

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Удосконалення шляхів стабілізації кадрів підприємницької структури (на прикладі ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»)

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Завідувач кафедри: _____ /Мельник Л.Г./

Керівник роботи: _____ /Самусь Г.І./

*Виконавець: _____ /Воробей І.І./
П.І.Б.*

*Група: _____
Ез-61
шифр*

Суми 2020

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ.....	6
1.1 Кадри та пов'язані з ними поняття	6
1.2 Показники, що характеризують ефективність використання кадрів....	9
1.3 Показники комплексної оцінки кадрів.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП».....	18
2.1 Загальна характеристика підприємницької структури.....	18
2.2 Аналіз складу і структури кадрів	20
2.3 Аналіз ефективності використання кадрів	26
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЕКОНОМІЧНОГО ВПЛИВУ НА СТАБІЛІЗАЦІЮ КАДРІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ- КОНОТОП».....	32
3.1 Основні напрямки та рекомендації щодо вдосконалення системи роботи з кадрами.....	32
3.2 Розробка заходів щодо вдосконалення мотивації працівників	35
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 22 найменування. Загальний обсяг роботи становить 42 с., у тому числі 14 таблиць, 5 рисунків, 7 формул, список використаних джерел на 2 сторінках.

Метою даної роботи є виявлення умов і заходів економічного впливу на стабілізацію кадрів підприємницької структури.

Виходячи із зазначеної мети, основними завданнями даної роботи є:

- розглянути теоретичні основи ефективності використання кадрів підприємницької структури;
- проаналізувати ефективність використання кадрів підприємницької структури ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»;
- запропонувати заходи економічного впливу на стабілізацію кадрів підприємницької структури.

Предметом даної роботи є економічна діяльність підприємницької структури ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» з використання кадрів.

Об'єктом дослідження даної роботи виступають кадри ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Методологічною основою роботи є такі методи: аналізу, синтезу, спостереження, деталізації, узагальнення та ін.

У першому розділі роботи розглянуті теоретичні основи ефективності використання кадрів підприємницької структури.

У другому розділі роботи проаналізована ефективність використання кадрів підприємницької структури ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

У третьому розділі запропоновані заходи економічного впливу на стабілізацію кадрів підприємницької структури ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Ключові слова: КАДРИ, ВИКОРИСТАННЯ КАДРІВ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПЕРСОНАЛ, ПРАЦІВНИКИ

ВСТУП

Актуальність вивчення питань, пов'язаних з кадрами підприємницьких структур різних галузей промисловості обумовлена інтересом до вирішення проблеми підвищення ефективності використання кадрів, які все більше стають визначальним фактором конкурентоспроможності будь-якого підприємства. У зв'язку з цим важливо не тільки представляти та контролювати роботу з кадрами, але і шукати нові шляхи для її поліпшення.

Значимість людського фактора в сучасних умовах важко переоцінити. Від того, наскільки ефективно використовуються кадри, залежить конкурентоспроможність підприємницької структури. Достатня забезпеченість підприємницьких структур працівниками, що володіють необхідними знаннями та навичками, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості кадрами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ступінь використання обладнання, машин, механізмів і як результат обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників. Кожного керівника цікавить питання, як оптимально вкласти кошти в персонал організації, тобто, як уникнути зайвих витрат і досягти найбільшої їх ефективності.

Проблемам формування та підвищення ефективності використання кадрів у вітчизняній і зарубіжній літературі присвячено багато наукових робіт і публікацій, загальні проблеми використання кадрів підприємницьких структур розглянуті в роботах відомих вчених: Г. Атаманчука, Т. Балановської, О. Воронько, А. Колота, О. Онищенко, А. Шегди та ін.

Об'єктом дослідження даної роботи виступають кадри ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Предметом даної роботи є економічна діяльність підприємницької структури ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» з використання кадрів.

Метою даної роботи є виявлення умов і заходів економічного впливу на стабілізацію кадрів підприємницької структури.

Виходячи із зазначеної мети, основними завданнями даної роботи є:

- розглянути теоретичні основи ефективності використання кадрів підприємницької структури;
- проаналізувати ефективність використання кадрів підприємницької структури ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»;
- запропонувати заходи економічного впливу на стабілізацію кадрів підприємницької структури.

У даній роботі використовувалися методи: аналізу, синтезу, спостереження, деталізації, узагальнення та ін.

При написанні роботи використовувалися наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених, періодична наукова література, ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ

1.1 Кадри та пов'язані з ними поняття

При описі процесу праці в зарубіжній і вітчизняній літературі використовується чимало термінів, що відображають роль людини в трудовому процесі: «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси», «персонал», «кадри». Дані терміни мають різний зміст і смислове навантаження. Вони доповнюють один одного, розкриваючи будь-яку сторону носія цих понять - людини.

Різні автори по-різному трактують співвідношення і взаємозв'язок між цими поняттями, та й самі вони не завжди трактуються однозначно. Правда це не відноситься до робочої сили, що означає здатність людини до праці, його трудові можливості.

На початку ХХ ст. люди в процесі праці стали розглядатися як специфічний вид ресурсів, споживаних суспільним виробництвом, а їх здатність до праці виражалася в основному категоріями: на макрорівні – «робоча сила» і на макрорівні – «трудові ресурси» [1, с.122]. Обидві розумілися як сукупність фізичних і розумових здібностей, що використовуються індивідумом в процесі виробництва матеріальних благ і послуг.

В даний час під трудовими ресурсами прийнято розуміти працездатну частину населення країни, яка в силу психофізіологічних та інтелектуальних якостей здатна виробляти матеріальні блага і послуги [1, с.130].

Кадри – це соціально-економічна категорія, основний (штатний) склад кваліфікованих працівників підприємств, державних установ, громадських організацій.

Розглянемо погляди вчених на теоретичну сутність поняття кадри (таблиця 1.1.)

Таблиця 1.1 – Теоретична сутність поняття кадри

Автор	Сутність поняття
Л.В. Тихомиров, М.Ю. Тихомирова [2, с.52].	основний склад працівників підприємства, усі постійні працівники
Н. Л Гавкалова [3, с.87].	особи, зайняті розробленням та організацією виконання управлінських рішень, основний елемент усієї системи управління, оскільки одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління
О.Є. Кузьміна [4, с.45].	весь склад колективу підприємства, основний (штатний, постійний) склад працівників підприємства

Часто поняття «кадри» ототожнюють з поняттям «персонал», що, в принципі, можливо, хоча вони мають свою специфіку змісту.

Персонал (від лат. *Personalis* - особистий) – це особовий склад організацій, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників.

Виходячи з даного визначення можна зробити висновок, що поняття «кадри» і «персонал» не є синонімами, оскільки до кадрів підприємства не відносять позаштатних співробітників, сумісників і тимчасових працівників. Дана категорія характеризує сукупність працівників, об'єднаних в колектив для спільного досягнення загальних цілей організації [1, с.75].

Персонал за своїм значенням є більш широким поняттям і включає постійних і тимчасових працівників, які перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються договором про оренду.

На сьогодні, у літературних джерелах достатньо популярні обидва терміни «персонал», «кадри», хоча останній, все ж таки має більш обмежений характер (наприклад, «кадри управління»).

У 1970-ті рр. в науці і практиці США стало використовуватися поняття «людські ресурси» замість «персоналу». Така зміна була пов'язана з переосмисленням ролі і місця людини у виробничій діяльності в епоху НТР і ставленням до нього не тільки як до фактору виробництва, а й як до особистості з властивими їй інтересами, мотивацією, психологією, цінностями, підприємливістю та ін.

Людські ресурси є головним багатством будь-якого суспільства, економічний розвиток якого можливий лише при створенні умов для відтворення, розвитку, використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини.

Поняття «людські ресурси» є більш ширшим, ніж «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал» і «кадри». У цьому визначенні вже закладено принципово інше ставлення до працюючих людям[5, с.184]. По-перше, працівники розглядаються як ресурс компанії. По-друге, сукупність працюючих людей вже не обмежена штатним складом. І, по-третє, значення набувають не тільки кваліфікаційні, а й соціокультурні характеристики і особистісно-психологічні властивості людей.

Таким чином, найбільш широким поняттям є «людські ресурси», а найбільш вузьким – «кадри», під якими розуміють тільки постійних і кваліфікованих працівників. Між цими поняттями розташовані «трудові ресурси», «робоча сила» і «персонал».

Говорячи про персонал промислового підприємства, прийнято поділяти його на промислово-виробничий і непромисловий персонал.

Промислово-виробничий персонал – групи працівників підприємства, що підрозділяються в залежності від виконуваних ними функцій. До промислово-виробничого персоналу прийнято відносити працівників, зайнятих виготовленням продукції, організацією і обслуговуванням виробництва.

Промислово-виробничий персонал підрозділяється на наступні категорії: робочі, керівники, фахівці, службовці [6, с.112].

Робочі здійснюють виконання різних технологічних процесів і підрозділяються на основних і допоміжних.

Основні робочі беруть участь в технологічних процесах, що змінюють форму, структуру, властивості просторове положення предмета праці, в результаті чого створюються матеріальні продукти чи послуги.

Допоміжні робітники пов'язані з обслуговуванням устаткування і робочих місць у допоміжних підрозділах - ремонтних, інструментальних, транспортних, складських.

Керівники – це працівники, які здійснюють функцію управління підприємством і його структурними підрозділами.

До фахівців відносять категорію працівників, які зайняті інженерно-технічними, економічними та іншими роботами. Наприклад, адміністратори, економісти, бухгалтери, диспетчери, інженери, інспектори, коректори, математики, механіки, нормувальники, редактори, психологи, соціологи, техніки, енергетики, юрисконсульти.

Службовці – це категорія працівників, що виконують на відміну від робочих адміністративну, канцелярську і господарську роботу: підготовку та оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування та ін.

До промислово-виробничого персоналу не належать працівники підприємства, які не виконують прямих функцій з виробництва. Це працівники житлового господарства, дошкільних установ, клубів, їдалень, медичних та навчальних закладів, бібліотек та інші, які перебувають на балансі підприємства [7, с.79]. Дані працівники відносяться до категорії непромислового персоналу.

1.2 Показники, що характеризують ефективність використання кадрів

Одним з найважливіших факторів успішної комерційної роботи підприємства є ефективне використання кадрових ресурсів. Аналіз показників праці і заробітній платі, в зв'язку з цим, є одним з найважливіших етапів загального аналізу діяльності господарюючого суб'єкта.

У процесі аналізу кадрів і фонду заробітної плати як джерела інформації використовуються нормативні акти, локальні документи організації (що регулюють питання трудової дисципліни, внутрішнього трудового розпорядку,

оплати праці та матеріального заохочення), первинні облікові документи з обліку кадрів, робочого часу і розрахунків з персоналом по оплаті праці та позабюджетних фондами та ін.

В економічній літературі автори рекомендують ряд традиційних методик аналізу трудових ресурсів і фонду заробітної плати, які пов'язані з наступними основними напрямками комплексного аналізу економічних показників кадрового потенціалу організацій: аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та руху кадрів, взаємозв'язок продуктивності праці і заробітної плати, оцінка фонду заробітної плати[4, с.180].

Аналіз складу, руху і ефективності використання персоналу підприємства починається з вивчення кількості працівників, їх складу за групами і руху всередині підприємства. У процесі аналізу руху робочої сили та її ефективного розподілу можуть розраховуватися абсолютні, відносні та середні показники.

З точки зору комплексного дослідження ефективності використання кадрів, основну увагу слід приділяти розрахунку відносних показників руху кадрів. Ці показники доцільно розраховувати в розрізі структурних підрозділів, філій, сфер бізнесу. У таблиці 1.2 представлена система відносних показників, що характеризують рух кадрів [9, с.168].

Таблиця 1.2 – Відносні показники руху кадрів

Найменування показника	Формула для розрахунку	Економічний зміст показника
Коефіцієнт обороту по прийому	$K_{\text{п}} = \text{Ч}_{\text{п}} / \text{Ч}_{\text{сер}}$	Показує частку прийнятих працівників до їх середньооблікової чисельності
Коефіцієнт обороту зі звільнення (вибуття)	$K_{\text{з}} = \text{Ч}_{\text{з}} / \text{Ч}_{\text{сер}}$	Характеризує частку вибулих працівників до їх середньооблікової чисельності
Коефіцієнт загального обороту	$K_{\text{зо}} = (\text{Ч}_{\text{п}} + \text{Ч}_{\text{з}}) / \text{Ч}_{\text{сер}}$	Показує частку працівників, що беруть участь в обороті
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{\text{пк}} = \text{Ч}_{\text{з}} - \text{Ч}_{\text{нз}} / \text{Ч}_{\text{сер}}$	Показує частку працівників, які вибули в звітному періоді за мінусом неминуче звільнених до їх середньооблікової чисельності
Коефіцієнт сталості складу	$K_{\text{стал}} = \text{Ч}_{\text{пост.}} / \text{Ч}_{\text{сер}}$	Відображає частку працівників, що перебували в обліковому складі протягом періоду до їх середньооблікової чисельності

Розрахунок відносних коефіцієнтів руху робочої сили стосовно аналізу ефективності діяльності підприємства дозволить отримати інформацію про дотримання кадрової політики працівниками і керівництвом, рівні плинності кадрів, стабільності розвитку економічного суб'єкта і оптимізувати штатний склад організації [9, с.170].

Ще одним напрямком аналізу ефективності використання кадрів є аналіз ефективності використання робочого часу.

У процесі аналітичної оцінки використання робочого часу визначають кількість відпрацьованих днів і годин за аналізований період часу, а також встановлюють ступінь використання робочого часу.

Робочий час – це частина календарного часу, який витрачається на виробництво продукції і виконання робіт (послуг). Воно вимірюється в людино-днях і людино-годинах. Відпрацьований людино-день – це явка на роботу і факт того, що працівник приступив до роботи. Людино-година роботи - це одна година роботи одного працівника.

Методика аналізу ефективності використання робочого часу, рекомендована в економічній літературі, заснована на розрахунку календарного, табельного та максимального можливого фондів робочого часу:

- календарний фонд – це число людино-днів місяця, кварталу або року в розрахунку на одного працівника або колектив працівників. Він розраховується як сума людино-днів явок, неявок і простоїв;

- табельний фонд – це число людино-днів, відпрацьованих працівниками і врахованих в таблиці обліку робочого часу. Він розраховується як різниця між календарним фондом робочого часу і сумою людино-днів святкових і вихідних;

- максимально можливий фонд – це максимально можливий час, який може бути відпрацьовано працівниками організації без урахування святкових, вихідних днів, а також днів щорічних відпусток. Він розраховується як різниця між табельним фондом робочого часу і сумою людино-днів щорічних відпусток [10, с.243].

Комплексний аналіз ефективності використання робочого часу повинен використовуватися на розширенні системи аналітичних індикаторів за наступними напрямками.

По-перше, доцільно розраховувати і оцінювати відносні і середні показники ефективності використання робочого часу. Відносні і середні показники характеризують ступінь споживання календарного, табельного та максимально-можливого фондів робочого часу.

До відносних і середніх показників, що характеризують ефективність використання робочого часу працівників підприємства, відносять: коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу, коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу, коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу, коефіцієнт втрат робочого часу, коефіцієнт використання робочого періоду, коефіцієнт використання робочого дня, середня фактична тривалість робочого періоду, середнє максимально можлива тривалість робочого періоду, середня фактична тривалість робочого дня, число неявок з усіх причин в середньому на одного робітника, число цілоденних простоїв в середньому на одного робітника [10, с.274].

Джерелами інформації для такого аналізу є форма статистичного спостереження за чисельністю, оплатою і умовами праці працівників.

По-друге, аналіз робочого часу повинен проводитися в цілому по організації, структурним підрозділам, філіям, категоріям персоналу і по кожному працівнику на підставі розрахунків, в першу чергу, відносних показників ефективності використання робочого часу, адаптованих до особливостей виробничого та управлінського процесів функціонування організації.

По-третє, з позиції дотримання трудового розпорядку і кадрової дисципліни, аналіз слід доповнити факторними показниками, що впливають на формування та ефективне споживання фонду робочого часу, що сприяє досягненню максимального фінансового результату господарської діяльності фірми.

Фонд робочого часу залежить від середньооблікової чисельності працівників, кількості днів, відпрацьованих (в середньому) одним працівником, а також середньої тривалості робочого дня.

З урахуванням впливу зазначених показників фонд робочого часу розраховується за такою формулою:

$$\text{ФРЧ} = \text{Ч} * \text{Д} * \text{Т} \quad (1.1.)$$

де ФРЧ – фонд робочого часу, люд.-год;

Ч – середньооблікова чисельність працівників, чол.;

Д – середня кількість відпрацьованих одним працівником днів;

Т – середня тривалість робочого дня, год. [9]

У процесі аналізу використання робочого часу вивчають його втрати. Всі втрати робочого часу поділяються на цілоденні та внутрішньо змінні. Наприклад, цілоденні втрати робочого часу є: святкові і вихідні дні, відпустки, неявки через хворобу, прогули, виконання державних і громадських обов'язків.

До внутрішньо змінних втрат робочого часу відносять: скорочений робочий день підлітків, укорочений день за умовами праці, відсутність сировини, матеріалів, напівфабрикатів, очікування транспортних засобів та ремонту обладнання, пізній початок і передчасне закінчення роботи, особисті розмови і мікротравми, скорочений робочий день з дозволу адміністрації [10, с.301].

Цілоденні втрати робочого часу розраховуються за формулою:

$$\text{ЦВ} = (\text{Д}_\phi - \text{Д}_{\text{пл}}) * \text{Ч}_\phi * \text{Т}_{\text{пл}} \quad (1.2.)$$

а внутрішньозмінні втрати - за формулою:

$$\text{ВВ} = (\text{Т}_\phi - \text{Т}_{\text{пл}}) * \text{Д}_\phi * \text{Ч}_\phi \quad (1.3.)$$

де ЦВ, ВВ – відповідно цілоденні та внутрішньо змінні втрати робочого часу, люд.-год;

$D_f, D_{пл}$ – відповідно фактична і планова кількість відпрацьованих одним працівником днів;

$Ч_f$ – фактична чисельність працівників, чол.;

$T_f, T_{пл}$ – відповідно фактична і планова тривалість робочого дня, год.

Результативність використання кадрів і ефективність виробничої діяльності підприємства характеризує також показник продуктивності праці.

Для аналізу рівня продуктивності праці традиційно використовують показники виробітку і трудомісткості.

Показник вироблення продукції обчислюється як відношення обсягу виробництва (виручки) до витрат праці і показує обсяг виробництва в розрахунку на одиницю витрат праці.

Трудомісткість – це показник, зворотний показнику виробітку. Він характеризує співвідношення між витратами праці та обсягом виробництва (виручки) і показує, скільки праці витрачено на виробництво одиниці продукції.

Обсяг виробництва може бути визначений трьома способами:

- натуральним;
- трудовим;
- вартісним.

При вимірі натуральним способом обсяг продукції виражається у фізичних одиницях (штуки, кілограми, метри тощо). Даний метод можна застосовувати тільки за умови, що підприємство випускає продукцію тільки одного виду, що буває нечасто [11, с.189].

Трудовий метод заснований на використанні для характеристики обсягу виробництва норм трудових витрат – нормо-годин. Цей метод вимагає застосування науково обґрунтованих норм праці на всіх ділянках виробництва.

Вартісний метод вимірює результати роботи у вартісному вираженні: обсяг реалізованої продукції, обсяг товарної продукції, обсяг доданої вартості та ін.

Як показники трудовитрат можуть використовуватися людино-години, людино-дні, середньооблікова чисельність працівників за весь період.

Розрізняють середньогодинний, середньоденний та середньомісячний виробіток, які визначаються відповідно як відношення обсягу виробництва (виручки) до кількості людино-годин (людино-днів, людино-місяців).

Найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток продукції одним працюючим. Середньорічне виробництво робочого розраховується як відношення річного обсягу виробництва (виручки) до середньооблікової чисельності робітників.

Між показниками середньорічного, середньоденного і середньогодинного виробітку продукції одним робочим існує прямий зв'язок. Середньорічне виробництво одного робітника залежить від середньогодинного виробітку, кількості робочих днів і тривалості робочого дня:

$$PB = D * T * GB \quad (1.4.)$$

де PB – середньорічний виробіток одного робітника, грн.;

D – кількість робочих днів;

T – тривалість робочого дня, год.;

GB – середньогодинний виробіток, грн.

1.3 Показники комплексної оцінки кадрів

Для комплексної оцінки показників кадрів з праці і заробітної плати продуктивність праці слід розраховувати в цілому по підприємству, по структурним підрозділам, філіям, категоріям персоналу.

Показники ефективності трудової діяльності, що впливають на виконання економічних результатів, необхідно доповнити комплексом коефіцієнтів рентабельності використання кадрів [12, с.171].

В економічній літературі ефективність використання трудових ресурсів традиційно представляється як показник прибутку на одного працівника. До складу коефіцієнтів рентабельності рекомендується включати рентабельність

персоналу по прибутку від продажів, рентабельність персоналу по прибутку до оподаткування і рентабельність персоналу по чистому прибутку.

Розрахунок економічних індикаторів на різних етапах формування економічного результату дозволяє оцінити віддачу від використання трудових ресурсів стосовно поточної та іншої діяльності підприємства і щодо кінцевого економічного результату діяльності, що залишається в розпорядженні економічного суб'єкта після сплати податків. Більш того, розширення системи показників аналізу рентабельності досягається в результаті оцінки робочої сили за категоріями персоналу [13, с.147].

Основні показники, які необхідно використовувати для комплексної оцінки ефективності використання трудового потенціалу: коефіцієнт збалансованості, коефіцієнт охоплення працівників атестацією, коефіцієнт якості набору персоналу, рентабельність персоналу (по прибутку від продажів, прибутку до оподаткування та чистого прибутку).

Оскільки прибуток залежить від рентабельності продажів, коефіцієнта оборотності капіталу і суми функціонуючого капіталу, факторну модель рентабельності персоналу можна привести в такий спосіб:

$$R_{\pi} = \Pi/\text{Ч} = \Pi/V * V/K * K/\text{Ч} \quad (1.5.)$$

або:

$$R_{\pi} = \Pi/\text{Ч} = \Pi/V * V/\text{ТП} * \text{ТП}/\text{Ч} \quad (1.6.)$$

де Π – прибуток (за результатами діяльності), грн.;

Ч – середньооблікова чисельність працівників, чол.;

V – виручка, грн.;

K – середньорічна сума капіталу, тис. грн.;

ТП – вартість випуску товарної продукції в діючих цінах, грн.;

$\Pi/\text{Ч}$ – рентабельність персоналу (по прибутку від продажів, прибутку до оподаткування та чистого прибутку);

П/В – рентабельність продажів (видів діяльності);

В/К – оборотність капіталу;

К/Ч – капіталоозброєність праці;

В/ТП – частка виручки у вартості товарної продукції;

ТП/Ч – середньорічне вироблення продукції одним працівником у діючих цінах.

За першої моделі можна визначити, як змінився відповідний прибуток, що припадає на одного працівника, за рахунок зміни рівня рентабельності продажів (діяльності), коефіцієнта оборотності капіталу і капіталоозброєності праці.

Друга модель дозволяє встановити, як змінився відповідний прибуток, що припадає на одного працівника, за рахунок зміни рівня рентабельності продажів (діяльності), питомої ваги виручки в загальному обсязі виробленої продукції та продуктивності праці [14, с.152].

Оцінка ефективності роботи повинна проводитися не тільки по підрозділах і категоріям працівників, а й по кожному співробітнику окремо. Особливо важливою стає ця задача в умовах нестабільної економічної ситуації, коли багатьом компаніям для оптимізації витрат на персонал доводиться приймати непрості рішення, пов'язані зі звільненням співробітників [15, с.95].

Таким чином, ефективне використання кадрів є надзвичайно важливим напрямом сучасного економічного аналізу, суттєвим резервом підвищення ділової активності підприємства, заслуговує постійної уваги керівництва організації.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП»

2.1 Загальна характеристика підприємницької структури

Товариство обмеженої відповідальності (ТОВ) «Мотордеталь-Конотоп» знаходиться за юридичною адресою: вул. Вирівська 64, м. Конотоп, Сумська область, 41600.

ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» – велика компанія яка займається виробництвом гільз циліндрів для різних двигунів. Компанія виробляє свою продукцію для автомобільних двигунів, тракторних двигунів, корабельних двигунів, тепловозних двигунів, стаціонарних двигунів внутрішнього згорання,

Підприємство виробляє понад тисячу різновидів гільз. У виробництві використовується більше десяти різновидів сплаву чавуну. Продукція: гільзи двигунів внутрішнього згорання, гільзи циліндрів, гільзи циліндрів двигуна внутрішнього згорання, комплекти гільзопоршневої групи до двигунів, відливання і литво з сірого чавуну, відливання з високохромового чавуну, відливання з корозійний-стійкого чавуну, втулки які виробляються відцентровим способом [16].

У таблиці 2.1 представлені показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Дані таблиці 2.1. свідчать про те, що з 2017 по 2018 рік обсяг продажів збільшився на 305 632 тис. грн. або на 20,84%. З 2018 року по 2019 рік обсяг продажів збільшився на 124019 тис. грн. або на 6,99%. З 2017 року по 2019 рік обсяг продажів збільшився на 429 651 тис. грн. Таким чином, показники виробничо-господарської діяльності за трирічний період показують збільшення обсягів виробництва.

З 2017 по 2018 рік спостерігалось збільшення валового прибутку на 38,17%. З 2018 по 2019 рік валовий прибуток збільшився на 55907 тис. грн. або

на 39,28%. Всього за аналізований період валовий прибуток збільшився на 92,45%.

Таблиця 2.1 – Економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп зростання, %	
				2018 р. / 2017 р.	2019 р. / 2018 р.
Обсяг продажів продукції (робіт і послуг) у фактичних цінах, тис. грн.	1466594	1772226	1896245	120,84	106,99
Валовий прибуток, тис. грн.	102989	142300	198207	138,17	139,28
Прибуток від продажу, тис. грн.	75942	103400	162015	136,16	156,69
Чистий прибуток, тис. грн.	17816	6516	38856	36,57	596,32
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1363605	1629926	1698038	119,53	104,18
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1773	1641	1445	92,56	88,06
Фонд оплати праці, тис. грн.	147917	279292	292363	188,82	104,68
Основні фонди, тис. грн.	354107	320428	612485	90,49	191,15
Оборотні кошти, тис. грн.	1185251	1297008	745016	109,43	57,44
Продуктивність праці, тис. грн.	827,18	1079,97	1312,28	130,56	121,51
Фондовіддача, грн.	4,14	5,53	3,09	133,57	55,88
Оборотність оборотних коштів, кількість оборотів	1,24	1,36	2,54	109,68	186,76
Рентабельність продажів,%	5,18	5,83	8,54	-	-

Прибуток від продажів істотно збільшилася з 2017 року по 2018 рік. Темп росту склав 136,16%. З 2018 року по 2019 рік цей показник збільшився на 56,69% або на 58615 тис. грн. В цілому, з 2017 року по 2019 рік прибуток від продажів збільшилася на 86073 тис. грн. Показник чистого прибутку з 2017 року по 2019 рік збільшився на 118,09 %.

Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу за аналізований період зменшилася на 328 осіб. Скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу характерно для багатьох підприємств машинобудівної галузі.

2.2 Аналіз складу і структури кадрів

Перший етап аналізу ефективності використання кадрів полягає у вивченні їх складу і структури, оцінці забезпеченості підприємства професійними кадрами, плинності кадрів та її причин, виявленні резервів для підвищення ефективності використання кадрів. Структуру персоналу підприємства характеризує співвідношення чисельності окремих категорій працівників у їхній загальній чисельності [17, с.102].

У 2019 році середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» склала 1 445 осіб, в тому числі чисельність керівників, фахівців і службовців – 471 осіб, робітників – 974 людини.

У таблиці 2.2 представлені дані по динаміці кадрів.

Таблиця 2.2 – Динаміка і структура кадрів ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Категорії працівників	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	Чол.	Питома вага,%	Чол.	Питома вага,%	Чол.	Питома вага,%
Середньооблікова чисельність працівників - всього	1773	100	1641	100	1445	100
В тому числі:						
робітники	1202	67,79	1124	68,49	974	67,41
фахівці	318	17,94	282	17,19	276	19,10
службовці	66	3,72	52	3,17	12	0,83
керівники	187	10,55	183	11,15	183	12,66

У 2019 р. порівняно з 2018 р. чисельність працюючих зменшилася на 196 осіб.

На рисунку 2.1 представлена структура кадрів за категоріями в 2019 році. Частка керівників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу становила 13%, фахівців і службовців – 20%, основних робітників – 28%, допоміжних робітників – 39% і службовців – 1%.

З початку 2019 року на підприємство було прийнято 285 осіб, в тому числі: фахівців і службовців – 72 людини (25,27%), основних робітників – 46 осіб (16,14%), допоміжних робітників – 107 осіб (37,54%), учнів для проходження оплачуваної практики в основних цехах – 60 осіб (21,05%).

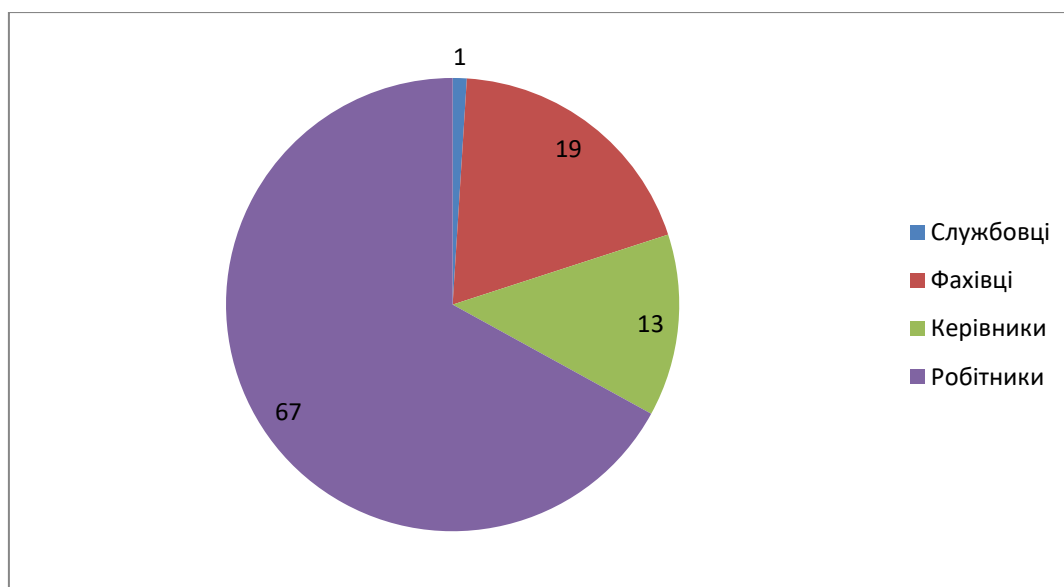


Рисунок 2.1 Структура кадрів за категоріями у 2019 році

Звільнено 481 осіб, з них фахівців і службовців – 112 осіб (23,28%), основних робітників – 163 особи (33,89%), допоміжних робітників – 140 осіб (29,11%), учнів для проходження оплачуваної практики в основних цехах – 66 осіб (13,72%). У таблиці 2.3 відображено рух кадрів за категоріями в 2019 році.

Таблиця 2.3 – Рух кадрів за категоріями у 2019 році

Категорії працівників	Прийнято в 2019 році	У%	Звільнено в 2019 році	У%
Всього	285	100	481	100
в тому числі				
Фахівці і службовці	72	25,27	112	23,28
Основні робітники	46	16,14	163	33,89
Допоміжні робітники	107	37,54	140	29,11
Учні для проходження оплачуваної практики	60	21,05	66	13,72

Велика частина звільнених основних робітників (102 людини) пропрацювала на підприємстві менше одного року. Даний фактор негативно позначається на діяльності підприємства. Для навчання кожного прийнятого на підприємство робітника, відповідно бізнес-плану з розвитку кадрів, виділяються кошти. Дані кошти не окупаються, оскільки робітники звільняються, іноді навіть не закінчивши навчання.

Недостатня кваліфікація та наявний багаж професійних знань не дозволяють даними працівникам адаптуватися до вимог технологічного процесу.

На рисунку 2.2 за даними відділу управління персоналом представлені причини звільнення працівників у 2019 році.

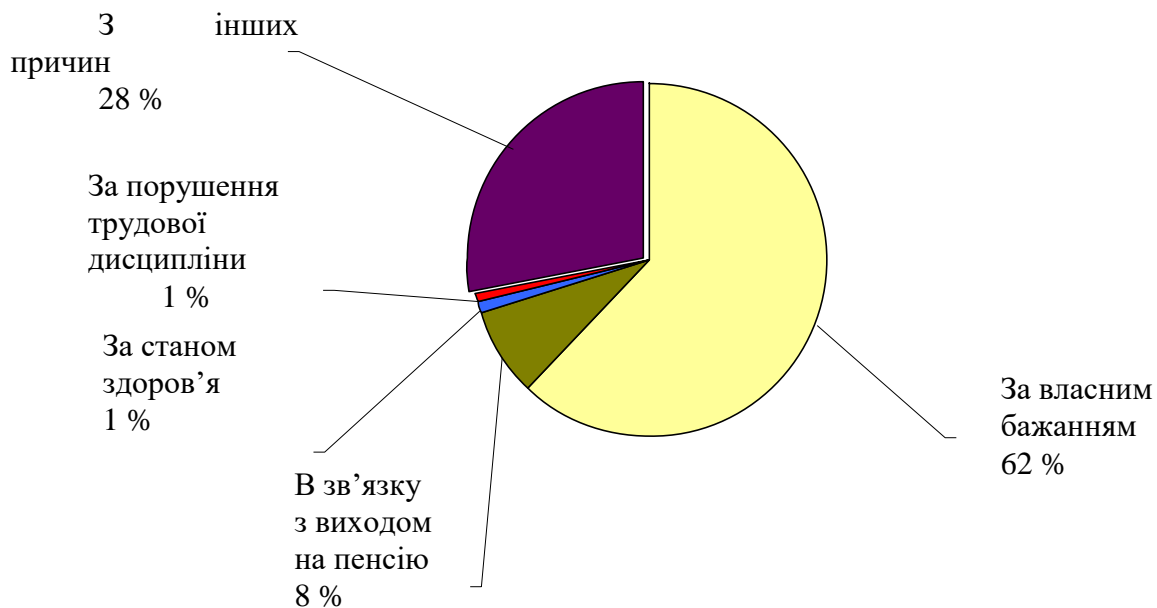


Рисунок 2.2 Причини звільнення працівників у 2019 році

За даними відділу управління персоналом 62% працівників від загальної кількості звільнених на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» було звільнено за власним бажанням.

Низький відсоток звільнень за порушення трудової дисципліни пов'язаний або з суворим контролем порушень, або з повним його відсутністю. Можна також припустити, що на підприємстві існує практика оформлення порушників як звільнених за власним бажанням.

Серед інших причин для звільнення в звітах відділу по управлінню персоналом згадуються: звільнення в період випробувального терміну за ініціативою працівника, звільнення при відмові працівника на продовження роботи в нових умовах та ін.

Найважливішою характеристикою стану кадрів підприємства є його динаміка. В таблиці 2.4 представлені показники руху працівників підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за 2017-2019 р.р.

Таблиця 2.4 – Показники руху кадрів підприємства в 2017-2019 рр.

Показники	2017р.	2018 р.	2019р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р.
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1773	1641	1445	-328
Прийнято працівників за рік, чол.	325	205	285	-40
Звільнено працівників за рік, чол. в т.ч.	457	401	481	24
Неминуче звільнено працівників за рік, чол.	40	38	44	4
Коефіцієнт обороту по прийому, %	18,33	12,49	19,72	1,39
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	25,77	24,44	33,29	7,52
Коефіцієнт загального обороту, %	44,11	36,93	53,01	8,9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	23,52	22,12	30,24	6,72

Аналіз даних таблиці 2.4. свідчить про зменшення кількості прийнятих працівників за 2019 р. порівняно з 2017р. на 40 чол., тоді як за аналогічний період зростає кількість працівників, що вибула на 24 чол. Звідси і зростання коефіцієнту плинності кадрів на 6,72 %.

В таблиці 2.5 представлені показники руху працівників підприємства безпосередньо в 2019 році.

Таблиця 2.5 – Показники руху кадрів підприємства в 2019 році

Показники	Всі працівники	Фахівці та службовці	Основні робітники	Допоміжні робітники
Коефіцієнт обороту по прийому	19,72	4,98	3,18	7,40
Коефіцієнт обороту з вибуття	33,29	7,75	11,28	9,69
Коефіцієнт загального обороту по прийому	53,01	12,73	14,46	17,09
Коефіцієнт плинності кадрів	30,24	7,54	9,62	8,58

Як видно з таблиці 2.5 найбільша плинність характерна для основних робітників. Значення коефіцієнта плинності по всім працівникам значно перевищує допустиму норму.

На рисунку 2.3. відображена динаміка плинності кадрів на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за 12 місяців 2019 року.

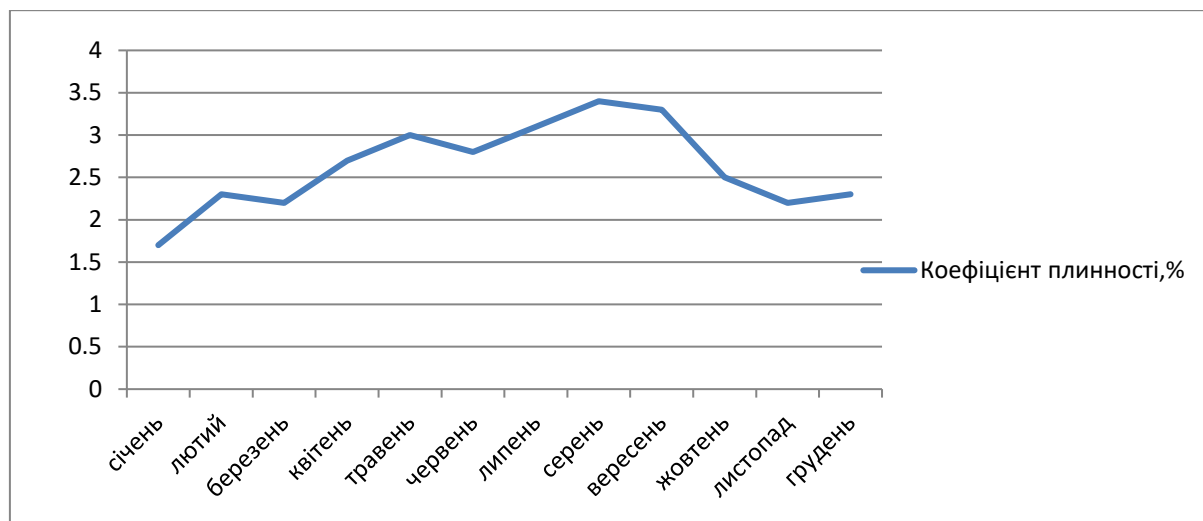


Рисунок 2.3 Динаміка плинності кадрів за 2019 рік

Отже, підвищення коефіцієнта плинності кадрів свідчить про зниження стабільності колективу, недооцінки потреб працівників з боку керівництва, появі негативних чинників, що послужили причиною звільнення працівників. Зниження коефіцієнта плинності кадрів, навпаки, говорить про покращення становища в колективі та цілеспрямованому підході до управління кадрами.

Як видно на рисунку 2.3 найбільше значення коефіцієнта плинності кадрів спостерігалось в липні та серпні. Це означає, що працівники найчастіше звільняються в літні місяці. Найменше значення коефіцієнт плинності кадрів мав у січні.

Аналіз ефективності використання кадрів потребує також проведення аналізу якісного складу працівників.

У таблиці 2.6 відображений освітній рівень кадрів ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Таблиця 2.6 – Освітній рівень кадрів підприємства

Рівень освіти	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р.
Середня	528	427	298	-230
Середня професійна	740	687	625	-115
Середня технічна	300	280	259	-41
Вища	205	247	263	58

Аналіз освітнього рівня кадрів підприємства показав, що за період 2017-2019 р.р. простежується тенденція зменшення працівників всіх освітніх рівнів, за винятком керівників, де навпаки зростання склало 58 чол. Пояснити зменшення всіх категорій працівників можна перш за все зменшенням загальної кількості працівників підприємства. Звичайно частка працівників з вищою освітою зростає та в 2019 р. становила 18,2 %, що у порівнянні з 2017 р. на 6,64% більше (2017 р. – 11,56%). Найбільша частка у 2019 р. припадала на працівників з середньою професійною освітою та становила 43,25%, тоді як у 2017р. 41,73%, тобто даний показник не зазнав значних змін. При цьому слід зазначити, що частка працівників з середньою освітою значно зменшилась з 29,78% у 2017 р. до 20,62% у 2019 р. (на 9,16%). Це свідчить про підвищення рівня кваліфікації працівників підприємства. З метою підвищення якісного складу працівників необхідно сприяти навчанню та підвищенню кваліфікації працівників підприємства.

Підготовку та підвищення кваліфікації персоналу підприємства організовує відділ управління персоналом на підставі затвердженого плану підготовки, підвищення кваліфікації, атестації фахівців, робітників і службовців.

На рисунку 2.4 представлена вікова структура персоналу.

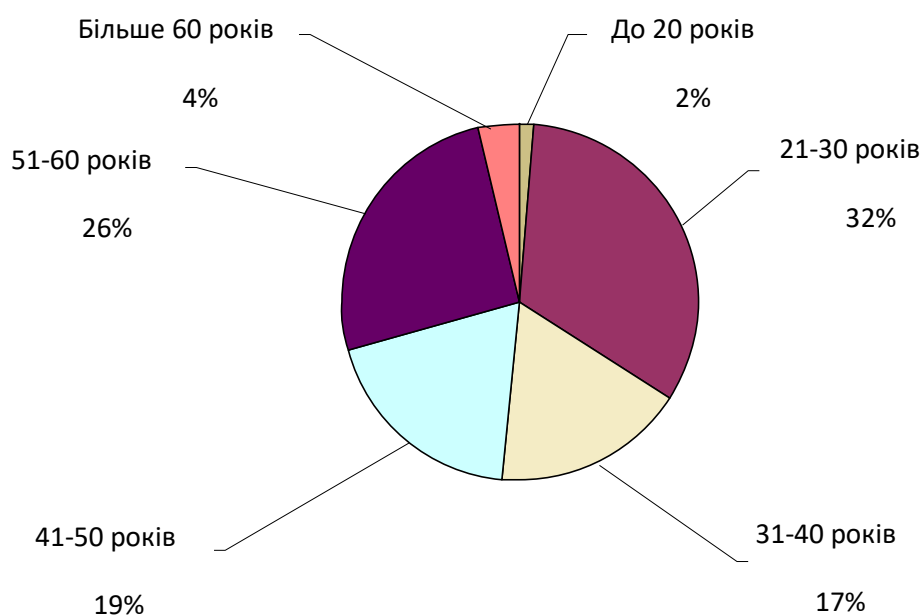


Рисунок 2.4 Вікова структура персоналу

Аналіз вікової структури працівників показує, що середній вік працівників підприємства в 2019 році склав 39 років, в тому числі за категоріями: керівники – 44 роки, фахівці – 37 років, службовці – 32 роки, основні робітники – 36 років, допоміжні робочі – 43 роки.

На підприємстві працюють 904 чоловіків і 541 жінка. Жінки становлять 1/3 від чисельності працюючих. Адміністрацією та фахівцями відділу управління персоналом підприємства проробляється великий обсяг роботи щодо поліпшення роботи з кадрами.

2.3 Аналіз ефективності використання кадрів

В аналізі ефективності використання кадрів важливе місце займає аналіз продуктивності праці. У таблиці 2.7 розраховані показники середньорічного виробітку на одного працівника, продуктивності праці одного робітника і рентабельність персоналу.

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників продуктивності праці та рентабельності по виробничому персоналу

Показники	2017 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення, (+ .-)	Темп зростання, %
Виручка, тис. грн.	1466594	1896245	+429651	129,30
Середньооблікова чисельність працівників за основною діяльністю, чол.	1773	1445	-328	81,50
У тому числі робітників, чол.	1202	974	-228	81,03
Питома вага робітників у загальній чисельності, Пв, %	67,79	67,41	-0,39	-
Продуктивність праці (середньорічний виробіток на одного працівника), С _{вр} , тис. грн.	827,18	1312,28	+485,10	158,65
Продуктивність праці одного робітника, ПП, тис. грн.	1220,13	1946,86	+726,73	159,56
Прибуток від продажів, тис. грн.	75942	162015	+86073	213,34
Рентабельність персоналу (прибуток на одного працівника), тис. грн./чол.	42,83	112,12	+69,29	-

Дані таблиці 2.7 свідчать про збільшення обсягів виробництва і виручки від продажів. Збільшення масштабів діяльності і скорочення чисельності персоналу позначилося на продуктивності праці. Продуктивність праці працівників з 2017 року по 2019 рік збільшилася на 485,10 тис. грн. на одного чоловіка, тобто на 58,65%. Це може свідчити про інтенсифікацію праці на підприємстві.

Темп зростання показника продуктивності праці в розрахунку на одного працівника незначно вище темпу зростання аналогічного показника в розрахунку на одного робітника. Це обумовлено зміною питомої ваги робітників в чисельності промислово-виробничого персоналу.

В результаті збільшення прибутку від продажів істотно підвищилася рентабельність персоналу – на 69,29%.

На середньорічний виробіток одного працівника впливає продуктивність праці одного робітника і питома вага робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу.

Дану залежність можна виразити через формулу:

$$C_{вр} = \text{ПП} * \text{ПВ} \quad (2.1.)$$

У таблиці 2.7.:

- в 2017 році: $827,13 = 0,6779 * 1220,13$ тис. грн.;

- в 2019 році: $1312,37 = 0,6741 * 1946,86$ тис. грн.

На рисунку 2.5 представлена динаміка середньорічного виробітку на одного працівника, продуктивності праці на одного робітника та рентабельності персоналу.

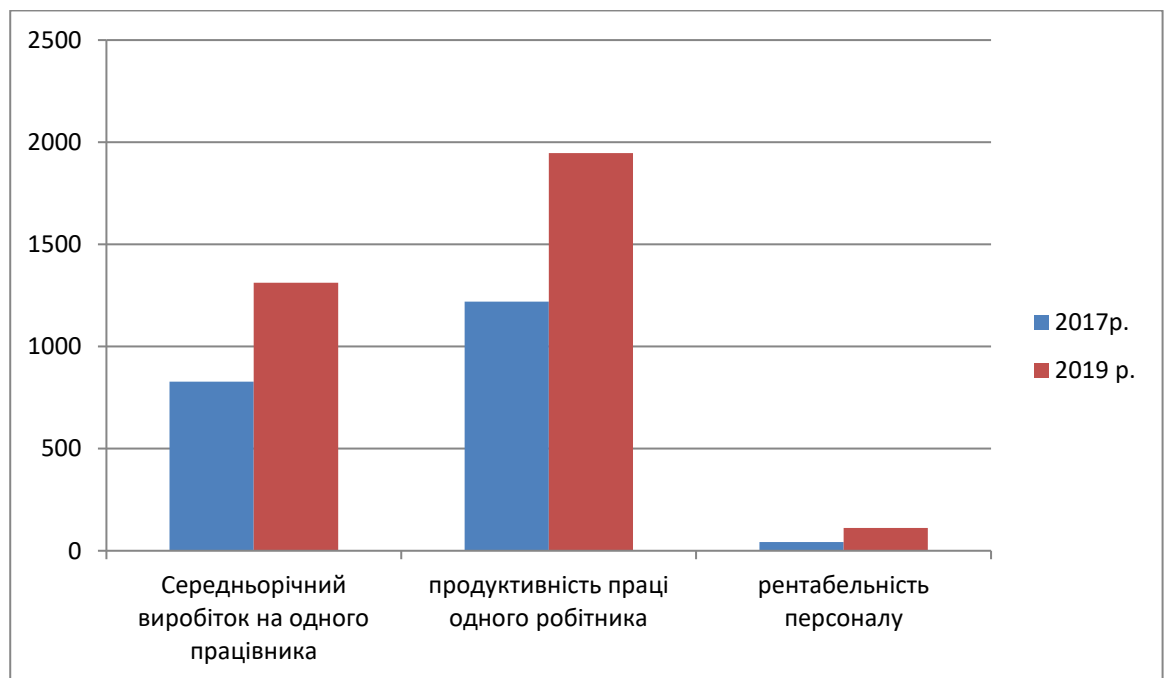


Рисунок 2.5 Динаміка показників продуктивності праці і рентабельності

Ще одним напрямком аналізу ефективності використання кадрів є аналіз використання робочого часу на підставі даних таблиць обліку робочого часу працівників всіх структурних підрозділів підприємства і звітів з праці. У таблиці 2.8 представлений баланс робочого часу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за 2019 рік.

Таблиця 2.8 – Баланс робочого часу за 2019 рік

Показники	План	Факт	Відхилення від плану
Календарний фонд робочого часу, люд.-днів	600600	528870	-71730
Неробочих днів в т.ч.:			
святкові дні	24615	21675	-2940
вихідні дні	167382	147390	-
Табельний фонд робочого часу, люд.-днів	408603	359805	-48798
чергові відпустки	45950	40460	-5490
Максимально можливий фонд робочого часу, люд.-днів	362653	319345	-43308
відпустки по навчанню	570	700	+130
відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами	2520	2940	+420
додаткові відпустки	7300	6780	-520
хвороби	16750	20616	+3866
неявки з дозволу адміністрації	230	523	+293
прогули	-	127	+127
простої	-	-	-
Фактично відпрацьований час, люд.-днів	335283	287659	-47624
Номінальна тривалість робочої зміни, год.	8	8	-
святкові дні (скорочені)	9846	8670	-1176
Корисний фонд робочого часу, люд.-год.	2672418	2292602	-379816
Середня тривалість робочого дня, год.	7,970	7,969	-0,001

Дані, представлені в таблиці 2.8, свідчать про ефективне використання робочого часу, оскільки фактична середня тривалість робочого дня не набагато менше від запланованого показника. Однак фактичне число неявок на роботу через хворобу більше запланованого. Керівництву підприємства необхідно звернути увагу на дотримання вимог охорони праці. Шкідливі виробничі фактори негативно впливають на здоров'я людини і призводять до тимчасової непрацездатності що, в свою чергу, служить джерелом економічних втрат. Тому зміцнення здоров'я персоналу необхідно зробити пріоритетним завданням соціальної політики підприємства.

На підприємстві також необхідно посилити дисципліну, оскільки в 2019 році мали місце надпланові необґрунтовані прогули.

При аналізі важливо також встановити, які з причин, що викликали втрати робочого часу, є залежними від трудового колективу і які не залежать

від його діяльності. Зменшення втрат робочого часу з причин, залежних від трудового колективу до повного їх усунення, є резервом, що не вимагає капітальних вкладень, але дозволяє швидко отримати віддачу.

Доцільно доповнити аналіз показниками використання робочого часу. У таблиці 2.9 представлені відносні і середні показники використання робочого часу за 2019 рік.

Таблиця 2.9 – Показники використання робочого часу

Показник	Значення
Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу	0,54
Коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу	0,79
Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу	0,90
Коефіцієнт втрат робочого часу	0,1
Коефіцієнт використання робочого дня	0,99
Середня фактична тривалість робочого періоду	199,07
Середня максимально можлива тривалість робочого періоду	221
Число неявок з усіх причин в середньому на одного робітника	166,93

Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу показує, що календарний фонд використовується на 54%. Табельний фонд робочого часу використовується на 79%. максимально можливий фонд робочого часу використовується на 90%, а це значить, що втрати робочого часу складають відповідно 10%. Середня фактична тривалість робочого періоду показує максимально можливе число днів, що припадає в середньому на одного працівника, в даному випадку – 221 день. При цьому число неявок з усіх причин в середньому на одного робітника склало 166,93 дня. Необхідно скорочувати число неявок і збільшувати максимально можливу тривалість робочого періоду.

Одним із шляхів підвищення ефективності використання кадрів є підвищення кваліфікації працівників. Наведемо дані про виконання плану підготовки, підвищення кваліфікації та атестації робітників і службовців за 2012 рік. Звіт представлений в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Звіт про виконання плану підготовки, підвищення кваліфікації та атестації робітників і службовців в 2019 році.

Заходи	Кількість, чол.	Сума, тис. грн.
Повторна перевірка знань	446	-
Підвищення кваліфікації без відриву від виробництва, в тому числі:	396	1683,4
- підвищення кваліфікаційних розрядів	136	-
- придбання другої професії	67	61,5
Підвищення кваліфікації з відривом від виробництва	89	315,85
Разом: п.2+п.3	485	1999,25
Прийнято для проходження виробничої практики	182	-

Необхідно збільшити число працівників, які увійшли до програми підвищення кваліфікації без відриву від виробництва. За даними провідного фахівця з підготовки кадрів ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» працівники не бажають відвідувати курси підвищення кваліфікації з кількох причин. При підвищенні кваліфікації з відривом від виробництва працівники втрачають частину заробітку, оскільки в період навчання виплачується середня заробітна плата. Необхідно частково компенсувати втрати, щоб мотивувати працівників до підвищення кваліфікації, а також пояснювати працівникам, що підвищуючи кваліфікацію, вони тим самим збільшують свою заробітну плату.

При підвищенні кваліфікації без відриву від виробництва навчання організовується в кінці робочого дня, що викликає невдоволення працівників. До того ж підприємство не оплачує понаднормові години. Існуючі проблеми говорять про те, що на підприємстві підвищення кваліфікації кадрів не організовано належним чином. Необхідно адаптувати навчальні програми до потреб працівників та мотивувати їх до підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЕКОНОМІЧНОГО ВПЛИВУ НА СТАБІЛІЗАЦІЮ КАДРІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП»

3.1 Основні напрямки та рекомендації щодо вдосконалення системи роботи з кадрами

Провівши аналіз ефективності використання кадрів ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» можна дати основні рекомендації щодо поліпшення всієї системи роботи з кадрами підприємства.

Відповідно до виявлених проблем першочерговими напрямками по роботі з кадрами є:

- збереження висококваліфікованих кадрів;
- прийом висококваліфікованих робітників, випускників вищих навчальних закладів освіти;
- зниження рівня плинності кадрів не менше ніж на 10%;
- проведення профілактичних медичних оглядів працівників;
- проведення заходів щодо поліпшення умов праці та охорони праці;
- скорочення втрат робочого часу;
- посилення трудової дисципліни;
- вдосконалення системи мотивації кадрів;
- використання резерву кадрів підприємства в плані зміцнення «вузьких місць» висококваліфікованими фахівцями;
- виконання плану підготовки, підвищення кваліфікації, атестації робочих і службовців на наступний рік;
- адресна соціальна підтримка;
- розвиток наставництва;
- організація стажування для молодих спеціалістів;
- організація виробничої практики учнів і студентів навчальних закладів за професіями та спеціальностями, необхідним для підприємства [18, с.101].

Підготовка та збереження висококваліфікованих кадрів є пріоритетним завданням для підприємства.

Завдання щодо збереження висококваліфікованих кадрів і залучення нових співробітників можна вирішити за допомогою реалізації принципу соціальної відповідальності, розвитку соціальної інфраструктури, програм навчання і розвитку кар'єри.

Не менш важливим завданням є закріплення на підприємстві молодих спеціалістів, оскільки недостатня увага керівництва підприємства до проблеми адаптації нових співробітників зводить до нуля результати пошуку, підбору та первинного навчання працівників [19, с.126]. Більш того, не зумівши вчасно вийти на необхідний рівень робочих показників, і не вписавшись у трудовий колектив, через нетривалий час новачок залишає підприємство.

У зв'язку з цим фактором перед керівництвом підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» стоїть завдання реорганізації процесу навчання нових працівників. Незважаючи на те, що на підприємстві провідним фахівцем з підготовки кадрів організовуються первинні тренінги, для повноцінної адаптації нових співробітників цього недостатньо. Тому існує необхідність в створенні ланки, що сприяє не тільки формуванню і закріпленню на практиці вмінь та навичок нових працівників, а й їх адаптації. Таким ланкою має стати наставництво. В рамках запропонованої системи наставництва рекомендується частина функцій з навчання та адаптації нових працівників передати наставникам, які повинні проводити такі заходи:

- знайомити нових співробітників з компанією (її місією, цінностями, історією, структурою; корпоративною культурою; прийнятими на підприємстві нормами і правилами поведінки; перспективами кар'єрного росту);

- знайомити новачків з підрозділом (показувати розташування виробничих, службових і побутових приміщень, робочих місць співробітників; розповідати про правила внутрішнього трудового розпорядку; проводити інструктаж з техніки безпеки; знайомити з колективом);

- вводити в посаду (знайомити з основними обов'язками, вимогами, що пред'являються до професіонала; проводити необхідне навчання; контролювати і оцінювати самостійне виконання працівниками робочих операцій протягом всього адаптаційного періоду);

- забезпечувати дотримання стажистами правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та техніки безпеки;

- формувати необхідні для ефективної підготовки кадрів умови, при необхідності клопотати перед адміністрацією про їх створення;

- розробляти спільно з новим співробітником індивідуальний план на весь випробувальний термін; давати конкретні завдання з певним терміном їх виконання і пропонованим кінцевим підсумком; контролювати роботу, надавати необхідну допомогу;

- вивчати професійні та особистісні якості стажера, його здатності, допомагати йому в підтримці взаємин з колективом та керівниками;

- підводити підсумки стажування: спільно з керівником підрозділу заповнювати лист оцінки нового співробітника з висновком про результати проходження випробувального терміну, з пропозиціями щодо подальшої роботи; передавати лист до відділу управління персоналом.

Висування співробітника на посаду наставника рекомендується проводити керівникам підрозділів. В процесі адаптації нового співробітника повинні брати участь не тільки наставники, а й співробітник відділу управління персоналом – на етапі первинного співбесіди. Саме він повинен знайомити з інформацією про підприємство, розповісти про перспективи кар'єрного зростання [19, с.127].

З метою недопущення виробничого травматизму та збереження здоров'я працівників на підприємстві необхідно проводити заходи щодо поліпшення умов праці та охорони праці.

Реалізація все запропонованих заходів підвищить ефективність використання кадрів на підприємстві.

3.2 Розробка заходів щодо вдосконалення мотивації працівників

Мотивація працівників є одним з найважливіших моментів в роботі підприємства.

На підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» мотивація працівників носить несистемний періодичний характер, а також за проведення заходів по мотивації немає відповідального, тобто на підприємстві немає співробітника, який займається організацією мотивації працівників. Необхідність доручення роботи по мотивації співробітнику відділу управління персоналом або залучення додаткової штатної одиниці – моніторинг за станом системи мотивації персоналу повинен здійснюватися штатними фахівцями на регулярній основі.

Існування співробітника, відповідального за функції компенсацій і пільг, і адаптованого до розробки та впровадження системи мотивації персоналу – це поширений варіант вирішення питання лояльності та мотивації співробітників, що відображає потреби сучасного бізнесу [20, с.242].

У таблиці 3.1 представлений перелік конкретних пропонованих нами заходів, які дозволять поліпшити мотивацію працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Таблиця 3.1– Заходи щодо вдосконалення мотивації працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» з метою підвищення ефективності використання кадрів

Захід	Мета
<p>Удосконалення Положення про винагороду працівників за підсумками за рік (конкретизувати, зокрема: внести доповнення про видачу одноразових премій при підвищенні кваліфікації працівником, додати пункт про винагороду працівників за безперервний стаж роботи, про винагороду працівників, які отримали вищу освіту без відриву від виробництва)</p>	<p>Скорочення плинності кадрів, підвищення кваліфікації працівників, підвищення почуття власної значущості у працівників, підвищення статусу працівників в колективі</p>

Продовження табл. 3.1

Формування резерву керівних кадрів, просування на керівні посади кращих працівників, які пропрацювали на підприємстві не менше трьох років	Формування корпоративної культури, розвиток професійних якостей співробітників, утримання персоналу
Організація безкоштовного навчання на курсах підвищення кваліфікації	Підвищення кваліфікації працівників, підвищення ефективності праці працівників
Проведення діалогів з працівниками	З'ясування конкретних потреб співробітників, що їх не влаштовує і що мотивує на поточній роботі
Грейдерування персоналу	Справедлива і об'єктивна оцінка праці працівників, прозора і керована оплата праці працівників
Ротація персоналу	Підготовка керівних кадрів, запобігання або вирішення конфліктних ситуацій, підготовка універсальних фахівців, забезпечення взаємозамінності працівників у разі хвороби, поліпшення комунікацій між працівниками, спрощення впровадження змін на підприємстві
Делегування відповідальності	Розвиток творчого потенціалу співробітників, задоволеність працівників своєю працею, підвищення почуття власної значущості
Наставництво	Прискорення процесу адаптації, реалізація накопичених знань, передача досвіду високопрофесійних фахівців молодим працівникам
Гарантії працівникам, що поєднують роботу і навчання	Утримання персоналу, підвищення освітнього рівня працівників
Надання кімнат в гуртожитку іногороднім працівникам	Формування позитивного іміджу підприємства, лояльності працівників, профілактика захворюваності
Надання безкоштовних транспортних карт на муніципальний транспорт	
Надання безкоштовних абонементів в спортзал	
Організація доставки працівників до роботи	
Проведення корпоративних заходів	Згуртування колективу, утримання персоналу, формування позитивного образу компанії

Можна сказати, що переважна частина заходів щодо вдосконалення мотивації кадрів ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» спрямована на формування корпоративної культури підприємства, а також створення образу компанії, яка

підкується про своїх співробітників, надаючи широкі можливості для навчання і розвитку.

Корпоративна культура дозволить не тільки забезпечити ефективну роботу підприємства, але і створить сприятливу робочу атмосферу в колективі.

Основний акцент в запропонованих заходах зроблений на так зване нематеріальне стимулювання. Зрозуміло, гідна заробітна впливає на формування позитивного образу підприємства. Однак, як тільки підвищується зарплата, вона перестає бути мотивуючим фактором. Тому не варто забувати про нематеріальне стимулювання співробітників, яке є значним фактором, що сприяє ефективному виконанню трудових обов'язків, однією з основних складових корпоративної культури [21, с.129].

Незважаючи на те, що більшість запропонованих заходів відносяться до нематеріального стимулювання, все ж вони вимагають певних грошових витрат від підприємства.

У таблиці 3.2 наведений приклад витрат на проведення заходів по мотивації працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Таблиця 3.2 – Витрати на проведення заходів по мотивації працівників

Заходи	Витрати на одного працівника, грн.
Подарунки та грошова винагорода співробітникам, у яких народилася дитина	980 в залежності від матеріального становища працівника
Безкоштовне навчання на курсах підвищення кваліфікації	6000
Транспортна карта на муніципальний транспорт	360
Абонемент в спортзал	900

При проведенні рекомендованих заходів не варто забувати, що «застигла» мотивація в якийсь момент перестане працювати, тому необхідно вивчати думку співробітників при подальшому вдосконаленні системи мотивації персоналу, знайомитися з новими методиками мотивації, а також різним чином комбінувати запропоновані заходи.

Ефект від проведення заходів по мотивації працівників можна оцінити різними способами. По-перше, можна провести анкетування працівників підприємства з метою зрозуміти наскільки їх задовольняють проведені заходи. По-друге, індикатором ефективності рекомендованих заходів буде служити зниження рівня плинності кадрів. І нарешті, підвищення продуктивності праці працівників також буде показником результативності мотивації працівників [22, с.254].

Всі запропоновані заходи щодо вдосконалення мотивації працівників повинні бути включені до кошторису витрат та узгоджені з начальником відділу управління персоналом, головним бухгалтером і генеральним директором підприємства.

На закінчення хотілося б сказати, що при здійсненні будь-якого із заходів по мотивації дуже важливо, щоб умови надання пільг були б чітко прописані, щоб персонал був ознайомлений з кожним заходом, а також дуже важливо провести інформаційне нараду перед впровадженням. Це забезпечить розуміння і прийняття працівниками підприємства системи мотивації в цілому.

ВИСНОВКИ

Отже, з проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Кадри – це соціально-економічна категорія, основний (штатний) склад кваліфікованих працівників підприємств, державних установ, громадських організацій.

2. В економічній літературі автори рекомендують ряд традиційних методик аналізу трудових ресурсів і фонду заробітної плати, які пов'язані з наступними основними напрямками комплексного аналізу економічних показників кадрового потенціалу організацій: аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та руху кадрів, взаємозв'язок продуктивності праці і заробітної плати, оцінка фонду заробітної плати.

3. Основні показники, які необхідно використовувати для комплексної оцінки ефективності використання трудового потенціалу: коефіцієнт збалансованості, коефіцієнт охоплення працівників атестацією, коефіцієнт якості набору персоналу, рентабельність персоналу (по прибутку від продажів, прибутку до оподаткування та чистого прибутку).

4. Товариство обмеженої відповідальності «Мотордеталь-Конотоп» – велика компанія яка займається виробництвом гільз циліндрів для різних двигунів.

5. У 2019 році середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» склала 1 445 осіб, в тому числі чисельність керівників, фахівців і службовців – 471 осіб, робітників – 974 людини. З початку 2019 року на підприємство було прийнято 285 осіб, звільнено 481 осіб. У 2019 р. зменшення кількості прийнятих працівників порівняно з 2017р. на 40 чол., тоді як за аналогічний період зросла кількість працівників, що вибула на 24 чол. Звідси і зростання коефіцієнту плинності кадрів на 6,72 %. Найбільша плинність характерна для основних робітників, підвищення коефіцієнта плинності кадрів свідчить про зниження стабільності колективу, недооцінки потреб працівників з боку керівництва, появі негативних чинників, що

послужили причиною звільнення працівників. Аналіз вікової структури працівників показує, що середній вік працівників підприємства в 2019 році склав 39 років.

6. Продуктивність праці працівників з 2017 року по 2019 рік збільшилася на 485,10 тис. грн. на одного чоловіка, тобто на 58,65%. Це може свідчити про інтенсифікацію праці на підприємстві. Данні балансу робочого часу свідчать про ефективне його використання, оскільки фактична середня тривалість робочого дня не набагато менше від запланованого показника.

7. Відповідно до виявлених проблем першочерговими напрямками по роботі з кадрами є: збереження висококваліфікованих кадрів; прийом висококваліфікованих робітників, випускників вищих навчальних закладів освіти; зниження рівня плинності кадрів не менше ніж на 10% та ін.

8. Мотивація працівників є одним з найважливіших моментів в роботі підприємницької структури. На ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» мотивація працівників носить несистемний періодичний характер, а також за проведення заходів по мотивації немає відповідального, тобто на підприємстві немає співробітника, який займається організацією мотивації працівників. Було надані пропозиції конкретних заходів, які дозволять поліпшити мотивацію працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О. Є., Процик І. С., Передало Х. С., Комарницька Б. Б. Управління персоналом: навч.-метод. посібник / за заг. ред. О. Є. Кузьміна. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. 240 с.
2. Тихомирова Л.В., Тихомиров М.Ю. Юридическая энциклопедия/ под ред. М.Ю.Тихомирова. М.: Изд-е г-на Тихомирова М.Ю.,1997. 526 с.
3. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
4. Кузьмін О. Є., Пашенко І. Н., Чернобай Л. І., Босак А. О. Економіка інноваційного підприємства: навч. посібник. Львів: Міські інформаційні системи, 2011. 390с.
5. Шевцова Г. З., Грицишин В. О., Петешова Т. А. та ін. Економіка праці і соціально-трудові відносини: вузлові питання та практикум: навч. посібник. Луганськ: Вид-во СНУ ім. Даля, 2011. 384 с.
6. Касьянова Н.В., Солоха Д.В., Морєва В.В., Белякова О.В., Балакай О.Б. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. К: Центр навчальної літератури, 2013. 248 с.
7. Новікова М. М., Діоба А. В. Формування організаційного механізму забезпечення продуктивної зайнятості персоналу: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 248 с.
8. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.
9. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
10. Гетьман О.О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
11. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., виправ. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

12. Должанська І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О. та ін. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 362 с.
13. Касіч-Пилипенко Т.М., Дячко Т.А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011.№4.С. 147–150.
14. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т., Липовська Н. А. та ін. Кадрова політика і державна служба: навч. посібник / за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Дніпропетр.: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
15. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посібник.К. : Вид-во УАДУ, 2000. 156 с.
16. Товариство обмеженої відповідальності «Мотордеталь-Конотоп» URL: <https://www.ua-region.com.ua/30573983> (дата звернення: 27.05.2020).
17. Чаплигіна Ю.С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека». *Управління розвитком*. 2011. № 4(101). С. 102–111.
18. Єлисеєва Н.А. Управління плинністю кадрів як однією з актуальних проблем служб з управління персоналом. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3-х т. Т. 3 «Соціально-трудова відносина: теорія і практика»*. К.: КНЕУ, 2010. С. 101–105.
19. Вагонова О.Г., Одінцева К.І., Досужий В.С. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 2. С. 126–133.
20. Гуцан О.М. Мотиваційний механізм формування компетенцій працівника. *Бізнес Інформ*. 2013. №11. С. 240–245.
21. Беззубко Л.В. Трудовий і кадровий потенціали(держава, регіон,галузь, підприємство): монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. 201 с.
22. Стеблянко-Авраменко М.С. Структурні складові кадрового потенціалу організації: види, характеристика та особливості. *Науково-практичний журнал Економіка Криму*. 2012. № 3 (40). С. 251– 256.