \quad (2.19)$$

б) частки реалізованої продукції в загальному її випуску:

$$\Delta P_{\Pi} = РВ_1 \cdot \Delta Ч_{РП} \cdot P_{об_0} = 60,54(-0,03)18,79 : 100 = -0,34(\text{тис.грн.}); \quad (2.20)$$

в) рентабельності продажів:

$$\Delta P_{\Pi} = РВ_1 \cdot Ч_{РП_1} \cdot \Delta P_{об} = 60,54 \cdot 0,96(+0,82) : 100 = +0,48(\text{тис.грн.}). \quad (2.21)$$

Разом +0.88 тис. грн.

					БЕП 31.20.002. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		45

Дані для факторного аналізу рентабельності персоналу

Показник	Значення показника		Зміни
	t ₀	t ₁	
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	26213	27876	+1663
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2490	2446	-44
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	139454	142168	+2714
Випуск продукції в поточних цінах, тис. грн.	140863	148092	+7229
Частка виручки у вартості випущеної продукції, %	99,00	96,00	-3
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	10,53	11,40	+0,87
Рентабельність обороту, %	18,79	19,61	+0,82
Середньорічний виробіток продукції на одного працівника (в поточних цінах), тис. грн.	56,57	60,54	+3,97
Середньорічний виробіток продукції на одного працівника (в цінах базового періоду), тис. грн.	56,57	58,51	+1,94

Ця модель зручна ще й тим, що дає змогу ув'язати фактори зростання продуктивності праці з темпами зростання рентабельності персоналу. Для цього зміну середньорічного виробітку продукції за рахунок і-го фактора (див. табл. 2.10) треба помножити на базову частку реалізованої продукції в загальному її випуску та на базовий рівень рентабельності обороту.

Із табл. 2.13 видно, як змінився прибуток на одного працівника за рахунок факторів, які формують рівень середньорічного виробітку промислово-виробничого персоналу. Від'ємний результат впливу окремих факторів можна розцінювати як невикористаний резерв підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Таблиця 2.13

Розрахунок впливу факторів зміни річного виробітку на рівень рентабельності персоналу

Фактори зміни середньорічного виробітку	Розрахунок впливу	Зміна прибутку на одного працівника, тис. грн			
1. Частка робітників у загальній чисельності персоналу	$\Delta PV_{чр.} \cdot Ч_{РП_0} \cdot P_{об_0} =$ $= (+1,25)0,99 \cdot 18,79 : 100$	+0,27			
2. Кількість днів, які відпрацював один робітник за рік	$\Delta PV_{д} \cdot Ч_{РП_0} \cdot P_{об_0} =$ $= (-1,05)0,99 \cdot 18,79 : 100$	-0,20			
3. Середньогодинний виробіток	$\Delta PV_{ГВ} \cdot Ч_{РП_0} \cdot P_{об_0} =$ $= (+1,15)0,99 \cdot 18,79 : 100$	+0,25			
4. Зміна рівня відпускних цін	$\Delta PV_{ц} \cdot Ч_{РП_0} \cdot P_{об_0} =$ $= (60,54 - 58,51)0,99 \cdot 18,79 : 100$	+0,42			
Усього	$3,97 \cdot 0,99 \cdot 18,79 : 100$	+0,74			
3.1. Організація виробництва (інтенсивність праці)	$(-0,04)0,99 \cdot 18,79 : 100$	-0,0078			
<i>БЕП 31.20.002. КРБ</i>					
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат	Лист 46

3.2. Підвищення технічного рівня виробництва	(+1,77)0,99·18,79:100	+0,33
3.3. Непродуктивні витрати робочого часу	(-0,07)0,99·18,79:100	-0,013
3.4. Структура виробництва	(+0,11)0,99·18,79:100	+0,02
Усього		+0,33

2.7. Аналіз фонду заробітної плати

Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві, рівня продуктивності праці необхідно розглядати в тісному зв'язку з оплатою праці. Зі зростанням продуктивності праці утворюються реальні передумови для підвищення рівня її оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати так, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. Тільки за таких умов утворюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення.

У зв'язку з цим аналіз використання коштів на оплату праці на підприємстві має велике значення. У процесі його слід проводити систематичний контроль за використанням фонду заробітної плати, виявляти можливості економії коштів за рахунок зростання продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції.

Фонд заробітної плати включає не лише фонд оплати праці, що належить до поточних витрат підприємства, а й виплати за рахунок коштів соціального захисту та чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства. Відомості про використання коштів, які спрямовуються на споживання, подано в табл. 2. 14.

Найбільшу частку в складі коштів, використаних на споживання, становить фонд оплати праці, що включається в собівартість продукції.

Приступаючи до аналізу використання фонду заробітної плати, що включається в собівартість продукції, передовсім необхідно розрахувати абсолютне та відносне відхилення фактичної його величини від планової.

Абсолютне відхилення ($\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}}$) визначаємо порівнянням фактично використаних коштів на оплату праці в звітному періоді (ФЗП_1) з базовою величиною фонду заробітної плати (ФЗП_0) у цілому по підприємству:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}} = \text{ФЗП}_1 - \text{ФЗП}_0 = 7192 - 5668 = +1524 (\text{тис. грн}) \quad (2.22)$$

					<i>БЕП 31.20.002. КРБ</i>	<i>Лист</i>
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>		47

Абсолютне відхилення саме по собі не характеризує використання фонду зарплати, оскільки цей показник визначають без урахування змін обсягу виробництва продукції.

Відносне відхилення розраховуємо як різницю між фактично нарахованою сумою зарплати у звітному періоді та його базовою величиною на підприємстві становить 1,016(143122грн:140868). При цьому необхідно враховувати, що коригується тільки змінна частина фонду заробітної плати, що змінюється пропорційно обсягу виробництва продукції. Це зарплата робітників за відрядними розцінками, премії робітникам і управлінському персоналу за виробничими результатами та сума відпускних, що відповідає частці змінної зарплати.

Постійна частина оплати праці не змінюється при збільшенні чи спадові обсягу виробництва. Дані для розрахунку подано в табл. 2. 15.

На основі даних таблиці визначимо відносне відхилення фонду заробітної плати з урахуванням змін обсягу виробництва продукції:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{відн}} = \text{ФЗП}_1 - \text{ФЗП}_{\text{ск}} = \text{ФЗП}_1 - (\text{ФЗП}_{\text{зм.0}} \cdot I_{\text{ВП}} + \text{ФЗП}_{\text{пост.0}}), \quad (2.23)$$

де $\Delta\text{ФЗП}_{\text{відн}}$ – відносне відхилення фонду заробітної плати;

ФЗП_1 – фонд зарплати фактичний у звітному періоді;

$\text{ФЗП}_{\text{ск}}$ – фонд зарплати плановий, скоригований на індекс обсягу випуску продукції;

$\text{ФЗП}_{\text{зм.0}}$ – змінна сума базового фонду зарплати;

$\text{ФЗП}_{\text{пост.0}}$ – постійна сума базового фонду зарплати;

$I_{\text{ВП}}$ – індекс обсягу випуску продукції.

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{відн}} = 7187 - (1280 \cdot 1,016 + 4383) = 7187 - 5683 = +1504 \text{ (тис. грн).}$$

Таблиця 2.14

Аналіз використання коштів, які спрямовуються на споживання

Вид оплати					Сума, тис. грн					
					t ₀	t ₁	Зміни			
1. Фонд оплати праці					5668	7192	+1524			
1.1. Фонд основної заробітної плати					4143	5362	+1219			
1.2. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів					368	337	-31			
1.3. Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)					573	743	-170			
1.4. Оплата щорічних і додаткових відпусток					369	467	+98			
1.5. Оплата праці сумісників					5	5	0			
1.6. Доплати за роботу в нічний час, надурочні години, святкові дні					60	78	+18			
1.7.	Оплата	простоїв			150	200	+50	Пуст		
					<i>БЕП 31.20.002. КРБ</i>					
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат					48	

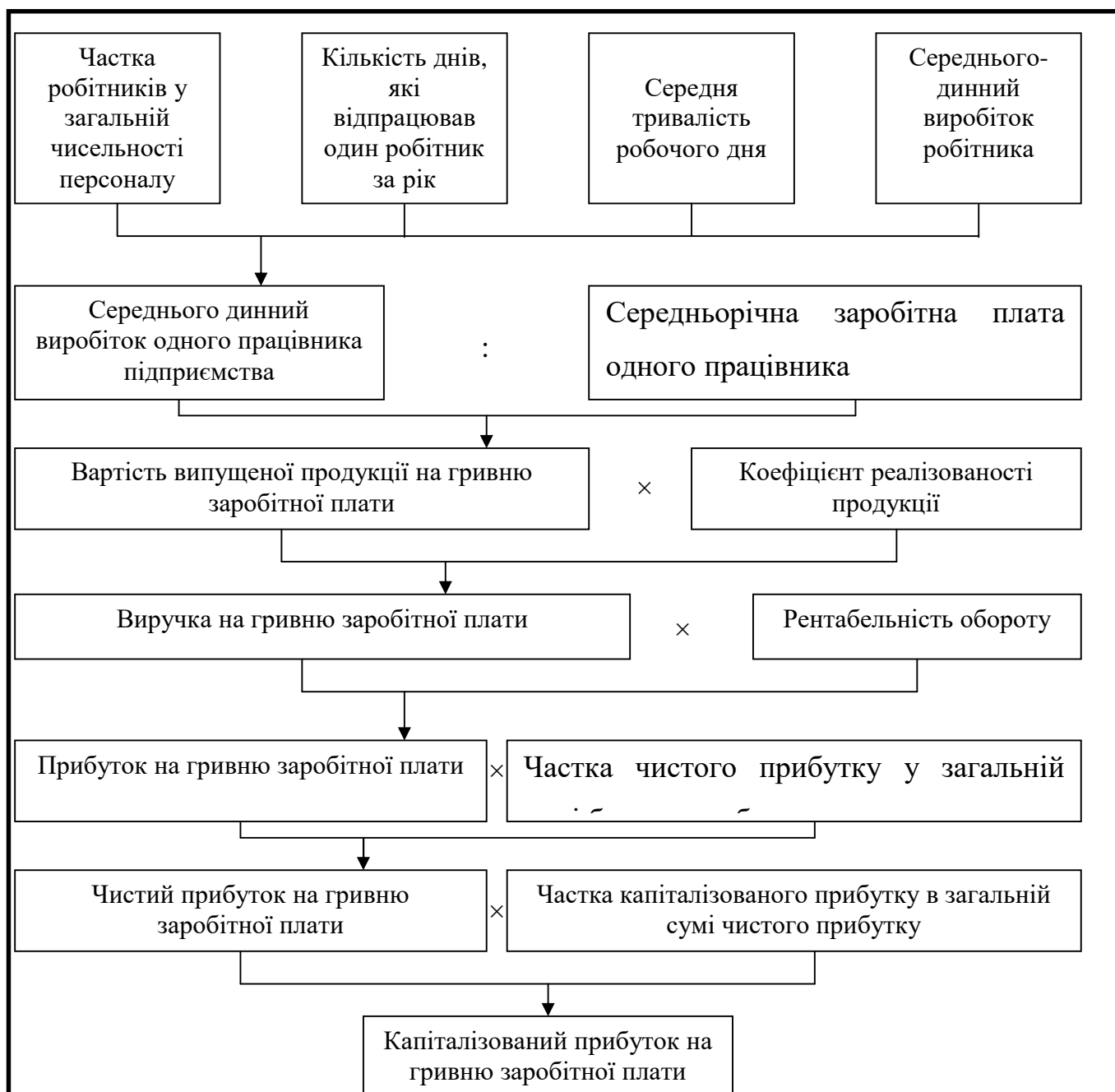


Рис. 2.7 – Структурно-логічна модель факторного аналізу показників ефективності використання фонду заробітної плати

$$\frac{П_{РП}}{\Phi ЗП} = \frac{П_{РП}}{V} \cdot \frac{V}{ВП} \cdot \frac{ВП}{\Phi РЧ} \cdot \frac{\Phi РЧ}{\sum Д} \cdot \frac{\sum Д}{ЧР} \cdot \frac{ЧР}{ЧВП} \cdot \frac{\Phi ЗП}{ЧВП} =$$

$$= P_{об} \cdot Ч_{РП} \cdot ГВ \cdot Т \cdot Д \cdot Ч^P : РЗП. \quad (2.26)$$

В аналізі розміру чистого прибутку на гривню заробітної плати додається ще такий фактор, як частка чистого прибутку в загальній сумі валового прибутку ($Ч_{чП}$):

$$\frac{\text{ЧП}}{\text{ФЗП}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{П}_{\text{РП}}} \cdot \frac{\text{П}_{\text{РП}}}{\text{В}} \cdot \frac{\text{В}}{\text{ВП}} \cdot \frac{\text{ВП}}{\text{ФРЧ}} \cdot \frac{\sum \text{Д}}{\sum \text{Д}} \cdot \frac{\text{ЧР}}{\text{ЧВП}} \cdot \frac{\text{ФЗП}}{\text{ЧВП}} = \quad (2.27)$$

$$= \text{Ч}_{\text{ЧП}} \cdot \text{Р}_{\text{об}} \cdot \text{Ч}_{\text{РП}} \cdot \text{ГВ} \cdot \text{Т} \cdot \text{Д} \cdot \text{Ч}^{\text{Р}} : \text{РЗП}.$$

Аналізуючи зміну розміру капіталізованого прибутку на гривню заробітної плати, необхідно враховувати ще й такий фактор, як частка капіталізованого прибутку в загальній сумі чистого прибутку ($\text{Ч}_{\text{КП}}$):

$$\frac{\text{П}_{\text{к}}}{\text{ФЗП}} = \frac{\text{П}_{\text{к}}}{\text{ЧП}} \cdot \frac{\text{ЧП}}{\text{П}_{\text{РП}}} \cdot \frac{\text{П}_{\text{РП}}}{\text{В}} \cdot \frac{\text{В}}{\text{ВП}} \cdot \frac{\sum \text{Д}}{\sum \text{Д}} \cdot \frac{\text{ЧР}}{\text{ЧВП}} \cdot \frac{\text{ФЗП}}{\text{ЧВП}} = \quad (2.28)$$

$$= \text{Ч}_{\text{КП}} \cdot \text{Ч}_{\text{ЧП}} \cdot \text{Р}_{\text{об}} \cdot \text{Ч}_{\text{РП}} \cdot \text{ГВ} \cdot \text{Т} \cdot \text{Д} \cdot \text{Ч}^{\text{Р}} : \text{РЗП}.$$

Для розрахунку впливу факторів за наведеними вище моделями можна використати метод ланцюгової підстановки. Використовуючи дані табл. 2. 16, дізнаємося, за рахунок яких факторів змінився чистий прибуток на гривню зарплати:

$$(\text{ЧП} : \text{ФЗП})_0 = \text{Ч}_{\text{ЧП}_0} \cdot \text{Р}_{\text{об}_0} \cdot \text{Ч}_{\text{РП}_0} \cdot \text{ГВ}_0 \cdot \text{Т}_0 \cdot \text{Д}_0 \cdot \text{Ч}_0^{\text{Р}} : \text{РЗП}_0 =$$

$$= 0,8316 \cdot 0,1879 \cdot 0,99 \cdot 40,2 \cdot 7,96 \cdot 220 \cdot 0,7992 : 2274 = 3,83(\text{грн.});$$

$$(\text{ЧП} : \text{ФЗП})_{\text{ум.1}} = \text{Ч}_{\text{ЧП}_0} \cdot \text{Р}_{\text{об}_0} \cdot \text{Ч}_{\text{РП}_0} \cdot \text{ГВ}_0 \cdot \text{Т}_0 \cdot \text{Д}_0 \cdot \text{Ч}_0^{\text{Р}} : \text{РЗП}_1 =$$

$$= 0,8316 \cdot 0,1879 \cdot 0,99 \cdot 40,2 \cdot 7,96 \cdot 220 \cdot 0,8 : 2938 = 2,96(\text{грн.});$$

$$(\text{ЧП} : \text{ФЗП})_{\text{ум.2}} = \text{Ч}_{\text{ЧП}_0} \cdot \text{Р}_{\text{об}_0} \cdot \text{Ч}_{\text{РП}_0} \cdot \text{ГВ}_0 \cdot \text{Т}_0 \cdot \text{Д}_0 \cdot \text{Ч}_1^{\text{Р}} : \text{РЗП}_1 =$$

$$= 0,8316 \cdot 0,1879 \cdot 0,99 \cdot 40,2 \cdot 7,96 \cdot 220 \cdot 0,8168 : 2938 = 3,03(\text{грн.});$$

$$(\text{ЧП} : \text{ФЗП})_{\text{ум.3}} = \text{Ч}_{\text{ЧП}_0} \cdot \text{Р}_{\text{об}_0} \cdot \text{Ч}_{\text{РП}_0} \cdot \text{ГВ}_0 \cdot \text{Т}_0 \cdot \text{Д}_1 \cdot \text{Ч}_1^{\text{Р}} : \text{РЗП}_1 =$$

$$= 0,8316 \cdot 0,1879 \cdot 0,99 \cdot 40,2 \cdot 7,96 \cdot 216 \cdot 0,8168 : 2938 = 2,97(\text{грн.});$$

$$(\text{ЧП} : \text{ФЗП})_{\text{ум.4}} = \text{Ч}_{\text{ЧП}_0} \cdot \text{Р}_{\text{об}_0} \cdot \text{Ч}_{\text{РП}_0} \cdot \text{ГВ}_0 \cdot \text{Т}_1 \cdot \text{Д}_1 \cdot \text{Ч}_1^{\text{Р}} : \text{РЗП}_1 =$$

$$= 0,8316 \cdot 0,1879 \cdot 0,99 \cdot 40,2 \cdot 7,96 \cdot 216 \cdot 0,8168 : 2938 = 2,97(\text{грн.});$$

$$(\text{ЧП} : \text{ФЗП})_{\text{ум.5}} = \text{Ч}_{\text{ЧП}_0} \cdot \text{Р}_{\text{об}_0} \cdot \text{Ч}_{\text{РП}_0} \cdot \text{ГВ}_1 \cdot \text{Т}_1 \cdot \text{Д}_1 \cdot \text{Ч}_1^{\text{Р}} : \text{РЗП}_1 =$$

$$= 0,8316 \cdot 0,1879 \cdot 0,99 \cdot 41,46 \cdot 7,96 \cdot 216 \cdot 0,8168 : 2938 = 3,07(\text{грн.});$$

$$(\text{ЧП} : \text{ФЗП})_{\text{ум.6}} = \text{Ч}_{\text{ЧП}_0} \cdot \text{Р}_{\text{об}_0} \cdot \text{Ч}_{\text{РП}_1} \cdot \text{ГВ}_1 \cdot \text{Т}_1 \cdot \text{Д}_1 \cdot \text{Ч}_1^{\text{Р}} : \text{РЗП}_1 =$$

$$= 0,8316 \cdot 0,1879 \cdot 0,96 \cdot 41,46 \cdot 7,96 \cdot 216 \cdot 0,8168 : 2938 = 2,97(\text{грн.});$$

$$(\text{ЧП} : \text{ФЗП})_{\text{ум.7}} = \text{Ч}_{\text{ЧП}_0} \cdot \text{Р}_{\text{об}_1} \cdot \text{Ч}_{\text{РП}_1} \cdot \text{ГВ}_1 \cdot \text{Т}_1 \cdot \text{Д}_1 \cdot \text{Ч}_1^{\text{Р}} : \text{РЗП}_1 =$$

$$= 0,8316 \cdot 0,1961 \cdot 0,96 \cdot 41,46 \cdot 7,96 \cdot 216 \cdot 0,8168 : 2938 = 3,03(\text{грн.});$$

$$(\text{ЧП} : \text{ФЗП})_1 = \text{Ч}_{\text{ЧП}_1} \cdot \text{Р}_{\text{об}_1} \cdot \text{Ч}_{\text{РП}_1} \cdot \text{ГВ}_1 \cdot \text{Т}_1 \cdot \text{Д}_1 \cdot \text{Ч}_1^{\text{Р}} : \text{РЗП}_1 =$$

$$= 0,8125 \cdot 0,1961 \cdot 0,96 \cdot 41,46 \cdot 7,96 \cdot 216 \cdot 0,8168 : 2938 = 3,03(\text{грн.}).$$

					БЕП 31.20.002. КРБ	Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		52

РОЗДІЛ 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА АТ «ЕЛЬВОРТІ»

3.1. Модернізація сфери трудових ресурсів АТ «Ельворті»

Удосконалення сфери використання трудових ресурсів, на нашу думку, полягає в структурних змінах, які мають відбуватися відповідно до змін у стратегії використання трудових ресурсів. Процес удосконалення спрямований на підвищення ринкової вартості АТ «Ельворті». Він полягає не тільки в змінах самої структури формування трудових ресурсів, а й у змінах навичок персоналу, цінностей, які поділяються всіма членами підприємства, стилів управління та спілкування, а також змінах у кадровому складі (рис. 3. 1).



Рис. 3.1 – Модель 7S МакКінсі

Визначення 7 «S»

1. Стратегія: план або напрямок з розміщення обмежених ресурсів підприємства, щоб досягти визначених цілей.
2. Структура: характеристика організаційної карти.
3. Системи: процедурні звіти та визначені способи дій для реалізації структури.
4. Персонал: демографічний опис важливих категорій персоналу підприємства.
5. Стиль: характеристика того, як провідні менеджери поведуть себе по мірі досягнення цілей підприємства, а також культура підприємства.
6. Навички: здібності чи можливості, притаманні ключовим категоріям персоналу чи підприємству в цілому.

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат

Модель 7S МакКінсі показує взаємозв'язок між усіма елементами так званої «жорсткої» системи та так званими «м'якими» елементами. Часто виникають помилки в удосконаленні саме через те, що деякі керівники захоплюються змінами саме в структурі, при цьому не опікуються персональним складом, навчанням людей, тобто надбанням нових навичок, формуванням відповідної організаційної культури, а також стилем керівництва. Той стиль, який ефективно використовували керівники в минулі часи, відповідав ситуації, обсягу їх повноважень, характеристикам виконавців, характеру завдань, які виконувались. Тепер часто буває так, що ситуація змінилась, виконавці вже не мотивовані працювати так, як колись, характер завдань змінився на більш творчі, ринкові, а стиль керівника залишається авторитарним або занадто ліберальним. Такі керівники часто шукають відповідь на всі запитання ринкових проблем тільки в змінах структури. Вдосконалення трудових ресурсів вимагає системного підходу, тобто комплексних і відповідних змін у всіх сферах. Крім того, воно є складовою частиною комплексного вдосконалення та має бути пов'язано з удосконаленням у маркетингу, фінансах, операційній сфері, тощо.

Вважаємо, що модернізація сфери трудових ресурсів повинна проходити в два етапи. Перший етап – оперативне вдосконалення. Другий етап – стратегічне вдосконалення.

Для організації процесу модернізації в АТ «Ельворті» обов'язково необхідні наступні компоненти: мотивація – бажання керівної верхівки до змін; команда, що буде про водити вдосконалення – група спеціалістів і керівників, яка розробляє план модернізації та впроваджує його в життя; зовнішня допомога – консультант або консалтингова фірма, навчальна організація.

На нашу думку, першочергові заходи під час оперативного вдосконалення в сфері формування трудових ресурсів, наступні: 1. Здійснення ефективного лідерства в сфері формування трудових ресурсів. 2. Оптимізація та раціоналізація кількісного та якісного складу персоналу. 3. Розробка нових підходів до стимулювання та винагороди кадрових працівників. 4. Перегляд у зв'язку з планом удосконалення та новою чисельністю підприємства його організаційної структури управління. 5. Підготовка персоналу, в тому числі навчання,

					<i>БЕП 31. 20.003. КРБ</i>	<i>Лист</i>
						55
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>		

I. Розробку місії в тій частині, що стосується персоналу АТ «Ельворті», стратегії використання трудових ресурсів, кадрової політики (рис. 3. 2). На цій основі розробити критерії для звільнення та відбору нових працівників.

Реалізація стратегії використання трудових ресурсів повинна передбачати також розробку кадрової політики.

Кадрова політика повинна будуватися на філософії АТ «Ельворті», в основу котрої покладені принципи роботи з людьми. Ці принципи можуть бути різними. Вибір принципів залежить від багатьох факторів. У додатку 1 наведені розроблені нами в дипломній роботі для АТ «Ельворті» принципи роботи з людьми та кадрова політика.

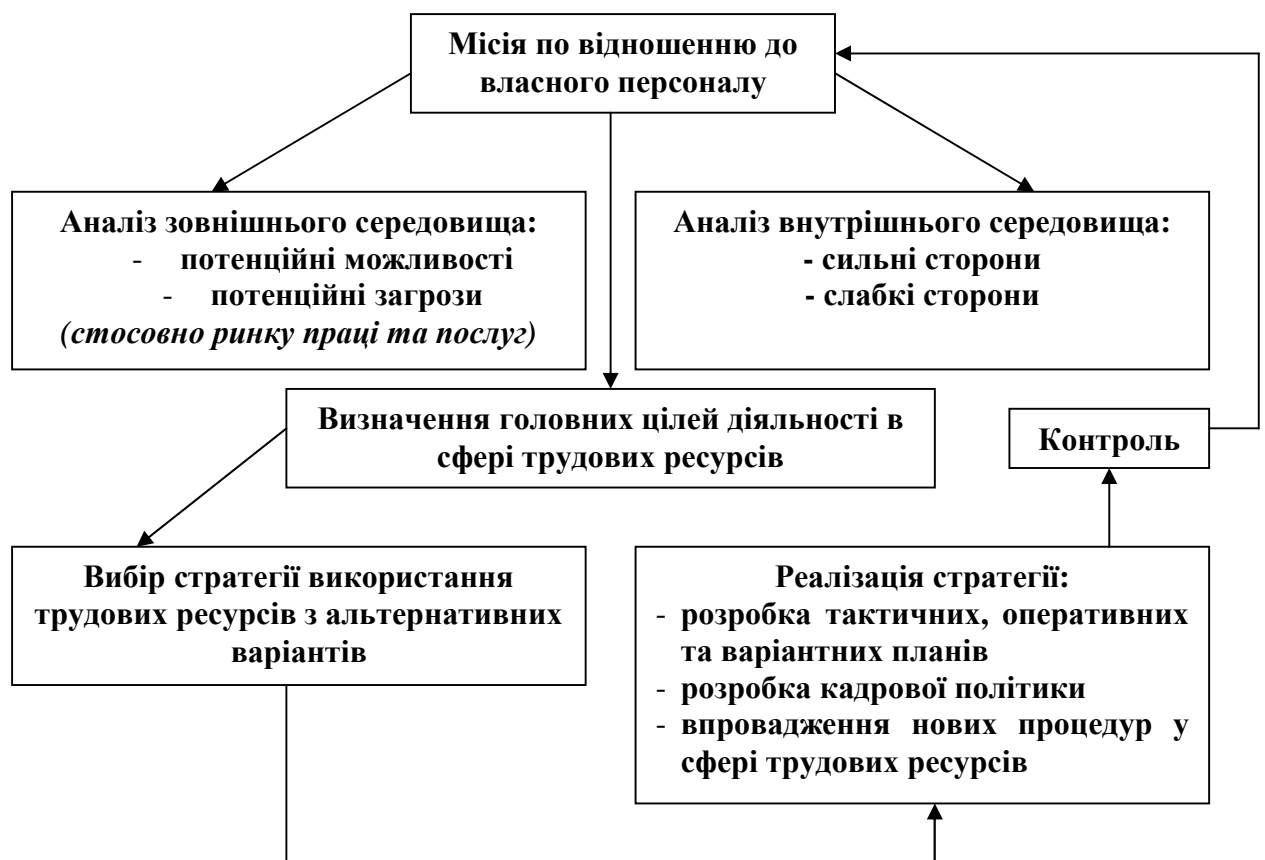


Рис. 3. 2 Схема розробки місії та стратегії використання трудових ресурсів

Прикладом принципів, які необхідно використовувати в роботі служби формування персоналом, можуть бути такі: системний підхід і зворотний зв'язок; партнерство спеціалістів сфери формування персоналу та керівників різних рівнів; командна робота в умовах ринкової невизначеності; повага до особистості та послідовність дій; взаємодія, обмін інформацією та комунікації; взаємодія з ринком; глобальне мислення, поступовість і локальність дій.

Кадрова політика, зокрема – це критерії, що застосовуються до відбору, найму, підготовки, просування, ротації, підвищення кваліфікації персоналу, заохочення та визначення винагороди. Кадрова політика визначає відносини між працівниками та керівництвом.

Кадрова політика має відповідати таким вимогам: повинна бути сформульована в письмовому вигляді, бути зрозумілою та охоплювати всі аспекти формування трудових ресурсів; потрібно передбачити шляхи доведення затвердженої політики до всіх співробітників підприємства; повинна мати хорошу основу, узгоджуватися з політикою суспільства та аналогічних підприємств; повинна відповідати офіційним цілям і загальним завданням підприємства; політика щодо різноманітних специфічних кадрових питань повинна взаємно доповнюватися; політика повинна формуватись у результаті обговорень на різних рівнях управління та консультацій по всьому підприємству, в тому числі з представниками робітників, якщо це необхідно.

II. На етапі реалізації стратегії використання трудових ресурсів першочерговим заходом є розробка системи формування персоналу (рис. 3. 3): аналіз робіт, що виконуються на підприємстві, виходячи з нової стратегії, в тому числі стратегії використання трудових ресурсів; розробка системи якісного відбору персоналу, що має виходити з нових реалій, тобто нових критеріїв, які базуються на новій стратегії; розробка пріоритетних напрямків навчання, перепідготовки персоналу, навчання новим навичкам і умінням, які потребуються в нових умовах, виходячи з нової стратегії; розробка нової системи оцінок виконання роботи за новими критеріями та відповідна система стимулювання за тими самими критеріями.

Як приклад, пропонується оціночна анкета для аналізу систем формування персоналу, наведена в додатку 2.

Основні моменти, що є важливими з точки зору вдосконалення сфери трудових ресурсів на АТ «Ельворті» та належать до головних елементів системи формування персоналу, наведені в наступних підрозділах.

					<i>БЕП 31. 20.003. КРБ</i>	<i>Лист</i>
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>		58

3.2. Аналіз роботи

Аналіз роботи полягає в зборі та аналізі інформації про роботу, що виконується на певній посаді, про завдання, функції, відповідальність, умови роботи, відносини з іншими посадами в АТ «Ельворті».

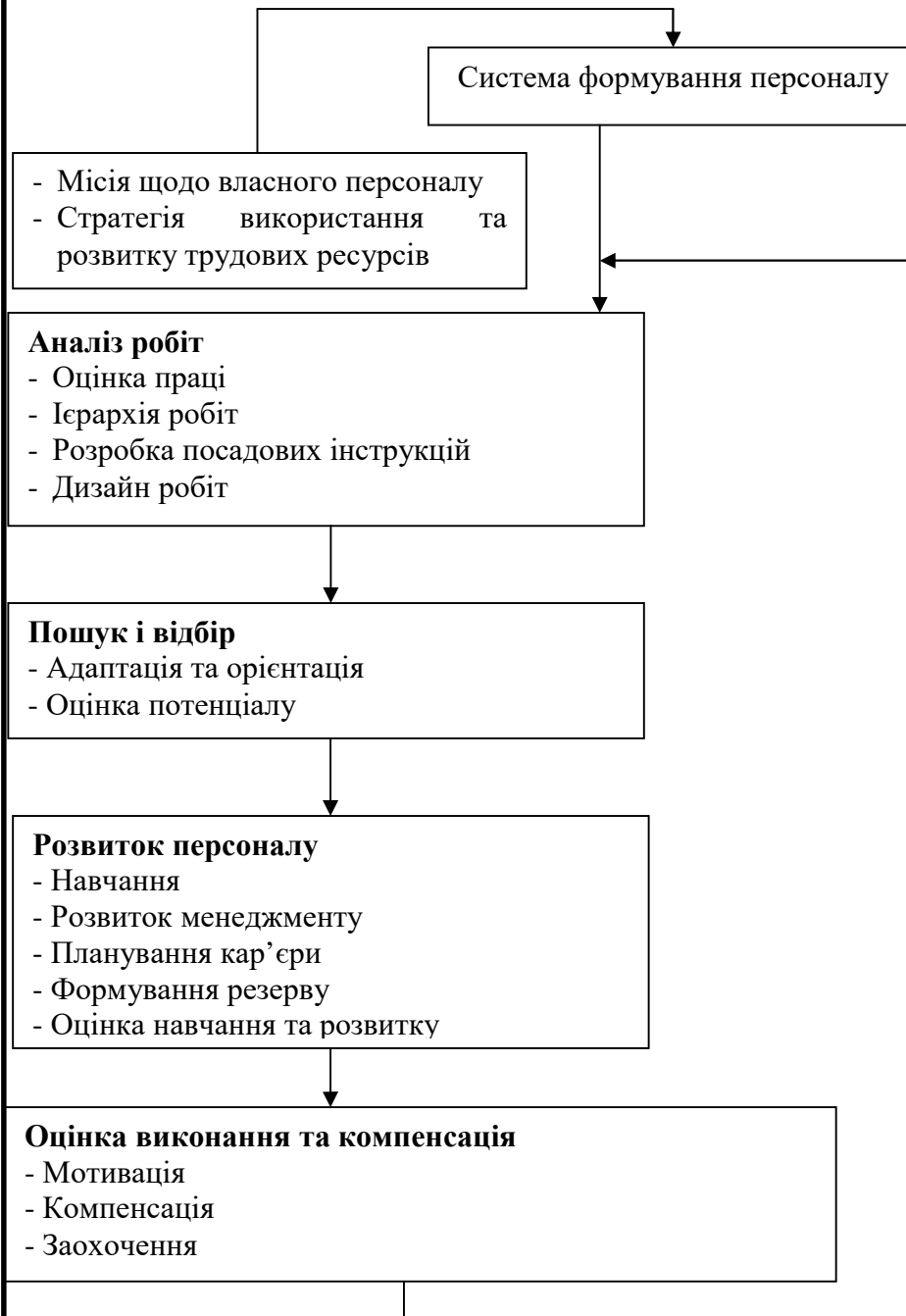


Рис. 3.3 – Складові елементи системи формування трудових ресурсів

Аналіз роботи – процедура, шляхом якої визначають обов'язки та характер робіт, а також тип людей, які мають бути найняті для виконання цих робіт: процес збору та аналізу інформації про завдання, обов'язки, відповідальність і контекст роботи; процес визначення змісту роботи, завдань, обов'язків і відповідальності

можуть бути відсіяні на кожному з етапів відбору.

Вважається, що перш ніж починати відбір, необхідно чітко окреслити функціональні обов'язки посади, і, виходячи з цього, визначити формальні вимоги до кандидата: знання, вміння та навички, здібності кандидата, вимоги до фізичних і психомоторних даних, його психологічний портрет.

Описавши перелік характеристик ідеального кандидата за всіма параметрами, будуть отримані параметри, за якими кандидат повинен бути оцінений, та приблизний рівень, при досягненні котрого орієнтовно кандидата можна вважати таким, що задовольняє підприємство. При цьому потрібно пам'ятати про те, що ідеальних кандидатів не існує. Інколи доводиться брати на роботу особу, що не відповідає за певним переліком параметрів характеристикам ідеального працівника. Проте, їх можна буде досягти за допомогою навчання працівника вже під час його роботи на посаді. Для того, щоб знати, якими характеристиками можна пожертвувати при прийнятті працівника на роботу, можна ранжувати важливість цих характеристик.

За допомогою аналізу робіт визначається зміст роботи, частота виконання, важливість завдань/функцій і в специфікації роботи вказується вага кожної з вимог до кандидата.

Формалізувавши вимоги до кандидата та розробивши шкали оцінки кандидатів за бальною системою, відбирається кандидат за результатами загальної оцінки, що буде сумою оцінок за параметрами, помноженими на показник важливості параметру.

3.4. Розвиток трудових ресурсів і формування кар'єри

На нашу думку, проблема навчання персоналу та розвитку менеджменту є чи не найважливішою. Найбільш поширеним і ефективним методом навчання вважається навчання на робочому місці. Дуже популярне навчання за кордоном. Найнижчим за ефективністю вважається самостійне навчання менеджерів. Набуває поширення та вважаю дуже ефективним метод навчання в самому АТ «Ельворті» запрошеними спеціалістами. Спеціально розроблені програми для АТ «Ельворті» на замовлення, враховуючи проблематику, специфіку та потреби.

					<i>БЕП 31.20.003. КРБ</i>	<i>Лист</i>
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>		61

Лідером у проведенні такого навчання став з 2018 року Економіко-технологічний інститут ім. Роберта Ельворті.

Функція розвитку трудових ресурсів традиційно належала до компетенції відділів навчання персоналу, якщо такі були в структурі підприємства. Організація навчання виходила не з потреб підприємства чи стратегічного планування, а з пропозицій навчальних закладів, як правило, з академічних програм, короткострокових курсів, програм, які розробляли галузеві інститути підвищення кваліфікації.

Як приклад, для роботи з розвитку персоналу АТ «Ельворті» пропонуються документи, наведені в додатках 3, 4, 5, 6.

Розвиток менеджменту – це специфічні методи, прийоми навчання, підвищення кваліфікації, тренінги, що спрямовані на розвиток керівного складу АТ «Ельворті».

Кар'єра – це поступове просування службовою «драбиною», розвиток навичок, здатностей, кваліфікаційних можливостей і ріст розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю. Під кар'єрою також можна розуміти просування вперед за визначеним шляхом.

Вважаємо, що поняття кар'єри не обов'язково означає постійний рух вперед за організаційною ієрархією. Можна розрізнити два види кар'єри:

1. Професійна кар'єра – характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різноманітні стадії розвитку: навчання; вступ на роботу; професійний ріст; підтримка індивідуальних професійних здібностей; звільнення на пенсію.

Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно на різних підприємствах.

Внутрішньо організаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках одного підприємства. Внутрішньо організаційна кар'єра реалізується за трьома основними напрямками: вертикальна кар'єра – підйом на вищій щабель структурної ієрархії; горизонтальна кар'єра – переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, чи виконання певної ролі на щаблі, що не має жорсткого формального місця в організаційній структурі –

					<i>БЕП 31.20.003. КРБ</i>	<i>Лист</i>
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>		62

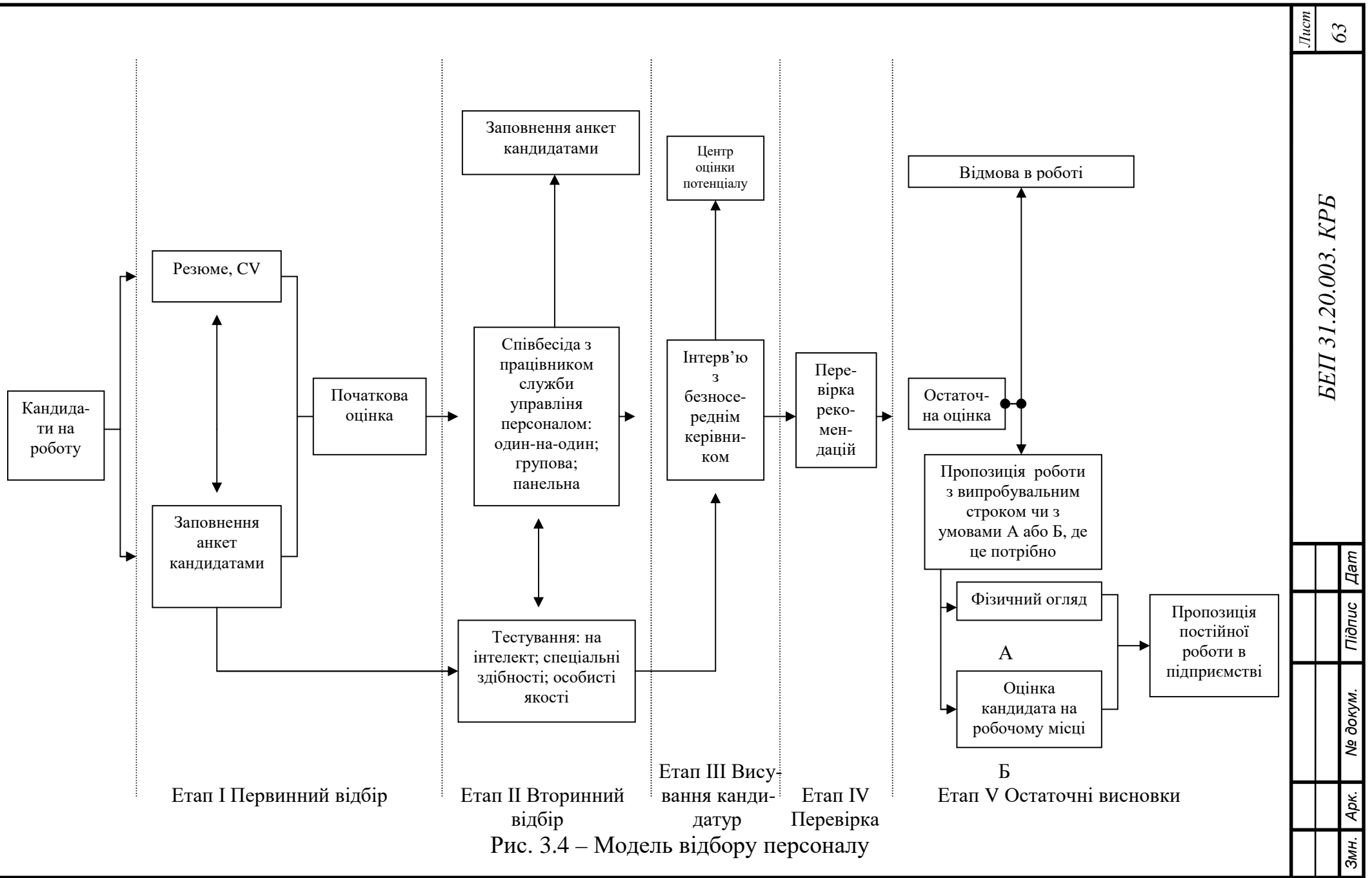


Рис. 3.4 – Модель відбору персоналу

виконання ролі керівника тимчасової групи, програми, проекту, тощо; доцентрова кар'єра – найменш очевидний напрям, хоча він є досить привабливим для працівників.

У додатку 7 наведений розроблений нами у дипломній роботі підхід до планування кар'єри працівників і формування резерву керівників на АТ «Ельворті».

3.5. Оцінка персоналу та виконання роботи

Оцінка персоналу – процес визначення ефективності виконання працівниками АТ «Ельворті» своїх посадових обов'язків, процес визначення потенціалу працівників, встановлення якості, складності та результативності праці конкретного працівника та відповідності посаді, що він займає, з метою збільшення ефективності формування трудових ресурсів АТ «Ельворті».

На нашу думку оцінка персоналу проводиться для: прийняття рішень про компенсацію та винагороду працівникам; планування штату організації та розробки стратегій у галузі трудових ресурсів; проведення ефективного процесу підбору та відбору кадрів, прийняття рішень про поновлення кадрів, вирішення проблем плинності персоналу; оцінка відповідності/невідповідності працівника посаді, що він займає; визначення потреб у професійному навчанні; визначенні «пробілів» у кваліфікаційному рівні кожного працівника, заходи з їх усунення; прийняття рішень про підвищення/пониження працівників у посаді, а також звільнення чи переведення працівників на іншу ділянку роботи; розробки планів професійного розвитку та кар'єри; вирішення внутрішньо організаційних проблем, питань трудових відносин у організації.

Як приклад, у дипломній роботі розроблена інструкція для менеджерів із проведення оцінки виконання, що наведена в додатку 8. У додатку 9 наведений приклад розробленої в дипломній роботі оціночної анкети для використання на АТ «Ельворті».

З описом розроблених варіантів системи атестації та пов'язаною з нею системою стимулювання можна ознайомитися в додатках 10 і 11.

					<i>БЕП 31.20.003. КРБ</i>	<i>Лист</i>
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>		64

харчування, користування автомобілем АТ «Ельворті», відпочинок у санаторіях, тощо. Плануючи систему пільг і привілеїв, АТ «Ельворті» повинно врахувати дію таких факторів: національне та місцеве законодавство; ринок праці; податковий режим; культурні традиції та особливості.

Основні види пільг, які рекомендуються АТ «Ельворті» для надання своїм працівникам: I. Захисні програми. До них можна віднести: 1. Піклування про здоров'я працівників і його страхування. 2. Захист від травмування та страхування від інвалідності. 3. Пенсійні програми. 4. Страхування життя. 5. Страхування від безробіття. II. Оплата невідпрацьованого робочого часу: на роботі; поза роботою. III. Інші привілеї, що може надавати АТ «Ельворті» своїм працівникам: надання службового автомобіля чи покриття витрат за використання власного автотранспорту в службових справах; надання можливості користуватись службовим місцем для паркування машин; знижки на продукти харчування та сервіс, який надається АТ «Ельворті»; надання позик працівникам під низькі відсотки для купівлі акцій, продовження освіти, купівлі будинку, товарів або вирішення фінансових проблем; надання працівникам службового житла, купівля будинків для працівників за певних умов; безкоштовне харчування в службових їдальнях, кафе чи спеціальні їдальні для керівництва; стипендії на навчання працівників; стипендії на навчання дітей працівників; оплата витрат на участь у професійних конференціях; оплата членських внесків до різних клубів; оплата за консультування працівників АТ «Ельворті» з питань законодавства, фінансових питань, тощо. IV. Умови праці також можуть розглядатися як пільги, що надаються працівникам: сплачуються надурочні робітникам; надається неоплачувана відпустка; обмежується тривалість робочого дня; регламентується кількість робочих днів на рік; фіксуються вихідні дні; застосовуються зручні графіки роботи для працівників.

Вважаємо, що система формування трудових ресурсів не повинна обмежуватися тільки перерахованими елементами. Поряд із цим АТ «Ельворті» може розробити систему захисту та оздоровлення персоналу, управління дисципліною, регулювати роботу з профспілками, проводити внутрішні та зовнішні дослідження персоналу, що є необхідною умовою об'єктивності та ефективності прийняття рішень щодо формування трудових ресурсів.

										Лист
										66
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат						

3.8. Висновки та пропозиції

Кваліфікаційна магістерська робота присвячена розгляду питання формування трудових ресурсів на підприємстві АТ «Ельворті». У результаті виконання дипломної роботи можна зробити такі висновки:

1. На даний час всі працюючі на підприємстві діляться на дві категорії:

а) промислово-виробничий персонал – це працівники, що зайняті безпосередньо в виробничому процесі та обслуговують його;

б) персонал непромислових організацій – це працівники житлово-комунального господарства, дитячих і лікувально-санаторних організацій, які відносяться до цього підприємства.

Водночас, усі зайняті на підприємстві в свою чергу поділяються на робітників, керівників, спеціалістів, службовців.

2. Робочий час є загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу визначається, з одного боку, рівнем розвитку виробництва, з іншого – фізичними та психофізіологічними можливостями людини. Поліпшення використання робочого часу є одним з основних способів підвищення продуктивності праці. Воно залежить від співвідношення екстенсивного та інтенсивного розвитку виробництва.

3. Розрахунок чисельності працюючих – це визначення оптимальної потреби в робітниках і інших категоріях працівників для забезпечення потреб конкретного виробництва. Предметом розрахунків чисельності працюючих у всіх структурних ланках підприємства є встановлення загальної та додаткової потреби в робочій силі та джерел її покриття.

4. Використання трудових ресурсів у процесі праці передбачає їх відтворення, що перебуває в взаємозв'язку з відтворенням суспільного продукту. Процес відтворення трудових ресурсів поділяється на окремі фази, а саме: фаза формування, фаза розподілу та перерозподілу та фаза використання.

5. У сучасних умовах в основі формування трудових колективів лежить науково обґрунтована система методів і прийомів, спрямованих на раціональний відбір працівників, за рахунок об'єктивної оцінки їх індивідуальних якостей

					<i>БЕП 31.20.003. КРБ</i>	<i>Лист</i>
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>		67

(здоров'я, нахили, можливості). Ця система отримала назву професійного відбору. Остання складається з чотирьох елементів: професійна орієнтація, професійна консультація, власне професійний відбір і професійна адаптація.

6. Аналіз трудових показників на підприємстві є одним із засобів вдосконалення практики планування та господарського керівництва в області праці. Він припускає вивчення рівня та динаміки будь-якого окремого показника в тісному зв'язку та взаємозалежності від зміни рівня та динаміки всіх інших.

7. Метою аналізу чисельності, структури та руху кадрів є виявлення внутрішніх резервів економії робочої сили в зв'язку з раціональнішою розстановкою тих, які працюють, їх завантаженням і використанням відповідно до отриманої професії, спеціальності та кваліфікації. Основними завданнями аналізу чисельності та складу працівників є: дослідження чисельності та складу за статтю, віком, за фахом, посадою та рівнем кваліфікації; встановлення ступеня забезпеченості підприємства кадрами; перевірка даних про використання робочого часу; вивчення форм, динаміки та причин руху працівників, стану дисципліни праці; визначення чисельності та динаміки зайнятих ручною, малокваліфікованою та важкою фізичною працею; розробка заходів, направлених на поліпшення забезпеченості підприємства кадрами, вдосконалення їх структури та використання.

8. Продуктивність праці є основним показником інтенсифікації та ефективності виробництва. Від її рівня та динаміки залежать у тій або іншій мірі всі основні показники роботи підприємства: об'єм виробництва продукції, чисельність працівників, фонд заробітної плати, зниження собівартості продукції, розмір прибутку, рівень рентабельності та ін. Аналіз системи трудових показників дає можливість з'єднати та пов'язати окремі показники між собою. А це дозволяє оцінити вплив кожного окремого показника та всієї сукупності показників на загальну результативність праці.

9. Подальше поглиблення аналізу йде в напрямі вивчення зростання продуктивності праці за чинниками. Їх вплив на зростання продуктивності праці оцінюється в відносній економії робочої сили.

10. Метою аналізу заробітної плати на підприємстві є з'ясування ступеня

					<i>БЕП 31.20.003. КРБ</i>	<i>Лист</i>
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>		68

економічної доцільності її витрачання, щоб не допустити зниження темпів розширеного відтворення, порушення пропорцій між грошовим зверненням, товарними фондами та платоспроможним попитом і ін. Засобом управління заробітною платнею є нормативний метод, який передбачає встановлення її граничного розміру на одиницю продукції в грошовому вимірюванні. Цим досягається встановлення твердої залежності між збільшенням випуску продукції та сумою коштів, які формуються на оплату праці.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі розроблено низку заходів і пропозицій, спрямованих на вдосконалення механізму формування трудових ресурсів на АТ «Ельворті»:

1. Кадрова політика повинна будуватися на філософії підприємства, в основу котрої покладені принципи роботи з людьми. Ці принципи можуть бути різними. Вибір принципів залежить від багатьох факторів. У роботі для АТ «Ельворті» розроблені принципи роботи з людьми та кадрова політика.

2. На етапі реалізації стратегії використання трудових ресурсів першочерговим заходом є розробка системи формування персоналу. У роботі запропонована оціночна анкета для аналізу систем формування персоналу.

3. З метою вдосконалення роботи з розвитку персоналу АТ «Ельворті» в роботі запропоновано:

- а) система організації роботи з підготовки молодих спеціалістів;
- б) перспектива розвитку кадрового потенціалу до 2025 року;
- в) кількість годин навчання на одного працюючого;
- г) інформація про підвищення ефективності формування кадрового потенціалу на базі інтенсивної підготовки групи спеціалістів за напрямком «Маркетинг, постачання та збут продукції».

4. Внутрішньо організаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках одного підприємства. У роботі розроблено підхід до планування кар'єри працівників і формування резерву керівників на АТ «Ельворті».

5. Оцінка персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків, потенціалу працівників,

встановлення якості, складності та результативності праці конкретного працівника та відповідності посаді, що він займає, з метою підвищення ефективності формування трудових ресурсів підприємства. У роботі розроблена інструкція для менеджерів із проведення оцінки виконання службових обов'язків; розроблено оціночну анкету для використання на АТ «Ельворті»; розроблені варіанти системи атестації та пов'язаною з нею системою стимулювання на п

					<i>БЕП 31.20.003. КРБ</i>	<i>Лист</i>
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>		70

16. Щёкин Г.В. Планирование и организация работы с персоналом: Учебное пособие. – К.: МЗУУП, 2013. – 180 с.

17. Щёкин Г.В. Управление человеческими ресурсами в Украине // Персонал. – 2014. – №1. – С. 4.

18. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод. посібник. – К.: МАУП, 2018. – 256 с.

					<i>БЕП 31.20.003. КРБ</i>	<i>Лист</i>
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>		72

Відділення *економічне*
Кафедра *Економіки*
Освітньо-професійна програма *«Економіка»*
Спеціальність *051 «Економіка»*
Форма навчання *денна*

ДОДАТКИ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

**на тему: Механізм формування трудових ресурсів на підприємстві
«АТ Ельворті».**

на здобуття ступеню першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Здобувач освіти_____ (Чебан В.І.)

Керівник_____ (Хачатурян О.С.)

Кадрова політика АТ «Ельворті»

1. Загальні положення

1.1. Кадрова політика – це механізм реалізації стратегії використання персоналу підприємства. Вона визначає основні принципи, котрими повинні керуватися керівники усіх рівнів і співробітники кадрової служби у вирішенні кадрових питань.

1.2. Кадрова політика розробляється кадровою службою підприємства на основі плану стратегічного розвитку і затверджується Правлінням АТ «Ельворті».

Ініціатором зміни кадрової політики може виступити менеджер будь-якого рівня, якщо він вважає, що запропонована зміна буде сприяти більш ефективній реалізації стратегії підприємства.

Пропозиції з коригування кадрової політики розглядаються кадровою службою та затверджуються Правлінням АТ «Ельворті».

Обов'язок із доведення кадрової політики до усіх працівників покладається на керівників структурних підрозділів підприємства.

Обов'язок з ознайомлення з кадровою політикою підприємства тих працівників, які тільки приступають до роботи на підприємстві, покладається на працівників кадрової служби.

Питання ознайомлення працівників з кадровою політикою підприємства включається в учбові плани усіх груп підвищення кваліфікації та підготовки персоналу підприємства в системі навчання підприємства.

1.3. Усі внутрішні документи, що регулюють діяльність підприємства й стосуються персоналу, повинні бути розроблені в відповідності до принципів кадрової політики підприємства.

2. Принципи кадрової політики

2.1. Головна цінність підприємства – його працівники, їх інтелектуальні здібності, ініціатива та ефективність.

2.2. Кожному працівнику гарантується захист його здоров'я та прав, повага особистості й справедлива компенсація.

2.3. Основними умовами успішності кожного працівника є: висока працездатність, прагнення до розвитку, професіоналізм і порядність.

2.4. Цінується внесок кожного працівника в успіх підприємства.

2.5. При призначенні на вакантну посаду перевага надається працівникам підприємства.

2.6. Під час кар'єрного просування, за інших рівних умов, перевага надається молодому працівнику.

2.7. Під час відбору та найму нових працівників, за інших рівних умов, перевага надається молодому кандидату.

2.8. Реалізація можливостей і творчого потенціалу працівників на благо процвітання підприємства – обов'язок кожного керівника.

3. Сфери впливу кадрової політики

3.1. Планування персоналу

Планування персоналу – це процес порівняння потреби у кількості та якості персоналу з наявними людськими ресурсами та визначення дій з корекції виявленого відхилення шляхом найму, навчання та переміщення чи звільнення персоналу.

Планування персоналу на підприємстві будується на основі перспективного плану виробництва з урахуванням демографічної ситуації, що склалася, існуючого рівня кваліфікації персоналу та спрямовано на усунення «перекосів» у структурі персоналу основних і допоміжних працівників, оптимізації кількості службовців і інженерно-технічних працівників.

Планування персоналу в структурних підрозділах ведеться керівником або працівником кадрової служби підрозділу, виходячи з цілей, які стоять перед підрозділом.

Результати планування оформляються у вигляді формалізованих документів.

3.2. Підбір персоналу

Підбір персоналу – це пошук на ринку праці можливих кандидатів на вакантні чи заплановані посади.

Підбір персоналу здійснюється спеціалістами кадрової служби підприємства самостійно чи з залученням спеціалізованих кадрових агентств і державної служби зайнятості на основі кадрових заявок керівників структурних підрозділів за обумовленими критеріями.

Результати підбору оформляються у формалізованому вигляді та є внутрішнім документом кадрової служби.

3.3. Відбір персоналу.

Відбір персоналу – це процес відбору з підібраних кандидатів, що найбільше відповідають пред'явленим вимогам.

Відбір персоналу здійснюється за затвердженими процедурами спеціалістами кадрової служби підприємства з залученням спеціалістів і керівників структурних підрозділів. Пріоритетне право посісти вакантну посаду, за інших рівних умов, надається кандидату з числа працівників підприємства.

Результати відбору затверджуються керівником, який направив кадрову заявку, та є підставою для найму та надання кандидату робочого місця.

3.4. Найом персоналу

Найом персоналу – це виконання встановлених трудовим законодавством України процедур укладення трудових договорів.

Найом персоналу здійснюється спеціалістами кадрової служби підприємства.

3.5. Адаптація персоналу

Адаптація персоналу – це поступове входження працівника у нові професійні та соціально-економічні умови праці.

Усі нові наймані працівники проходять період адаптації під керівництвом керівників структурних підрозділів чи спеціально призначених компетентних і висококваліфікованих спеціалістів-наставників.

Професійна орієнтація та первинна адаптація спеціально відібраної частини молодих спеціалістів проводиться за «схемою петлі» під керівництвом спеціалістів кадрової служби.

3.6. Розвиток персоналу

Розвиток персоналу – це комплекс методів навчання, систем ротації кадрів і стажування кадрового резерву, професійного росту й планування кар'єри.

Високий професійний рівень персоналу підприємства забезпечується реальною програмою регулярного послідовного навчання персоналу, що розробляється кадровою службою та реалізується через навчальний центр підприємства.

Програма підготовки кадрів передбачає для працівників можливість навчання в середині та поза підприємством на різних курсах та семінарах. Комплектування

груп навчання та вибір тематики здійснюється спеціалістами учбового центру підприємства на основі заявок і направлень керівників структурних підрозділів у відповідності до програми навчання.

Окремі категорії працівників можуть підвищувати свою кваліфікацію шляхом самопідготовки за індивідуально розробленими планами. Самопідготовка працівників забезпечується книжковим фондом технічної бібліотеки підприємства, що регулярно поповнюється.

Працівники підприємства, що успішно засвоюють програму навчання, мають право переваги в професійному та посадовому рості.

3.7. Атестація персоналу

Атестація персоналу – це процес оцінки відповідності досягнутої кожним працівником якості виконаної роботи відповідним критеріям оцінки роботи на атестованих робочих місцях.

Атестація персоналу проводиться в відповідності до діючого на підприємстві положення.

Результати атестації працівника можуть розглядатися, як основа його подальшого професійного росту чи підстава для розриву з ним трудових відносин.

3.8. Компенсаційний пакет

Компенсаційний пакет – це матеріалізований у різній формі індивідуальний внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства.

Внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства у конкретному періоді оцінюється керівниками усіх рівнів і гарантується регулярною виплатою заробітної плати у грошовій формі на руки чи на картку «VISA».

Додаткові матеріальні й нематеріальні форми компенсації встановлюються колективним договором, трудовою угодою чи рішенням правління.

Конкурентний рівень заробітної платні гарантується об'єктивною оцінкою результатів праці та відповідними системами оплати.

3.9. Охорона праці

Охорона праці – це захист здоров'я працюючого від впливу техногенного характеру на робочому місці шляхом проведення організаційних, технічних і профілактичних заходів.

Захист здоров'я усіх працівників підприємства гарантується Законом України

«Про охорону праці».

Керівники усіх рівнів несуть дисциплінарну, матеріальну та кримінальну відповідальність за забезпечення безпечних умов праці на робочих місцях працівників і визначають завдання та обов'язки з захисту довколишнього середовища.

3.10. Трудові суперечки.

Трудові суперечки – це конфліктні ситуації, що виникають між працівником і адміністрацією підприємства в процесі реалізації трудових відносин.

Права працівників підприємства гарантуються «Кодексом законів про працю» України, положеннями Колективного договору та обов'язками сторін, обумовленими в індивідуальному трудовому договорі, що укладений при наймі на роботу.

Керівники всіх рівнів зобов'язані дотримуватись і виконувати вимоги нормативних державних і внутрішніх документів, які регулюють трудові відносини та визначають права працівників.

Розгляд скарг, вирішення суперечливих і конфліктних ситуацій, проводиться в відповідності до прийнятою комісією з трудових суперечок процедурою з огляду на доцільність і здоровий глузд, справедливе ставлення до сторін, що конфліктують, дотримання законності та принципів партнерства.

4. Заплановані показники

4.1. Структура персоналу підприємства

Структура персоналу підприємства визначається співвідношенням між категоріями працівників.

Пропонується досягнути наступних співвідношень:

$$\frac{\text{чисельність.допоміжних.робітників}}{\text{чисельність.основних.робітників}} = 1$$

$$\frac{\text{чисельність.керівників,.спеціалістів.і.службовців}}{\text{загальна.чисельність.основних.і.допоміжних.робітників}} = 0,25$$

4.2. Якість персоналу підприємства

Для оцінки якості персоналу використовуємо показники:

- середній розряд основних робочих;
- середній вік працівників підприємства;

- витрати на підготовку та навчання персоналу.

4.3. Конкуренція персоналу.

Конкуренція персоналу підприємства оцінюється рівнем зарплати робітника підприємства.

АТ «Ельворті»

**ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

Відділ кадрів підприємства просить Вас розглянути низку елементів системи формування трудових ресурсів підприємства та дати Вашу оцінку їх ефективності сьогодні (перша колонка). У другій колонці відобразіть Вашу думку про необхідність і важливість цих елементів для реалізації стратегічних планів розвитку підприємства.

Доповніть даний перелік суттєвим, на Вашу думку, елементом системи формування трудових ресурсів підприємства, відсутнім у запропонованому переліку.

Ваша думка буде врахована при розробці планів подальшого вдосконалення та розвитку системи формування трудових ресурсів нашого підприємства.

ВДЯЧНІ ВАМ ЗА ПЛІДНУ СПІВПРАЦЮ

Відділ кадрів

СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З ПІДГОТОВКИ МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ
В АТ «ЕЛЬВОРТИ»

ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	ІСНУЄ на нашому підприємстві, та як ви оцінюєте його за шкалою: 5 – відмінно 4 – добре 3 – задовільно 2 – погано 1 – відсутній цей елемент					НЕОБХІДНО МАТИ на нашому підприємстві згідно з планом розвитку та пріоритетністю за шкалою: 1 – терміново та важливо 3 – важливо, але не терміново 5 – не терміново, та не важливо				
	1	2	3	4	5			1	3	5
Постійний аналіз робіт, які виконуються	1	2	3	4	5			1	3	5
Постійна робота з розробки та оновленню посадових інструкцій	1	2	3	4	5			1	3	5
Планування трудових ресурсів	1	2	3	4	5			1	3	5
Система пошуку та підбору персоналу	1	2	3	4	5			1	3	5
Система оцінки та відбору персоналу	1	2	3	4	5			1	3	5
Система орієнтації та адаптації персоналу	1	2	3	4	5			1	3	5
Система організаційних змін і формування організаційної культури	1	2	3	4	5			1	3	5
Планування розвитку менеджменту	1	2	3	4	5			1	3	5
Планування навчання та тренінг персоналу	1	2	3	4	5			1	3	5
Планування та підготовка резерву кадрів	1	2	3	4	5			1	3	5
Планування кар'єри	1	2	3	4	5			1	3	5
Оцінка виконання роботи персоналом	1	2	3	4	5			1	3	5
Система мотивації	1	2	3	4	5			1	3	5
Система компенсації	1	2	3	4	5			1	3	5
Система стимулювання	1	2	3	4	5			1	3	5
Система управління трудовою дисципліною	1	2	3	4	5			1	3	5
Система охорони здоров'я та безпеки персоналу	1	2	3	4	5			1	3	5
Строкові трудові договори	1	2	3	4	5			1	3	5
Робота зі скаргами, вирішення трудових спорів	1	2	3	4	5			1	3	5
Внутрішні дослідження в галузі трудових ресурсів	1	2	3	4	5			1	3	5

Начальник відділу кадрів

Підпис

Перспектива розвитку КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «Ельворті» до 2025 року
ФУНКЦІЇ кадрової служби*

2021 рік	2025 рік
- облік прийому, пересування та звільнення персоналу	- облік прийому, пересування* та звільнення персоналу в електронному вигляді
	- документальне оформлення прийому, пересування та звільнення персоналу
- ведення архіву трудових книжок, їх зберігання та видача	- ведення архіву трудових книжок в електронному вигляді, зберігання та видача трудових книжок
- оформлення найму та пересування персоналу всередині підприємства	- оформлення найму та пересування персоналу всередині підприємства
- організація табельного обліку робочого часу	- організацію табельного обліку** робочого часу – передати до ВОПіЗ
- оформлення звільнення персоналу	- оформлення звільнення персоналу
- облік порушень трудової дисципліни	- облік порушень трудової дисципліни передати до підрозділів
- організація проведення та оформлення результатів атестації	- проведення атестації, як форми оцінки праці, передати до ВОПіЗ
- підбір на основі заяв керівників структурних підрозділів кандидатів та направлення їх на відбір у підрозділи-заявители	- ведення обліку заяв в електронному вигляді, передача їх у кадрові агентства. - передача функцій підбору персоналу в кадрові агентства. Функції відбору залишаються в підрозділі
- організація навчання робітників за заявками керівників підрозділів	- ведення обліку заявок у електронному вигляді, комплектування та направлення груп на навчання в спеціалізовані фірми з навчання
- організація підготовки спеціалістів у середині підприємства за заявками керівників і згідно плану підготовки	- ведення обліку заявок у електронному вигляді, підбір навчаючих фірм, направлення на навчання в спеціалізовані фірми
- організація навчання за межами фірми спеціалістів і керівників за заявками	- ведення обліку заявок у електронному вигляді, підбір навчаючих фірм, направлення на навчання в спеціалізовані фірми
- ведення обліку заводських стипендіатів, які навчаються	- відсутня дана категорія
- організація та супроводження підготовки молодих спеціалістів за «петлевою схемою»	- відсутня дана категорія
- річне планування підготовки персоналу на основі заявок керівників	- річне планування підготовки персоналу на основі заявок керівників, розрахунок бюджету на підготовку персоналу - розрахунок бюджету на підбір персоналу

* Розвивати

** Відмовитись від цього напрямку

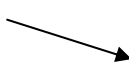
Додаток 5

КІЛЬКІСТЬ ГОДИН НАВЧАННЯ НА ОДНОГО ПРАЦЮЮЧОГО АТ «Ельворті»

	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Середня кількість навчальних годин на 1-го робітника	16,64	25,32	32,11
у тому числі: робітники	20,50	16,93	13,48
службовці	5,69	47,70	81,91

	КІЛЬКІСТЬ навчальних ГОДИН			ЧИСЕЛЬНІСТЬ РОБІТНИКІВ			Середня к-сть навч. годин на 1-го прац.
	робітники	службовці	усього	робітники	службовці	усього	
2018 р.	28500	2794	31294	1390	491	1881	16,64
2019 р.	25350	26762	52112	1497	561	2058	25,32
2020 р.	24000	54550	78550	1780	666	2446	32,11

ІНФОРМАЦІЯ
про підвищення ефективності формування кадрового потенціалу на базі
інтенсивної підготовки групи спеціалістів за напрямком «Маркетинг,
постачання та збут продукції»

№ п/п	П.І.Б.	Місце роботи та посада		Примітка
		на 01.04.2021 р.	на 01.03.2022 р.	
1.	Іваненко І.І.	зам. нач. трансп. відділу	спец. з методів розширення ринків збуту та продаж від. Збуту	
6.	Петренко П.П.	інж. з маркетингу від. марк. і збуту	інж. з орган. праці 3-й катег. ВОПіЗ	
8.	Сидоренко С.С.	інж. технолог ЛЦ-50	звільнений – виїзд з міста	
13.	Кравченко К.К.	інж. конструктор ВГК ОСІ МАП	інж. конструктор ВГК ОСІ МАП	
20.	Андрущенко А.А.	інж. технолог ТСЦ-12	зам. нач. з техніки ТСЦ-12	

Начальник бюро підвищення кваліфікації

Підпис



- просування



- без змін у кар'єрі



- звільнення



- підвищення

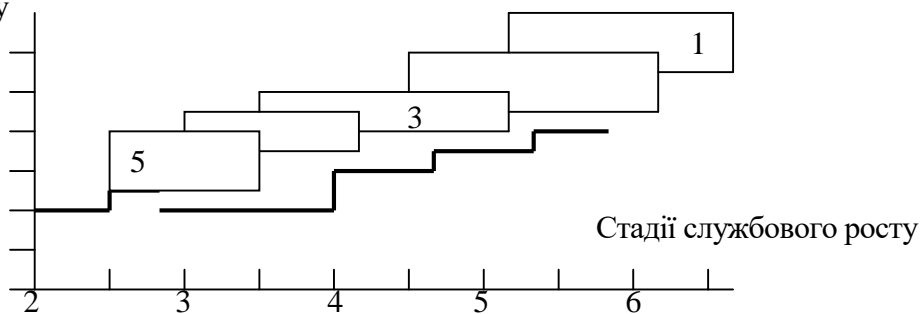


- переведення на нижчу посаду

План кар'єри співробітника Іваненка О.П.

Піктограма службового росту Іваненка О.П.

Стадії службового
росту



Як підготуватися до оцінки персоналу

Необхідно зробити три справи. По-перше, зберіть дані. Вивчіть опис роботи підлеглого, порівняйте виконання обов'язків із нормами та перегляньте інформацію з його попередніми оцінками. По-друге, підготуйте працівника. Попередьте його, принаймні, за тиждень, щоб він переглянув свою роботу, перечитав її опис, проаналізував проблеми та підготував питання та коментар. Нарешті, оберіть місце та час. Узгодьте час та місце проведення інтерв'ю з підлеглим. Слід відвести достатньо часу на цю процедуру. Інтерв'ю з персоналом, наприклад, із простимим робітниками і безпосередніми виконавцями, не займе більше години, оцінка керівників нижнього рівня часто займає дві чи три години. Переконайтеся, що інтерв'ю проходить в усамітненому місці, де Вас не будуть турбувати телефонні дзвінки та відвідувачі.

Як проводити інтерв'ю оцінювання

Тут необхідно знати три правила.

1. **Будьте відверті й визначені.** Розмовляйте з робочими термінами. Використовуйте приклади, такі, як відсутність, запізнення, записи про якість, сварки чи збитки, виконані доручення, продуктивність праці, використання матеріалів, своєчасність виконання завдань і проєктів, управління затратами і зменшення собівартості, кількість помилок, собівартість у порівнянні з затратами, кореспонденція клієнтів, повернення продукції, час виконання доручень, рівень товарно-матеріальних цінностей і акуратність, звіти про події і т.д.

2. **Не ставте персонал у безвихідне становище.** Не кажіть: «Ви дуже повільно готуєте ці звіти». Замість цього намагайтеся порівняти виконання обов'язків працівника з нормами («Ці звіти за звичай готуються 10 днів»). Аналогічно, не порівнюйте виконання обов'язків одного працівника з іншим («Він швидше працює, ніж Ви»).

3. **Спонукайте підлеглого до розмови.** Уважно слухайте, що каже працівник; ставте відкриті питання типу: «Як Ви гадаєте, що ми можемо зробити для покращення ситуації?» Використовуйте фрази: «продовжуйте» та

«розкажіть детальніше». Повторіть останню фразу співробітнику в формі питання: «Ви гадаєте, що не зможете завершити роботу?»

4. **Висловлюйтеся конкретно.** Не ведіть пустих балачок. Переконайтесь, що працівник зрозумів, що він робить добре, а що погано. Наведіть переконливі приклади; постарайтесь зробити так, щоб працівники погодились покращити свою роботу. Розробіть із ними план дій.

Як керувати підлеглими, що обороняються

Оборона – одна з природних і звичних форм поведінки людини. Якщо підлеглого звинуватили в поганому виконанні обов'язків, то його першою реакцією буде заперечення звинувачень. Заперечуючи недоліки, працівник намагається уникнути питань про його компетентність. Деякі реагують на критику зі злістю та агресією. Це допомагає їм випустити пару. Інші – замикаються в собі.

У кожному випадку розуміння психології захисту дуже важливе при оцінюванні.

Психолог Мортимер Фейнберг пропонує:

1. Усвідомте, що оборонна позиція підлеглого є нормальною.
2. Ніколи не «атакуйте» підлеглого, що обороняється.

Не намагайтесь пояснити людині причину його поведінки, кажучи: «Ви знаєте, що реальна причина Вашої реакції у тому, що Вам нестерпно, коли Вас критикують за що-небудь». Замість цього, намагайтесь сконцентруватися на дії («продажі падають»), а не на людині («Ви продаєте небагато»).

3. Зволікайте з діями.

Інколи краще нічого не робити. Люди часто реагують на раптові погрози, інстинктивно ховаючись за свої «маски». Але якщо їм дати достатньо часу, то можливий і нормальний людський контакт.

4. Визнайте Ваші власні обмеження.

Не очікуйте від себе здатності вирішити кожен нову проблему, особливо якщо вона пов'язана з людьми. Важливіше пам'ятати, що людина, яка оцінює, не повинна намагатися бути психологом. Одна справа – демонструвати Ваше розуміння, а зовсім інша – намагатися вирішити глибокі психологічні проблеми.

Як критикувати підлеглого

Критика не повинна принижувати людину та зачіпати її гідність. Критичні зауваження краще робити віч-на-віч у конструктивній формі, наприклад, пригадайте випадки і специфічні рішення. Уникайте «критичних докорів раз у рік» – здійснюйте щоденний зворотний зв'язок із підлеглим, щоб на формальному оцінюванні не виникло ніяких несподіванок. Ніколи не говоріть підлеглому, що він «завжди» помиляється (оскільки ніхто не може бути завжди поганим чи хорошим). Нарешті, критика повинна бути об'єктивною та незалежною від будь-яких упереджень.

Як гарантувати, що інтерв'ю оцінювання призведе до покращання виконання обов'язків

Ви повинні пояснити проблеми, що стосуються роботи, поставити цілі для її покращання та скласти графік їх досягнення. Дослідники помітили, що підлеглі незалежно від їх оцінок були задоволені інтерв'ю у випадках, коли не відчували загрози та мали можливість висловлювати свої ідеї, побажання та впливати на хід інтерв'ю та коли оцінку давала особа з конструктивним підходом.

Проте Ви повинні пам'ятати, що кінцева мета інтерв'ю оцінки – поліпшення виконання обов'язків підлеглими. Дослідники стверджують, що з'ясування проблем, які мають відношення до роботи, постановка співвимірних цілей виконання обов'язків і графіка їх досягнення – це ті дії, що призводять до поліпшення якості виконання обов'язків.

Формальні письмові попередження

Може виникнути ситуація, коли необхідне формальне письмове попередження працівника, що незадовільно виконує роботу. Такі попередження слугують двом цілям: 1) допомагають працівнику позбавитися шкідливих звичок і 2) допомагають захистити Ваше рішення, наприклад, у випадку звільнення працівника та перед керівництвом, і якщо необхідно, перед судом. Письмові попередження, таким чином, повинні визначати норми, за якими Ви складаєте думку про працівника; переконайтесь, що працівник знав про норму, виокремте якусь її порушення та вкажіть на нього, щоб у підлеглого була можливість виправити становище.

ОЦІНОЧНИЙ ЛИСТ

на _____

(посада, П.І.Б.)

№ п/п	Показник трудової поведінки робітника	Пункти шкали (в балах)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Освітній рівень	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Стаж за фахом, у роках	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Дисциплінованість	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Виконання завдань	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Якість виконання завдань	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Компетентність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Ставлення до праці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Взаємовідносини з колегами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Інноваційна активність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Самостійність у роботі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Прагнення до підвищення кваліфікації	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Виконання взятих зобов'язань	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Усього балів:

Керівник підрозділу _____

(дата, підпис)

З оціночним листом ознайомлений _____

(дата, підпис)

Пункти 1-2 – заповнюються відділом кадрів на основі наявних документів

Пункти 3-14 – заповнюються керівником структурного виробничого підрозділу

1. Критерії оцінки*1.1. Освітній рівень:*

- незакінчена середня – 1 бал
- середня загальна – 2 бали
- професійна (ПТУ) – 3 бали
- незакінчена середня спеціальна – 4 бали
- середня спеціальна – 5 балів
- незакінчена вища – 6 балів
- вища – 7 балів
- вища за спеціальністю – 8 балів

- дві та більше вищі – 9 балів
- учений ступінь – 10 балів

1.2. Стаж за фахом, у роках

- 1 рік – 1 бал
- 2 роки – 2 бали
- 3 роки – 3 бали
- 4 роки – 4 бали
- 5 років – 5 балів
- 6 років – 6 балів
- 7 років – 7 балів
- 8 років – 8 балів
- 9 років – 9 балів
- 10 і більше – 10 балів.

1.3. Дисциплінованість:

- висока трудова дисципліна, позаурочна робота;
- порушення трудової дисципліни;
- дії чи поведінка, що погіршують імідж підприємства.

1.4. Виконання виробничих завдань

- здатність чітко організувати та планувати свою роботу;
- виконання, перевиконання та невиконання місячних, квартальних або річних планів, організаційно-технічних заходів, графіків, оперативних завдань керівника;
- скорочення простоїв обладнання в ремонті, зниження витрат на ремонт і утримання обладнання.

1.5. Якість виконання завдань

- висока якість праці, точність і грамотність у роботі;
- низька якість роботи, грубі помилки та неточності в роботі;
- добросовісне виконання функцій, зафіксованих у посадовій інструкції та контракті співробітника.

1.6. Компетентність:

- наявність високої кваліфікації, уміння застосовувати на практиці отримання знання;

- професійна компетентність.

1.7. Ставлення до праці:

- надійність;
- працездатність;
- відповідальність за доручену роботу.

1.8. Взаємовідносини з колегами:

- здатність працювати в команді;
- здатність швидко знаходити взаємопорозуміння з колегами;
- вміння ефективно працювати в колективі, обмінюватися ідеями, допомагати іншим його членам.

1.9. Інноваційна активність:

- проявлення ініціативи у впровадженні нових форм і методів роботи;
- вміння розробляти, вдосконалювати та впроваджувати нові матеріали, технології та методи роботи;
- здатність приймати неординарні рішення та нові ідеї.

1.10. Самостійність у роботі:

- винахідливість і ініціатива в роботі;
- вміння працювати без участі керівника.

1.11. Прагнення до підвищення кваліфікації:

- прагнення до підвищення кваліфікації.

1.12. Виконання взятих зобов'язань.

2. Шкала оцінки

Оцінювання здійснюється за 10-бальною системою в кожному окремому рядку показника атестаційного листа.

10 балів = Набагато більше ніж достатньо.

8 балів = Більш ніж достатньо.

6 балів = Достатньо.

4 бали = Менш ніж достатньо.

2 бали = Набагато менше, ніж достатньо.

0 балів = Не піддається оцінці.

Система компенсації та стимулювання на підприємстві

На підприємстві існує так звана непрямая відрядна форма оплати праці.

Зарплата будь-якого робітника складається з двох частин:

- перша частина складається з тарифу та різних доплат та виплачується за виконання посадових обов'язків. Робітники, що виконують однакові обов'язки, мають приблизно однаковий оклад чи тарифну ставку;
- друга – так званий «додатковий фонд» оплати праці – приробіток – визначається наступними показниками:

1. Кількістю продукції, що виробило підприємство за місяць.
2. Нормативом заробітної платні, що встановлена в залежності від сезону.

Додатковий фонд оплати праці – приробіток – всього підприємства за місяць визначається шляхом множення нормативу на кількість продукції, виробленої в звітному місяці у вартісному виразі. Отриманий розрахунковим шляхом додатковий фонд оплати праці розподіляється між всіма робітниками підприємства в наступній послідовності:

1. Усі підрозділи підприємства об'єднані у п'ять груп, які відрізняються за функціональними ознаками та їх очолюють менеджери вищої ланки.

Наприкінці кожного місяця, коли стає відомим додатковий фонд оплати праці, вищі керівники проводять його розподіл. При цьому кожний керівник виставляє оцінку якості праці всім групам, в т.ч. і тій, яку очолює.

Оцінка «4» – дорівнює коефіцієнту 1,0, тобто коли функції виконуються у відповідності до офіційних вимог. Оцінка «5» – дорівнює коефіцієнту 1,25, тобто коли в виконанні своїх функцій служба впроваджує дещо нове, нетипове, творче. Оцінка «3» – дорівнює коефіцієнту 0,75, тобто коли функції не виконуються чи виконуються в неповному обсязі, тощо.

Існує перелік вимог оцінки роботи кожної групи. Оцінка якості праці не може бути нижча «0», але може бути вища «5», тобто максимальним розміром не обмежується. Але при цьому будь-яке зростання оцінки повинно бути аргументовано тим керівником, який її виставляє.

Коли оцінки якості праці всіх груп всіма керівниками виставлені, визначається середня оцінка якості групи.

Розподіл додаткового фонду оплати праці між групами здійснюється в відповідності з одержаною середньою оцінкою якості праці пропорційно сумі посадових окладів і тарифних ставок всіх робітників групи, що працювали у звітному місяці. Таким чином група отримує свою частку з загального фонду оплати праці.

2. Кожна група, у свою чергу, складається з окремих ланок, які очолюють начальники відділів, служб, цехів, які безпосередньо підпорядковуються одному з функціональних директорів.

Фонд оплати праці, що одержаний на групу, розподіляється між ланками групи.

Процес розподілу між ланками проводиться аналогічно, але тепер керівниками цих ланок з урахуванням отриманої оцінки якості та фактичного тарифного фонду ланки, тобто ланка отримує свою частку з загального фонду оплати праці групи.

3. Після розподілу додаткового фонду оплати праці між ланками, керівник кожного підрозділу всередині ланки має фонд оплати праці, передбачений тільки для його підрозділу.

Подальший розподіл додаткового фонду оплати праці проводиться між індивідуальними робітниками, в т.ч. і начальником ланки, у тій самій послідовності, що викладена вище.

Оцінку якості праці індивідуальним робітникам виставляють три людини:

- безпосередній керівник – начальник ланки;
- профгрупорг підрозділу, що виступає в ролі захисника інтересів робітника;
- будь-який робітник цеху, відділу, щомісяця інший.

Черговий робітник виставляє оцінку не тільки колегам по роботі, але й собі та своєму безпосередньому начальнику, тобто робітник бере на себе відповідальність за прийняте рішення з обґрунтування виставленої оцінки якості праці.

Величина оцінки якості праці визначається досягнутими результатами за звітний місяць як групи, ланки, так і індивідуального робітника.

При зниженні оцінки якості праці групи, ланки чи індивідуального робітника додатковий фонд оплати праці, отриманий за рахунок цього зниження, перерозподіляється між іншими групами, ланками, індивідуальними робітниками.

Робітник, що отримав оцінку якості праці «2», отримає у 2 рази менше робітника з оцінкою якості праці «4».

Середній місячний фонд оплати праці за 2020 рік, у залежності від сезону складав від 100% до 300% середнього місячного фонду оплати праці.

Збільшення тарифного фонду здійснюється, як правило, один раз на рік, якщо змінюється масштаб відповідальності, що лежить на робітникові, або змінюється вартість життя.

Тобто реальна заробітна плата робітника більшою мірою залежить від результативності праці, а не від розміру тарифу. Якщо падає результативність праці, то падає й заробіток.

Ця форма оплати праці дозволяє узгодити зарплату робітника з результативністю як його праці, так і результативністю підприємства в цілому.

Крім зарплати робітники отримують різні дотації, премії, винагороди, пов'язані з ювілейними датами, тощо. Так, протягом останніх років щорічно, у літній період всім робітникам виплачується матеріальна допомога на оздоровлення. До 20... року розмір цієї допомоги кожному робітнику був різним, диференційованим у відповідності до його заробітної платні. З 20... року керівництво прийняло рішення про виплату матеріальної допомоги на оздоровлення однакового розміру не залежно від розміру заробітної платні робітника.

Кожен квартал на заводі проходять збори трудового колективу, під час яких розглядається питання про заробітну платню, тощо.

Офіційно оголошується розмір заробітної платні по всім структурним підрозділам. Будь-який робітник може порівняти свою зарплату з зарплатою іншого робітника. При виникненні будь-яких питань у робітника з приводу своєї чи будь-якої іншої зарплати, робітники відділу зарплати протягом тижня повинні йому надати відповідь.

Якщо робітник вважає, що він отримує зарплату нижчу, ніж такий самий робітник іншого підрозділу, та за умов, що робітники відділу праці і заробітної платні не показали суттєвої різниці, робітнику надається можливість переходу в той структурний підрозділ.

Розмір приробітку на одну гривню тарифу однаковий як для генерального директора, так і для прибиральниці території, таким чином, не виникає відчуття

несправедливості. Будь-який робітник цікавиться розмірами приробітку, та якщо прирібок зменшився за рахунок зменшення продаж, то кожний шукає причину падіння та виказує свою точку зору та можливі заходи щодо поліпшення ситуації. Спеціальна служба аналізує інформацію, отриману не тільки від робітників підприємства, але й від клієнтів і виявляє головні причини спаду. Таким чином, робітник відчуває свою причетність до рішень загальнозаводських питань.

Система атестації та стимулювання

Компенсаційний пакет:

- заробітна платня, що відповідає рівню та підрівню;
- медичне обслуговування;
- профспілкові путівки;
- матеріальна допомога до відпусток;
- матеріальна допомога на дітей;
- винагороди, що залежать від стажу роботи співробітника, на честь професійних свят.

Крім того передбачено **стимулювання** за участь у спец-подіях, що проводить підприємство.

Система атестації:

В залежності від результатів атестації підвищується посадовий рівень та підрівень, відповідно – заробітна плата та бонус.

Керівнику видаються атестаційні листки на кожного підлеглого йому робітника. В атестаційному листку записано, що:

- планувалось виконати у звітному році,
- що виконано,
- зауваження до роботи,
- побажання,
- що планується на наступний рік.

За цими результатами виставляється оцінка **«незадовільно»**, **«задовільно»**, **«добре»**, **«дуже добре»**, **«відмінно»**.

При оцінці **«незадовільно»** більше двох разів співробітник звільняється або переводиться на більш легку роботу, що менше оплачується. Таких випадків в практиці даної компанії не було, оскільки при прийомі на роботу кандидати проходять декілька співбесід. Тобто, якщо людину прийняли на роботу, то це висококваліфікований спеціаліст, який вміє та бажає працювати.

При оцінці **«добре»** – переміщення на наступний підрівень і підвищення зарплати.

При оцінці «дуже добре» переміщення на два підрівні, тощо. Крім того, при оцінці «дуже добре» та «**відмінно**» керівник може подати в відділ кадрів лист про те, що підлеглі, котрі мають такі оцінки, можуть отримати додатково до 50% від окладу. Ці відсотки розповсюджуються тільки на фактично відпрацьований час.

Мотиваційний клімат у організації створюється завдяки

- можливості професійного росту, що мають працівники підприємства;
- можливості отримання другої вищої освіти;
- можливості прийняття участі в короткострокових семінарах, курсах, які сприяють підвищенню професійного рівня працівників;
- дружній атмосфері, що створена в колективі;
- спільному святкуванню різних подій;
- необмеженому доступу до Інтернету, що мають працівники, тощо.