


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ МАРІУПОЛЬСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
УПРАВЛІННЯ КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

Завідувач кафедри


Горбашевська М.О.
(ПІБ завідувача кафедри)

«29» грудня 2023р.

**«САМОМЕНЕДЖМЕНТ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ
ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій та
адміністрування»

Хлистова Анастасія Андріївна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Кислова Л.А., к.е.н., доцент
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Савицька Наталія Леонідівна, доктор
економічних наук, професор
Державний біотехнологічний
університет,
завідувач кафедри маркетингу,
управління репутацією
та клієнтським досвідом (м. Харків)
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою 90 А

Секретар ЕК 
« 16 » січня 2024р.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Теоретичні аспекти організації та умов праці персоналу.....	8
1.2. Методи оцінки організації та умов праці персоналу.....	18
1.3. Зарубіжний досвід організації праці на малому підприємстві.....	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО– ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
2.1. Організаційно–економічна характеристика системи управління персоналом у ТОВ «Господар».....	33
2.2. Оцінка системи організації та умов праці персоналу у ТОВ «Господар».....	41
2.3. Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Господар».....	46
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА..	55
3.1. Заходи щодо оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Господар».....	55
3.2. Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення організації та умов праці персоналу у ТОВ «Господар».....	59
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Рівень вищої освіти Магістр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Горбачевська М.О.
(ППП завідувача кафедри)

«___» _____ 2023 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Хлистова Анастасія Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Самоменеджмент та удосконалення організації праці менеджера підприємства

керівник роботи Кислова Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «20» вересня 2023 року №129

2. Строк подання студентом роботи 29.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є розробка конкретних пропозицій щодо вдосконалення організації та умов праці персоналу в організації. Об'єктом дослідження виступає аналіз сучасного стану системи управління ТОВ «Господар». Предметом дослідження є теоретико-методологічний інструментарій організації праці менеджера на підприємстві.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретичні аспекти організації та умов праці персоналу

1.2. Методи оцінки організації та умов праці персоналу

1.3. Зарубіжний досвід організації праці на малому підприємстві

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика системи управління персоналом у ТОВ «Господар»

2.2. Оцінка системи організації та умов праці персоналу у ТОВ «Господар»

2.3. Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Господар»

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Заходи щодо оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Господар»

3.2. Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення організації та умов праці

персоналу у ТОВ «Господар»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Кислова Л.А., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23
Розділ 1	Кислова Л.А., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23
Розділ 2	Кислова Л.А., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23
Розділ 3	Кислова Л.А., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23
Висновок	Кислова Л.А., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23

6. Дата видачі завдання _____ «20» вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	До 01.09.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.09.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	До 20.09.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.09.2023-16.10.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	До 16.10.2023	
7.	Переддипломна практика	25.09.2023-13.10.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	16.10.2023-05.12.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	До 05.12.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.12.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	До 29.12.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.01.2024-17.01.2024	


Студент


(підпис)

Хлистова А.А.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)

Кислова Л.А.

(прізвище та ініціали)

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективний менеджмент і організація праці менеджера є головною передумовою успішного функціонування організації. Сучасні умови господарювання вимагають від власників, керівників, менеджерів уміння розробляти стратегію і тактику розвитку своєї організації. Праця управлінця переважно розумова, яка і не виступає творцем матеріальних благ, однак є невід'ємною частиною праці персоналу підприємства.

Однією з найважливіших напрямів забезпечення соціальної орієнтованості ринкової економіки є раціонально побудована організація праці всіх рівнях управління. Організована на науковій основі праця є провідним фактором зростання його продуктивності та зниження витрат виробництва, базою забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання ринкової економіки.

Створення дієвої системи організації праці, що відповідає вимогам ринкової економіки, передбачає аналіз факторів її розвитку. Ключовим чинником, що визначає систему організації праці є технічна база виробництва. Трансформації, викликані науково-технічним прогресом у технічній базі виробництва та професійно-виробничих характеристиках робочої сили, з одного боку, та об'єктивно обумовлене зростання вимог працівників до організації праці, його змісту, умов та оплати, - з іншого, актуалізували проблему пошуку передових конфігурацій організації праці, що відповідають параметрам техніки та характеристикам робочої сили.

Теорія і практика господарювання показали, що найбільше цим вимогам відповідають такі форми і методи організації праці, які примножують роль людини у прийнятті рішень, роль високоефективних робочих груп у вирішенні серйозних виробничих питань, збільшуючи при цьому значущість самоорганізації працівника в процесі трудової діяльності.

Обрання чи створення оптимальної системи організації праці є неодмінною умовою благополучного функціонування будь-якої системи управління господарською діяльністю як на мікро-, і макрорівнях.

Організація праці є систему влаштування та регулювання спільного туди працівників підприємства, організації, апарату управління, органів державної влади та інших формувань.

Використання аргументованої моделі організації трудового процесу (поряд з іншими факторами) призводить до зниження витрат виробництва та збільшення продуктивності праці, що зрештою збільшує дохід як суб'єктів господарювання, так і держави в цілому. Таким чином, питання, пов'язані з організацією та умовами праці, є одними з найбільш актуальних як для працівників, так і для роботодавців.

Доцільно наголосити на тому, що вітчизняна наука вже має достатньо теоретичних досліджень у сфері праці. Однак залишається поки недостатньо дослідженою низка питань, що стосуються з'ясування особливостей діяльності менеджера, відсутністю належних організаційних умов, які лише формуються. Разом із тим значний вклад у розроблення проблем організації праці менеджера зробили Л. Балабанова, М. Виноградський, А. Виноградська, В. Данюк, В. Колпаков, І. Осадчук, О. Сардак, Л. Скібіцька.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці конкретних пропозицій щодо вдосконалення організації та умов праці персоналу в організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання комплексу взаємопов'язаних завдань, а саме:

- ✓ Дослідити теоретичні аспекти організації та умов праці персоналу;
- ✓ Розглянути методи оцінки організації та умов праці персоналу;
- ✓ Проаналізувати зарубіжний досвід організації праці малому підприємстві;
- ✓ Навести організаційно-економічну характеристику системи управління персоналом у ТОВ «Господар»;

- ✓ Оцінити систему організації та умов праці персоналу у ТОВ «Господар»;
- ✓ Проаналізувати систему управління персоналом у ТОВ «Господар»;
- ✓ Запропонувати заходи щодо оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Господар»;
- ✓ Зробити оцінку вартості заходів щодо вдосконалення організації та умов праці персоналу у ТОВ «Господар».

Об'єкт дослідження. Сучасний стан системи управління ТОВ «Господар».

Предметом дослідження є теоретико-методологічний інструментарій організації праці менеджера на підприємстві.

Методи дослідження: метод теоретичного узагальнення та порівняння, системного аналізу, графічного моделювання, індукції та дедукції, метод аналогії, метод системного підходу та метод економічного аналізу.

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що результати отримані в ході дослідження можуть бути застосовані з метою оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Господар».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, 8 рисунків, 20 таблиць, 6 формул, висновків та списку використаних джерел з 57 найменувань. Зміст роботи викладено на 76 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретичні аспекти організації та умов праці персоналу

Організація праці базується на пізнанні та використанні економічних законів, законів фізіології та психології праці, даних досліджень соціологічної науки, а також математики та кібернетики на знаннях юридичної науки. У широкому розумінні організація праці – це впорядкована система взаємодії працівників із засобами виробництва та один з одним у цілісному виробничому процесі. Значимість організації праці зростає з розвитком ринкових відносин, сприяє відродженню конкуренції. У міру технічного вдосконалення виробництва зростає вартість одиниці робочого дня. Оцінка ефективності точної організації праці на підприємстві, її вплив результати техніко–економічних показників, представлено на рис. 1.1.



Рис.1.1. Вплив організації праці на техніко – економічні показники

Ступінь застосування результатів науково–технічного прогресу (зміни в техніці, технології виробництва) залежить від взаємозв'язку та пропорційності між удосконаленням техніки та відповідними змінами в організації праці. Праця стає складною і відповідальною, а її недосконала організація призводить до негативних наслідків.

У змісті організації праці, виходячи зі специфіки розв'язуваних завдань, виділяються такі:

- поділ праці та кооперація, що передбачає науково обґрунтований розподіл працівників за трудовими функціями, об'єднані в певну систему машини, механізми та робочі місця, а також відповідне групування та об'єднання працівників у виробничі бригади;
- нормування праці, яке передбачає ретельний розрахунок норм витрат праці на виробництво продукції та надання послуг як основу організації праці та визначення ефективності виробництва;
- організація та утримання робочих місць, у тому числі їх раціональне планування та обладнання, відповідно до антропометричних і фізіологічних даних людини та її естетичних уявлень; ефективна система обслуговування робочого місця, яка дозволяє не втрачати жодного робочого дня та ефективніше використовувати обладнання; Атестація та раціоналізація робочих місць;
- організація відбору персоналу та його розвитку, включаючи: кадрове планування, профорієнтацію та кар'єрний відбір, підбір персоналу, визначення системи оплати праці, розробку концепції розвитку персоналу та її реалізацію, підвищення кваліфікації, планування кар'єри тощо);
- поліпшення умов праці, включаючи усунення шкідливих виробництв, важких фізичних, психологічних і психоемоційних навантажень, привнесення естетики у виробниче середовище та формування системи охорони і безпеки праці;

- ефективного використання робочого часу, оптимізація часу праці та відпочинку;
- раціоналізація трудових процесів, впровадження оптимальних прийомів і методів праці, у тому числі вивчення процесів праці з використанням різних методів і технічних засобів, вибір найбільш раціональних прийомів і методів праці, їх удосконалення і впровадження через організацію виробничого навчання, підвищення кваліфікації; Розширення та оновлення науково-технічної інформації;
- зміцнення трудової дисципліни, що включає комплекс заходів щодо зміцнення виробничої і трудової дисципліни, формування почуття відповідальності, розвитку творчої ініціативи та інших форм активної участі працівників у житті підприємств і організацій.

Особливу значимість у створенні праці представляє винагорода за працю, точніше – його оплата. Людина вливається у виробничий процес з економічних міркувань, з метою заробітку життя. Отже, заробітна плата (трудовий дохід) є одночасно складовою, що з'єднує людину із засобами виробництва та фактором (елементом) ефективної організації праці.

Основними моментами, що викликають різноманітність конкретних форм організації праці на підприємствах, є:

- науково–технічний прогрес, систематичне вдосконалення техніки та технології;
- система організації виробництва;
- психофізіологічні фактори та особливості екологічного середовища;
- чинники, пов'язані з характером завдань, розв'язуваних різних ланках системи управління виробництвом.

З розвитком матеріально–технічної бази виробництва та підвищення культурно–технічного рівня працівників відбуваються зміни у організації праці. Будь–якому досягнутому рівню техніки та технології виробництва відповідають свої форми організації праці. Підвищення рівня механізації та

автоматизації виробничих операцій призводить до збільшення частки «пасивного» машинного часу, тобто, часу, протягом якого працівник виявляється вільним від безпосередньої роботи на верстаті. У результаті створюється можливість обслуговування працівників двох або більше верстатів. Якщо ж верстати різнорідні, то одночасно може відбуватися поєднання професій. Таким чином, розширює робочі завдання працівника та збагачує його роботу.

Організація праці є частиною організації виробництва і включає заходи, пов'язані з раціональним використанням праці. Організація виробництва, що включає всю виробничу площу і виробничий процес, вимагає забезпечення поєднання цих заходів з оптимальним використанням усіх інших ресурсів — засобів виробництва, сировини і матеріалів. Вирішуються наступні завдання: технічне оснащення виробництва, розміщення і використання обладнання, спеціалізація і комбінування виробничих процесів, організація роботи основних і допоміжних служб підприємства, забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, енергією і транспортом. Основні критерії організації роботи наведені на рисунку 1.2.

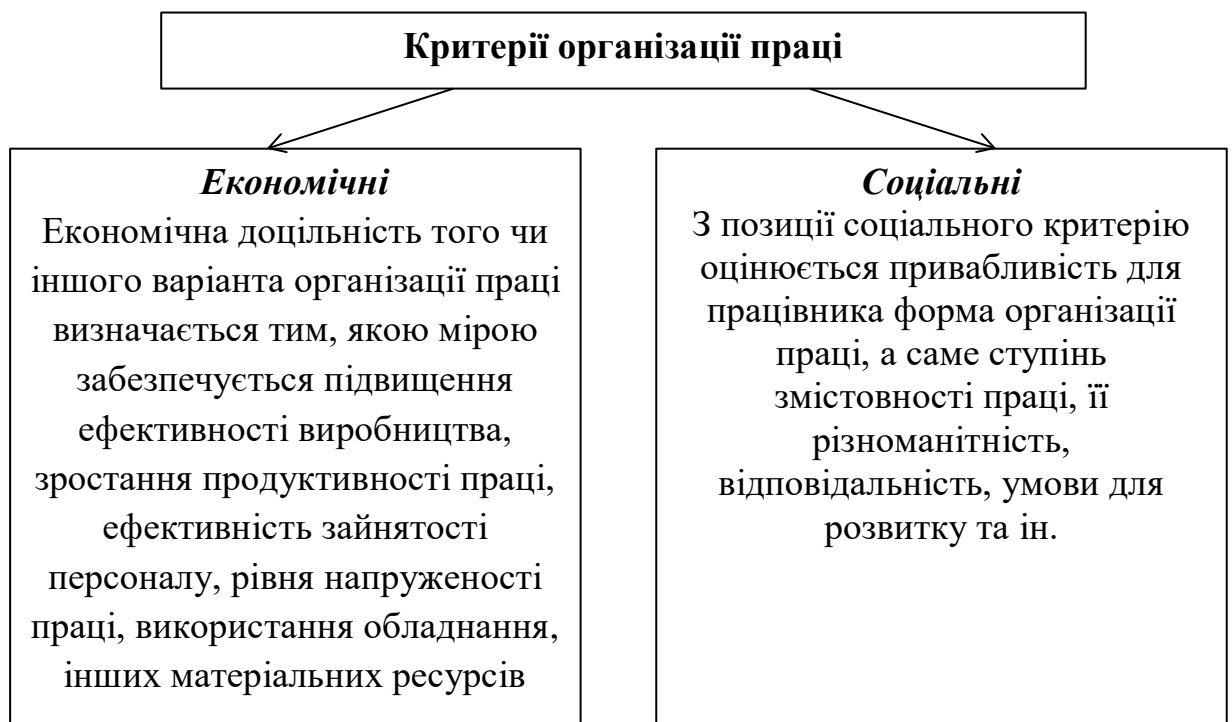


Рис. 1.2. Критерії організації праці

Важливе значення при виборі форм організації праці мають психофізіологічні фактори. Фізіологічно праця є функцією людського організму, і кожна з цих функцій, незалежно від її змісту та форми, є в основному відходом людського мозку, нервів, м'язів і органів чуття. Поєднання трудових функцій повинно бути оптимальним за умов фізичного і нервового напруження і не мати негативних наслідків.

А це означає, що поряд з економічними та соціальними критеріями вдосконалення форм організації праці необхідно брати до уваги фізіологічні та психологічні критерії. Завдання організації праці представлені рисунку 1.3.

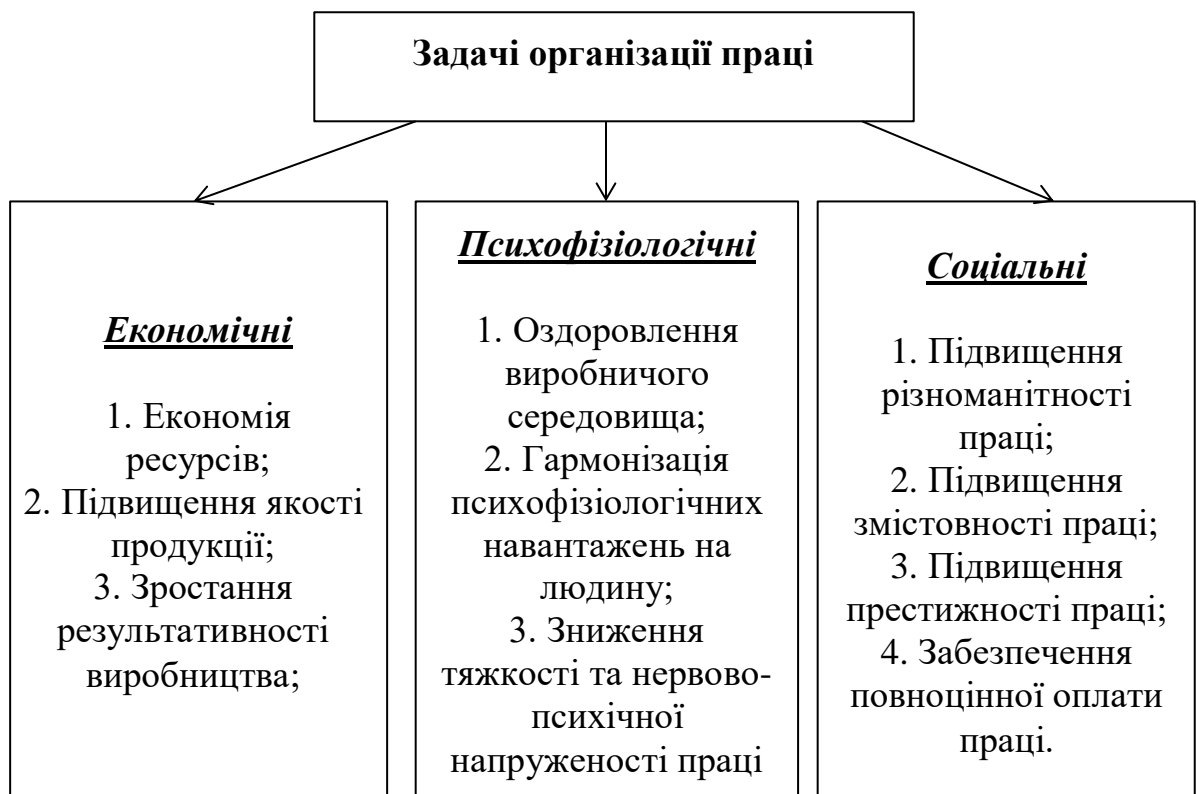


Рис. 1.3. Завдання організації праці

Розглянемо основні функції організації праці (рис. 1.4).

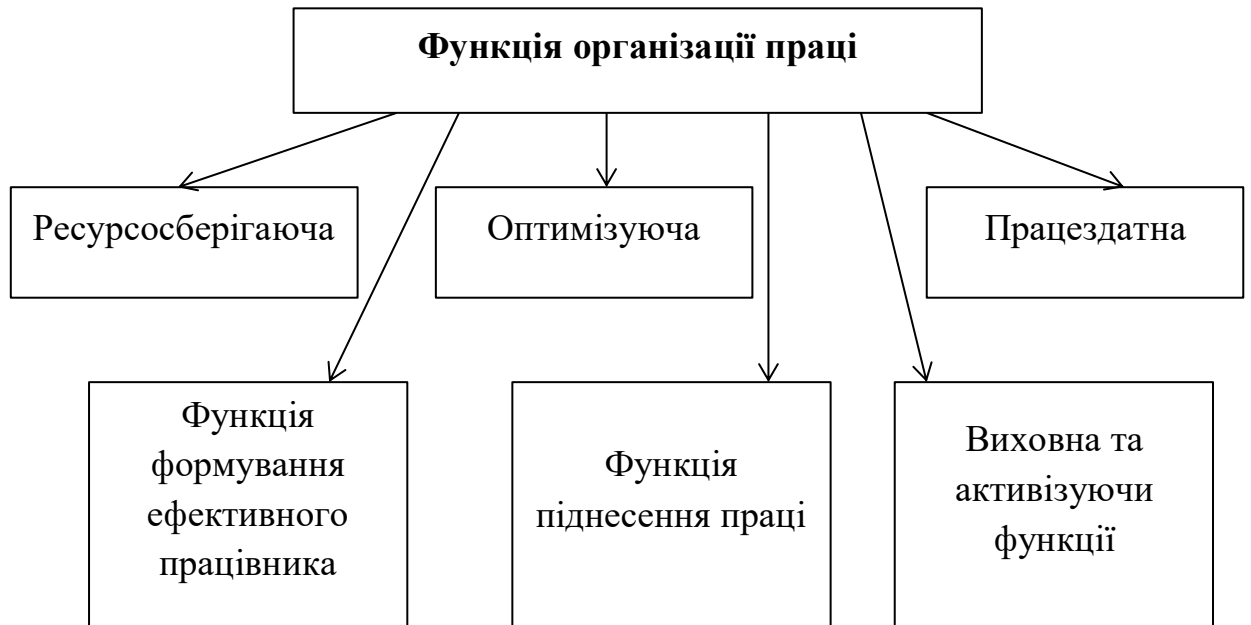


Рис. 1.4. Функції організації праці

Розглянемо ці функції докладніше.

1. Функція ресурсозбереження, яку ще називають трудозбереженням, насамперед спрямована на економію робочого часу, ефективне використання ресурсів, тобто сировини, матеріалів та енергії. Тому економія праці включає як економію засобів виробництва, так і ліквідацію непотрібної праці. Це досягається раціональним розподілом праці та кооперацією, застосуванням технологій і раціональних методів праці, а також чіткою організацією робочого місця та налагодженою системою його обслуговування. Підвищення якості продукту – це також економія ресурсів, тому що це рівнозначно збільшенню кількості.

Ресурсозбереження є одним із основних важелів інтенсифікації виробництва. У сучасних умовах приріст потреби в паливі, енергії, металах та інших матеріалах має забезпечуватися на 75-80% за рахунок їх економії. Необхідно зосередитися не лише на технології, а й на організації роботи. Тому одним із критеріїв науковості організації праці є її здатність забезпечити комплексну економію витрат життя та штучної праці.

2. Функція оптимізації виражається в забезпеченні повної відповідності між рівнем організації праці прогресивному рівню технічної насиченості виробництва, а також у досягненні наукової обґрунтованості норм і інтенсивності праці, забезпеченні рівня відповідності; праці та винагорода за її кінцевими результатами. В сучасних умовах оптимізація є центральним напрямком у пошуку шляхів вирішення різноманітних завдань у сфері організації праці.

3. Функція ефективного формування працівників. Ця функція виявляється у здійсненні професійної орієнтації на науковій основі, професійному відборі працівників, їх навчанні та систематичному підвищенні кваліфікації. В умовах зародження ринкових відносин значно підвищуються вимоги до якості підбору персоналу та його професійної майстерності. Зростання складності використовуваного обладнання підвищує відповідальність виконавців за прийняття правильних і своєчасних рішень і дій.

4. Функціональна функція виявляється у створенні сприятливих, безпечних і здорових умов праці, а також у встановленні раціональної системи праці та відпочинку, у застосуванні системи гнучкого режиму робочого часу, у розведенні жорсткості робочого часу. ; працювати на фізіологічно нормальному значенні; Зацікавленість суспільства в охороні та зміцненні здоров'я людей є надзвичайно важливою проблемою. Проблеми зі здоров'ям людини значною мірою викликані умовами виробництва.

5. Функція збільшення роботи. Ця функція сприяє створенню умов для гармонійного розвитку виробництва, підвищенню значущості та привабливості праці, виключенню рутинних і примітивних трудових процесів, забезпеченню різноманітності та гуманізації праці.

6. Виховна та відновлювальна функції спрямовані на формування трудової дисципліни, розвиток трудової активності та творчої ініціативи. Формуванню зазначених якостей сприяє високий рівень організації праці працівника, а чим вище якості виконавців, то вище і рівень організації праці.

Залежно від того, як вирішуються питання планування, обліку, оплати праці, її розподілу та кооперації, керівництво колективу розглядає форми роботи та її види.

За способами постановки планових завдань і обліку виконаної роботи можна виділити:

- індивідуальна форма організації праці, коли кожному працівнику окремо ставиться завдання, ведеться індивідуальний облік виконаної роботи та нараховуються індивідуальні доходи працівника;
- колективна форма організації, коли виробниче завдання встановлюється для всього колективу в цілому, облік виробництва також ведеться за остаточними підсумками роботи бригади, а дохід накопичується по всьому колективу.

Колективні форми організації праці за способом поділу і кооперації поділяються на колективи.

- повний розподіл праці, коли кожен працівник займається лише за своєю спеціальністю на одному робочому місці;
- з частковою замінністю, коли працівники мають дві або більше професій і можуть виконувати роботу не тільки на своєму робочому місці, а й за сумісною професією;
- з повною взаємозамінністю, коли кожен член бригади може працювати на будь-якому робочому місці або змінювати робоче місце за заздалегідь розробленою схемою.

Щоб краще функціонувати в будь-якій організації, перш за все необхідно мати певний розподіл працівників і призначення кожному з їхніх конкретних робочих функцій. Ці проблеми вирішуються шляхом вибору відповідних форм поділу праці.

Розподіл праці означає розмежування різних видів робіт і закріплення їх за учасниками виробничого процесу. Основним принципом розподілу праці є поєднання спеціалізації окремих митців із підвищенням їх виробничо-

технічного рівня. Вибір найбільш раціональних форм поділу праці, безумовно, повинен базуватися на всебічному аналізі особливостей виробництва, характеру виконуваних робіт, вимог до якості, ступеня виконуваної завантаженості і т. д. Відповідно до змісту роботи і За метою виконуваної роботи персонал організації поділяється на службовців (основних і допоміжних), учнів, керівний персонал і обслуговуючих працівників.

Найпоширенішими формами організаційного поділу праці є:

- функціональний поділ праці;
- розподіл усього обсягу робіт між різними категоріями працівників залежно від характеру та особливостей виконуваної ними роботи відповідно до ролі, яку працівник виконує в колективі;
- професійний - розподіл кваліфікації робітників, який здійснюється з урахуванням професії працівників та складності виконуваної ними роботи;
- предмет поділу праці між працівниками, які спеціалізуються на виробництві готового обсягу роботи або конкретного виробу (деталей);
- поопераційний поділ праці, який зумовлений розбивкою процесу (частин) виробництва продукції на складові (операції), що виконуються різними працівниками.

Поділ праці обов'язково поєднується з його кооперацією, під якою розуміється об'єднання окремих виконавців чи його груп у одному чи різних, але пов'язаних між собою процесом праці. Чим глибший поділ праці, тим ширша його кооперація, що забезпечує досягнення найбільшої узгодженості між працівниками, які виконують різні трудові функції. У цілому, нині кооперація праці у колективі передбачає розробку найдоцільніших форм об'єднання трудових зусиль працівників залежно від конкретних умов та цілей діяльності даного колективу. Таким чином, можна говорити про те, що проблема поділу та кооперації праці за своєю суттю зводиться до раціонального розміщення кадрів. Така розстановка покликана забезпечити

розумний розподіл функцій та обов'язків між виконавцями, взаємодію та злагодженість у їх роботі.

Робочий простір — це робочий простір для одного чи кількох художників. Основним завданням удосконалення організації та обслуговування робочих місць є створення сприятливих умов для якісного і своєчасного виконання виробничої діяльності з правильним використанням ресурсів і робочого часу, зусиль у разі фізичної ослабленості працівника та його повної безпеки. Організація робочих місць нерозривно пов'язана з видами і методами організації праці.

Розумна організація робочого місця означає оснащення його основним обладнанням, набором необхідних інструментів і обладнання, технічною документацією та інструкціями, справним промисловим обладнанням; створити злагоджену службу в роботі допоміжних служб; створити хороші умови праці [5]

Умови праці – це перелік факторів виробничого середовища та виконання трудової діяльності, які впливають на працездатність і здоров'я працівника [58]. Для покращення здоров'я працівників і підвищення їх продуктивності важливо покращувати умови праці та підвищувати рівень їх безпеки. Умови праці службовців та адміністративного персоналу регулюються однаковими правилами, положеннями та стандартами. Умови роботи всередині організації визначаються набором хімічних, фізичних і біологічних факторів у виробничому середовищі та робочих процесах, які впливають на умови функціонування організму людини.

Факторами, що визначають умови праці, є: гігієнічні, естетичні, психофізіологічні та соціально-психологічні. Таким чином, одним із принципів організації праці є поділ трудового процесу на види діяльності та особливості поведінки підрядників при їх виконанні. Кожен працівник виконує завдання відповідно до своєї кваліфікації - немає сенсу витратити час і енергію на висококваліфікованого працівника, якщо роботу можуть виконати і менш кваліфіковані працівники.

При організації роботи ми будемо враховувати систему заходів, які забезпечують правильне використання працівників, включаючи правильний розподіл людей у виробничому процесі, розподіл ролей, спосіб участі в роботі, посади та мотивацію праці, роботу організації, робочі місця, їх утримання та необхідні умови праці.

1.2 Методи оцінки організації та умов праці персоналу

Показники організації праці персоналу мають як об'єктивний, і суб'єктивний характер.

Для оцінки організації праці, умов праці та якості трудового життя в організації можуть бути використані показники, наведені у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Оцінка організації праці персоналу та показники рівня якості трудового життя

Рівні оцінки		
3 позицій працівника	3 позицій підприємця	3 позицій суспільства в цілому
1. Задоволеність працею	1. Ефективність праці	1. Якість та рівень життя (вартість споживчого кошика)
2. Наявність (відсутність) стресових ситуацій на виробництві	2. Професійна адаптація	2. Рівень якості робочої сили
3. Можливості особистого просування	3. Плинність кадрів	3. Вартість системи соціального захисту працівників та їх сімей
4. Умови праці	4. Трудова дисципліна	4. Споживча поведінка
5. Можливість професійного зростання та самовираження	5. Відчуження праці	5. Соціальна адаптація

Продовження табл.1.1

6. Психологічний клімат	6. Ототожнення цілей працівника з цілями підприємства	6. Відчуження від суспільства
7. Змістовність праці	7. Число конфліктів, абсентеїзм	7. Показники задоволеністю життя
	8. Відсутність випадків виробничого саботажу, страйків	

Проте традиційні показники (абсентеїзм, плинність кадрів, число конфліктів для підприємства та інших.) який завжди відбивають справжній стан речей. У зв'язку з цим необхідно для оцінки організації праці та якості трудового життя брати до уваги такі показники, як пасивна присутність на робочому місці, байдужість до роботи, що робить несприятливий вплив на інших членів колективу. Самореалізація поза роботою, ослаблення інтересу до справ групи, колективу також свідчать про зниження якості трудового життя.

До показників, що характеризують рівень організації праці персоналу та якість трудового життя в організації, можна віднести:

1. Загальноекономічні показники:

- об'єм виробництва;
- продуктивність праці;
- ефективність праці та оцінки реальних перспектив організації на виживання;
- чисельність;
- показники балансового прибутку та використання його (на споживання та накопичення);
- собівартість продукції;
- Використання основних фондів.

2. Показники, що характеризують кількість зайнятих, ступінь використання робочого часу, рух та підготовку кадрів:

- зміна чисельності за різними категоріями та соціально–віковими групами (зокрема, за пенсіонерами);
- плинність кадрів, звільнення за порушення трудової дисципліни та у зв'язку зі скороченням персоналу;
- масштаби, характер та напрямок руху прихованого безробіття;
- Співвідношення зайнятих та незайнятих робочих місць, збільшення кількості нових робочих місць;
- масштаби підготовки та перепідготовки кадрів, заходи державної підтримки, і навіть джерела фінансування, як федеральні, і місцеві (включаючи фонди зайнятості).

3. Показники, що характеризують умови та охорону праці, пільги та компенсації за роботу в несприятливих умовах:

- чисельність працівників організації, зайнятих на роботах, що не відповідають санітарно–гігієнічним нормам, та зайнятих важкою фізичною працею;
- чисельність працівників, зайнятих на устаткуванні, що не відповідає вимогам безпеки;
- Коефіцієнт частоти та тяжкості виробничого травматизму;
- кількість працівників, які страждають на професійні захворювання;
- рівень та динаміка загальної професійної захворюваності;
- матеріальні витрати у зв'язку з нещасними випадками (зокрема виплати за листком непрацездатності);
- Фінансові витрати на заходи з охорони праці;
- обсяг та розміри пільг та компенсацій за роботу в несприятливих умовах праці;
- фіксація факту укладання колективних договорів, аналіз його змісту та ступінь виконання за аналізований період.

4. Показники, що характеризують фонд споживання та фонд оплати праці:

- Питома вага тарифу у загальному фонді заробітної плати;

- середньомісячна заробітна плата за окремими категоріями трудящих: керівникам, спеціалістам, службовцям, робітникам та її динаміка;

- Показники диференціації заробітної плати.

5. Соціальна підтримка персоналу організації:

- розподіл коштів за напрямками матеріальної допомоги (компенсація у зв'язку з утриманням вартості харчування; матеріальна допомога та пільги з оплати комунальних послуг; оплата путівок на лікування та проїзд до місця відпочинку, утримання дітей у дитячих дошкільних закладах; надбавки до пенсій тощо));

- розміри основних виробничих фондів та структура соціальних фондів [24, с. 94–96].

Для вивчення змісту праці та структури витрат робочого часу як основного персоналу, так і керівників можуть бути використані такі методи: анкетне та усне опитування, спостереження.

Анкетне та усне опитування проводяться з метою вивчення існуючого стану організації праці та використання робітника часу, а також для вивчення думки співробітників щодо необхідності проведення спеціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності та покращенню умов праці.

Раціоналізація трудових процесів, встановлення технічно обґрунтованих норм часу ґрунтується на всебічному вивченні виробничих та управлінських процесів, дослідженні взаємодії елементів їх складових, виявленні втрат та нераціональних витрат робочого часу.

Насправді вивчення витрат робочого дня керівників і фахівців найчастіше здійснюється з допомогою спеціальних спостережень, результати яких служать для:

- вдосконалення організації праці та виробництва;
- розроблення норм та нормативів часу;
- виявлення втрат та непродуктивних витрат робочого часу;
- встановлення причин невиконання чи перевиконання норм.

Спостереження для вивчення витрат робочого часу розрізняються за видами, методами та способами проведення, а також за способами реєстрації та формами запису результатів [26].

Залежно від мети вивчення витрат робочого часу розрізняють такі види спостережень: фотографія робочого часу, хронометраж та фотохронометраж.

У практиці нормування праці сьогодні найчастіше використовується метод фотографії робочого дня.

Характеристика даних видів спостережень представлена таблиці 1.2.

Незалежно від виду спостереження, його практична реалізація передбачає здійснення наступних етапів: підготовка до спостереження; проведення спостереження; обробка даних; аналіз результатів та підготовка організаційно–технічних пропозицій відповідно до метою проведених досліджень. Зміст робіт кожному з етапів великою мірою залежить від обраного об'єкта чи методу спостережень.

Після завершення спостереження, зареєстровані дані мають бути систематизовані та проаналізовані відповідно до мети дослідження. Зміст аналізу – це область організації особистої роботи керівника (фахівця). Технічні прийоми та засоби аналізу базуються на апараті математичної статистики, елементах графічних методів та засновані на підсумовуванні даних про витрати часу за різними статтями номенклатури робіт.

Задля більшої можливості аналізу витрат часу всі види витрат необхідно згрупувати на окремі, відносно самостійні групи. Класифікаційні групи витрат робочого дня керівника (фахівця) визначаються залежно від обраного критерію.

Як критерій можуть виступати такі фактори:

- характер виконуваних робіт;
- Функції керівництва колективом;
- місце виконання;
- Форма роботи;
- Методи виконання управлінських операцій.

Види спостережень та їх характеристика

Хар-ка спостережень	Види спостережень		
	Фотографія робочого часу	Хронометраж	Фотохронометраж
Здійснювані і виміри	Здійснюється замір усіх без винятку, витрат часу виконавця за певний період виявлення недоліків організації праці;	Тільки циклічно повторюваних елементів оперативної підготовчої роботи	Тільки елементи конкретної операції, що не мають циклічної повторюваності
Проводиться з метою	Одержання вихідних даних для розробки нормативів; Виявлення причин невиконання норм виробітку	Встановлення норм часу; перевірки якості чинних норм; впровадження передових прийомів методів праці	Цілі проведення збігаються з цілями фотографії робочого часу та хронометражу
Етапи проведення	1. Підготовка до спостереження; 2. Проведення спостереження; 3. Обробка даних спостереження; 4. Аналіз результатів та підготовка пропозицій щодо вдосконалення організації праці	Збігаються з етапами проведення фотографії робочого часу	Збігаються з етапами проведення фотографії робочого часу
Об'єкт спостережень	Група робітників; Бригада	Робочий; Група робітників, які виконують однакові операції	Робочий; Група робітників, які виконують однакові операції
Методи спостережень, що використовуються	Суцільний; Вибірковий; Моментні спостереження	Безперервний; Вибірковий; Цикловий	Вибірковий
Переваги	Точність результатів, які можуть бути використані для контролю даних, отриманих іншими методами	Економічний з погляду витрат на проведення спостережень; Точність результатів	Економічний з погляду витрат на проведення спостережень Точність результатів
Недоліки	Трудомісткий; Неекономічний	Потребує високої кваліфікації спостерігачів	Потребує високої кваліфікації спостерігачів

Використовуючи дані про структуру витрат, можна провести аналіз відповідності фактичних витрат робочого часу запланованим, а також визначити втрати робочого часу з точки зору досяжності намічених цілей. Неважко визначити пропорцію, в якій час витрачається на отримання необхідної інформації, розподіл завдань та передачу повноважень, проведення нарад, телефонні розмови, інші питання, що не підлягають класифікації. Можна визначити, скільки часу витрачає керівник на кожен вид роботи, пов'язаний з практикою, що встановилася, або з вирішенням повторюваних завдань, і скільки на одноразові дії, власне адміністративну роботу [26].

У процесі аналітичної роботи з вивчення витрат робочого дня важливо отримати відповіді на низку питань. Для керівників та менеджерів такими питаннями можуть бути такі:

– скільки часу витрачається виконання спеціально виділених робіт?

І тому необхідно підсумувати час, витрачене виконання найважливіших робіт щодня і протягом період спостережень. Виділені найважливіші завдання можуть бути важливими для кінцевих чи проміжних результатів роботи або стоять під особливим контролем керівника.

– Де виконувалася робота?

Відповідь це питання показує кількісні витрати часу залежно від місця перебування керівника.

– З ким випробуваний пов'язаний по роботі?

Відповідь на це питання характеризуватиме взаємовідносини керівника як у процесі основної діяльності, так і поза нею.

– Як формується робочий день?

Робочий день складається з нетривалих за часом відрізків чи складається із заздалегідь запланованих функціональних блоків?

– які витрати пов'язані з виконуваною роботою?

Якщо є можливість, то аналізується відповідність витрат часу витрат фінансових чи інших ресурсів і під час аналізованих работ.

– Хто завантажує час керівника?

Аналізується зареєстрований час відповідно до того, від кого залежали витрати робочого часу. Тут важливо визначити, якою мірою керівник сам визначає використання свого робочого часу, і яка частка у використаному часі інших осіб.

– у які дні тижня та в який час керівнику (фахівцю) не вдалося досягти поставленої мети?

При проведенні такого аналізу мова не йде про виявлення повної картини, а лише про деякі важливі питання, пов'язані з розпорядком робочого дня, розподілом фонду часу при вирішенні завдань з урахуванням його раціональної структури.

На заключному етапі аналізу доцільно визначити причини, що заважають раціонально використати робочий час.

Отримані в результаті дослідження дані та проведений аналіз мають забезпечити розробку практичних пропозицій щодо раціоналізації використання робочого часу та усунення основних причин втрат робочого часу. Організація праці персоналу є сукупність конкретних форм і методів поєднання людей і техніки у процесі праці задля досягнення корисного ефекту праці. Значну роль організації праці грає соціально–психологічний клімат, сприяє взаємодії виконавців у процесі роботи, появі стимулів для продуктивної роботи. Важливою умовою є суворе дотримання дисципліни (трудової, технологічної, інженерної, виробничої), трудової активності та творчої ініціативи. Створення таких умов є головним завданням організації праці.

1.3. Зарубіжний досвід організації праці на малому підприємстві

З світового досвіду формуванні праці для підприємства приблизно можна назвати три приклади – американську, японську і західноєвропейську.

Спочатку розглянемо американську модель. У Канаді та США величина заохочень працівника залежить насамперед від результату його діяльності. Методи стимулювання в межах основної заробітної плати, що набуває функції преміального заохочення, передбачають два важливі елементи:

- поділ окладів з урахуванням якісних відмінностей у праці;
- поділ індивідуальної оплати залежно від розряду чи посади, трудових досягнень, практичних якостей на основі атестації.

Бачимо, як напрям стимулювання працівників підприємств змінюється з спрямованості на поточні результати життєдіяльності і довгострокову ефективність, це докладно, у системі цінних паперів, що передбачає подальшому надання як стимулювання права придбання певної кількості акцій компанії за наявною на даний момент винагороди ціні. Система застосовується для стимулювання середньої та вищої ланки керівників, які відповідають за довгострокові результати.

Особливу роль грає преміювання за винахідницьку та раціоналізаторську діяльність, що веде до збільшення прибутків фірм. Заохочування перспективних фахівців проводиться за допомогою не тільки грошового заохочення, але також безкоштовні послуги та пільги з фондів соціального призначення. Великі компанії виплачують своїм співробітникам премії до свят у розмірі 25–50% місячної заробітної плати, 13 зарплату; виробляють виплати до чергових відпусток; надають в особисте користування автотранспорт із оплатою бензину; повністю чи частково компенсують вартість житла; покривають витрати на відпочинок із сім'єю; встановлюють гнучкий робочий графік. Для стимулювання талановитих спеціалістів застосовується система «двох напрямків у кар'єрі»: або адміністративно–посадове зростання, або робота в колишній якості з поступовим підвищенням окладу до рівня оплати праці керівників. Ці заходи сприяють збереженню у компанії найбільш цінних кадрів [25, с.74].

У США нарахування оплати праці за гнучкою системою, побудованою таким чином, що окладна частина зарплати, як правило, збільшується і практично ніколи не змінюється; при цьому частина зарплати залежить безпосередньо від результатів загальновиконаної роботи. До додаткової оплати праці США належить: виплати компенсаційні, спеціальні премії управлінського персоналу; виплата за підвищення стажу роботи та кваліфікації; розпродаж працівникам акцій компаній. При підведенні підсумків роботи приділяється увага, які якості працівника впливають на результат. У американських підприємствах зазвичай застосовують комплексну систему оцінок. У детальному розгляді система порівняння методів використовується для оцінки висновку про діяльність працівників, які зайняті у сфері управління. Розглядаються обсяги виконаних робіт та сфера впливу та складність виконуваної функції. Відкриваються характеристики, рівні всім посад, але характерні їм у різною мірою. Відношення прямо пропорційне складності та важливості роботи. Цінність кожного виду діяльності вважають за вкладом у підсумковий результат роботи підприємства загалом. Однакові показники організують основу порівняння всіх професій, які у ролі чинників і підфакторів надалі якими сприймається певна посаду щодо інших посад. За даними американських фахівців, це представляє визначити коло професійних умінь і знань, необхідних працівнику для заміни однієї з посад [12, 17].

Японська модель слідує іншим принципам. Зокрема, керівник є спеціалістом, компетентним у питаннях, які вирішуються будь-яким підрозділом фірми (для проходження підвищення кваліфікації має обирати для освоєння щоразу новий відділ роботи). Властивості критеріїв оцінки персоналу застосовуються при поєднанні професій, здатності працювати в колективі, усвідомлювати значення свого внеску для спільної справи. Структура кадрової політики – практика довічного найму, кадрового чергування, репутацій, навчання на робочому місці, які формують потужне мотиваційне середовище, здатне готувати високопрофесійні кадри,

продуктивно реалізовувати їхній інтелектуальний і творчий потенціал [54, с.12].

Полягає сутність довічного найму практично у забезпеченні зацікавленості співробітників працювати у цій сфері якомога довше. Завдання адміністрації знайти здатність зацікавити працівника заробітною платою, винагородою за кількість років роботи, преміями, підвищенням кваліфікації, різними соціальними пільгами, неофіційною увагою про співробітника та його сім'ю. Щодо цього системи нарахування оплати, навчання, будучи самостійними, тісно пов'язані з сутністю довічного найму та виступають її основними елементами. Система довічного найму в класичному вигляді в наш час використовується тільки у великих конторах і на державній службі.

Важлива роль полягає у ефективній роботі організацій та підприємств відводиться системі підготовки працівників на робочому місці. Пізнавальні функції мають чіткі межі між шкільною освітою та освітою всередині фірми, спрямованою на професійне навчання. Результативна система мотивації персоналу забезпечує високий результат праці. Спочатку розмір оплати праці співробітників був залежний від віку та стажу, але з часом збільшувалася значущість їхньої кваліфікації та ефективності. Нині величина оплати на 40% визначається виробленням у компанії.

У 70-х у Японії здійснювалися спроби запровадити американську систему, у якій враховували кваліфікацію і результативність праці, успіхом це увінчалось. Поширення отримала узагальнена система, що базується на застосуванні двох ставок: основної та трудової. Основна особиста ставка визначається на основі віку та стажу співробітників. Трудова ставка відповідає посаді та кваліфікації працівника та встановлюється залежно від цього. Крім того, особливе значення мають додаткові виплати (різна допомога – транспортна, за особливі умови праці, сімейна, регіональна). Кілька разів на рік працівники одержують посадові оклади у вигляді бонусів за результатами роботи. Щороку Управління у справах персоналу – важлива

урядова система, що функціонує на правах міністерства та користується всією технічною та методичною частиною функціонування державної служби, також розглядає рівень оплати праці держсектора. Після цього показник дорівнює заробіткам працівників приватного сектору, тому що рівень оплати в держсекторі безпосередньо залежить від заохочень у виробничому секторі. Підвищення зарплати у виробничій сфері призводить до покращення макроекономічних показників, відповідного рівня життя населення [43, с.37].

Для японських моделей поліпшення праці характерні: розподіл заробітної плати з областей; оплата праці у співвідношенні реальних результатів та фактичного вкладу працівників за рахунок послідовності всередині одного розряду; Заробітна плата менеджерів залежить від результату роботи всього підприємства.

У кризових ситуаціях, по–перше, знижуються оклади голови компанії та керівників вищого рівня, але заробітки робітників тільки збільшуються. Таке коригування сприяє зміні становища: на японських підприємствах, де підноситься «дух сім'ї», воліють покласти проблеми на менеджерів, простих робітників не завантажують проблемами.

Для західноєвропейських компаній властиві три моделі вдосконалення праці:

- безпреміальна (заробітна плата виконує функцію стимулювання);
- преміальна, включає виплати, розмір яких пов'язаний із розміром прибутку та доходу підприємства;
- преміальна, передбачає виплати, розмір яких встановлюється з урахуванням індивідуальних результатів роботи.

Преміальні методи оплати праці здійснюються шляхом залучення працівників до причетності у прибутках (отримують певну річну винагороду із прибутку підприємства); у доходах (виплачується винагорода, величина якої визначається в результаті оцінки виконання ним виробничого плану та

не обумовлений від прибутку компанії); у капіталі (працівники приймають премії у вигляді акцій).

У промислових підприємствах Німеччини встановлюються договори, за якими працівник береться з максимальною віддачею користуватися своїм потенціалом, виконувати поставлені показники результативності, але при цьому він розпоряджається робочим часом на власний розсуд. Так піднімається трудова мотивація – людина як виконує намічені перед нею завдання, але бере участь у управлінні своєї діяльністю.

Висновки до розділу 1

Умови праці – це перелік факторів виробничого середовища та виконання трудової діяльності, які впливають на працездатність і здоров'я працівника. Для покращення здоров'я працівників і підвищення їх продуктивності важливо покращувати умови праці та підвищувати рівень їх безпеки. Умови праці службовців та адміністративного персоналу регулюються однаковими правилами, положеннями та стандартами. Умови роботи всередині організації визначаються набором хімічних, фізичних і біологічних факторів у виробничому середовищі та робочих процесах, які впливають на умови функціонування організму людини.

Факторами, що визначають умови праці, є: гігієнічні, естетичні, психофізіологічні та соціально-психологічні. Таким чином, одним із принципів організації праці є поділ трудового процесу на види діяльності та особливості поведінки підрядників при їх виконанні. Кожен працівник виконує завдання відповідно до своєї кваліфікації - немає сенсу витратити час і енергію на висококваліфікованого працівника, якщо роботу можуть виконати і менш кваліфіковані працівники.

При організації роботи враховується система заходів, яка забезпечують правильне використання працівників, включаючи правильний розподіл людей у виробничому процесі, розподіл ролей, спосіб участі в роботі, посади та мотивацію праці, роботу організації, робочі місця, їх утримання та необхідні умови праці.

Отримані в результаті дослідження дані та проведений аналіз мають забезпечити розробку практичних пропозицій щодо раціоналізації використання робочого часу та усунення основних причин втрат робочого часу. Організація праці персоналу є сукупність конкретних форм і методів поєднання людей і техніки у процесі праці задля досягнення корисного ефекту праці. Значну роль організації праці грає соціально-психологічний клімат, сприяє взаємодії виконавців у процесі роботи, появі стимулів для

продуктивної роботи. Важливою умовою є суворе дотримання дисципліни (трудої, технологічної, інженерної, виробничої), трудої активності та творчої ініціативи. Створення таких умов є головним завданням організації праці.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО– ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика системи управління персоналом у ТОВ «Господар»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Господар» було започатковано «12» серпня 2000 року за основним реєстраційним номером 3567190056.

ТОВ «Господар», дата реєстрації – 1 серпня 2000 року. Повне офіційне найменування – Товариство з обмеженою відповідальністю «Господар».

У Статуті підприємства позначені основні завдання, цілі, предмет, принципи створення та функціонування підприємства, його засновники, їх адреси, грошовий внесок кожного засновника, порядок розподілу прибутку, організаційна структура, його керівні органи, права та обов'язки підприємства як юридичної особи та учасників товариства, вихід зі складу суспільства, суперечки та порядок їх вирішення, а також припинення діяльності. Статут затверджений засновниками, зареєстрований місцевими органами влади.

Основним видом діяльності є:

- вирощування зернових (крім рису), бобових та олійних культур.

Організація також зареєстрована в наступних категоріях.

- розводити дійних корів;
- свинарство;
- діяльність, сприятлива для рослинництва;
- післяжнивні заходи;
- виробництво олії та тваринного жиру;
- виробництво продукції млинів і хлібозаводів;
- торгівля зерном, зеленим тютюном, насінням та фуражем;

- неспеціалізована торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;

Таблиця 2.1

Організаційна структура та штатна чисельність ТОВ «Господар» у
2019–2021 рр.

№ п/п	Найменування структурного підрозділу	Штатна кількість (од.)
1.	Генеральна дирекція	2
	Адміністрація	15
	Усього:	17
2.	Відділ маркетинга	6
	Усього:	6
3.	Фінансовий відділ	5
	Бухгалтерія	7
	Усього:	7
4.	Комерційна дирекція	
	Відділ продажу	7
	Відділ закупок	17
	Відділ постачання	1
	Відділ КРО	5
	Відділ логістики	7
	Транспортно – експедиторська служба	6
Склад	4	
	Усього:	47
5.	Технічна дирекція	
	Відділ проектування	3
	Виробничо – монтажний відділ	13
	Сервісна служба	4
	Усього:	20
Разом:		102

Основні показники фінансово–господарську діяльність наведено у таблиці 2.2.

Основні показники фінансово–господарської діяльності ТОВ
«Господар» у 2019–2021 рр.

Найменування показників	Роки			Абсолютне відхилення (+; –)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1. Виручка від реалізації товарів, грн.	1 054 343	1 037 674	981 390	-16 669	-56284	98,4	94,6
2. Собівартість проданих товарів, грн.	813 715	824 232	859 288	10 517	35056	101,3	104,3
3. Прибуток від продажу, грн.	220 666	193 133	99 211	-27 533	-93922	87,5	51,4
4. Чистий прибуток, грн.	180 213	152 785	67 805	-27 428	-84980	84,8	44,9
5. Середньорічна вартість ОС, грн.	344 110	593 782	574 384	249 672	-19398	172,7	96,7
6. Середньорічна сума дебіторської заборгованості, грн.	59 743	78 049	88 637	18 306	10 588	130,7	113,6
7. Середньорічна сума кредиторської заборгованості, грн.	28 964	71 268	33 284	42 304	-37 984	246,1	46,7

З наведених розрахунків випливає, що протягом аналізованого періоду спостерігається скорочення виручки у 2020 році на 16669 тис. грн. та у 2021 році на 56 284 тис. грн. Одночасно зростає собівартість проданих товарів на 1,3% у 2019 році та на 4,3% у 2020 році. Як наслідок – прибуток від продажу скоротився на 50%. За 2019–2021 роки діяльність підприємства показує зниження показника чистого прибутку.

Таким чином, можна відзначити, що підприємство, за рахунок отримання прибутку, повинне працювати більш ефективно, прагнути знизити собівартість продукції не тільки в кількісному вираженні, а й у питомій вазі в обсязі виручки від продажу, а також збільшувати одночасно продуктивність праці для більш ефективної роботи підприємства та економії витрат на працю. Для наочного подання фінансового стану підприємства необхідно проаналізувати основні фінансові показники діяльності ТОВ «Господар».

Оцінка платоспроможності підприємства один з головних елементів оцінки фінансового становища підприємства. Ця оцінка складає основу характеристики ліквідності поточних активів. Попередня оцінка платоспроможності та ліквідності проводиться за даними бухгалтерського балансу за 2019–2021 рр. шляхом угруповання активів та зобов'язань підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Угруповання активів та зобов'язань підприємства ТОВ «Господар» за 2019–2021 рр.

	Угруповання активів	2019 р.	2020 р.	2021 р.
A-1	Найбільш ліквідні активи	146 895	88 457	77 097
A-2	Швидко реалізовані активи	59 743	78 049	88 637
A-3	Повільно реалізовані активи	204 488	181 362	186 559
A-4	Важко реалізовані активи	346 720	596 153	576 515
	Баланс	757 846	944 021	928 808
	Угруповання пасивів	2019 р.	2020 р.	2021 р.
П-1	Найбільш термінові зобов'язання	28 964	71 268	33 284
П-2	Короткострокові зобов'язання	–	–	–
П-3	Довгострокові зобов'язання	0	31 382	41 586
П-4	Власний капітал та інші постійні пасиви	728 882	841 371	853 939
	Баланс	757 846	944 021	928 808

На підставі проведеного угруповання можна створити систему нерівностей для оцінки ліквідності балансу за 2019–2021 роки (рис.2.1).

$$\begin{cases} A_1 > П_1 \\ A_2 > П_2 \\ A_3 > П_3 \\ A_4 < П_4 \end{cases}$$

Рис. 2.1. Система нерівностей оцінки балансу

Виходячи з отриманих угруповань випливає, що у 2019–2021 рр. баланс організації є абсолютно ліквідним. Суспільство характеризується достатністю власних коштів, незалежністю від кредиторів та інвесторів. Підприємство може своєчасно погасити усі свої зобов'язання за рахунок активів.

Нижче розраховані відносні коефіцієнти ліквідності, за допомогою яких визначається ступінь та якість покриття короткострокових боргових зобов'язань ліквідними активами для підприємства ТОВ «Господар» за період з 2019 по 2021 роки.

Таблиця 2.4

Розрахунок відносних коефіцієнтів ліквідності підприємства з прикладу ТОВ «Господар» за 2019–2021 рр.

Показник	Нормативний	Фактичний		
		2019	2020	2021
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1–3	14,2	4,9	10,6
2. Коефіцієнт критичної ліквідності	0,7~ 1,5	7,1	2,3	4,9
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2~ 0,7	5,1	1,2	2,3
4. Перевищення (не покриття) оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями		+	+	+
5. Коефіцієнт загальної поточної ліквідності	>1	8,2	2,3	3,9
6. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	≥1	0,9	0,7	0,8

З розрахунків, поданих у таблиці 2.4 можна сказати, що коефіцієнт поточної ліквідності характеризує загальну ліквідність і показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити з допомогою наявних поточних активів. У таблиці 2.5 коефіцієнт відповідає нормі, отже, підприємство здатне виконувати всі поточні кредиторські зобов'язання, які забезпечуються поточними активами.

Таблиця 2.5

Абсолютні показники фінансової стійкості ТОВ «Господар» за 2019–2021 рр. у тис. грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп росту, %	
				2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6
1. Загальна величина запасів та витрат (ЗЗ)	204488	181362	186559	88,69	102,87
2. Наявність власних оборотних коштів (ВОК) = ВК–Необ.А	382162	245218	277424	64,17	113,13
3. Функціонує капітал (ФК) = (ВК + ДП)–Вн.А.	382162	276600	319010	72,38	115,33
4. Загальна величина джерел (ЗД) = (ВК+ДП+КП)–Необ.А.	411126	347868	352294	84,61	101,27
5. Надлишок або недолік власних оборотних коштів (\pm ВОК=ВОК–ЗЗ)	177674	63856	90865	–	–
6. Надлишок або недолік ФК (\pm ФК = ФК–ЗЗ)	177674	95238	132451	–	–
7. Надлишок або недолік ЗД (\pm ЗД=ЗД–ЗЗ)	206638	166506	165735	–	–
8. Трикомпонентний показник типу фінансової ситуації (\pm ВОК, \pm ФК, \pm ЗД)	>0 >0 >0	>0 >0 >0	>0 >0 >0	–	–

Після проведених обчислень можна дійти висновку, що за досліджуваний період ТОВ «Господар» перебуває у абсолютно стійкому фінансовому становищі, про що свідчить трикомпонентний показник, який показує, що це підприємство має достатній обсяг власних оборотних засобів, функціонує капітал та основні джерела.

Ефективність використання наявних джерел фінансування необхідно оцінити, розрахувавши відносні показники фінансової стійкості підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Відносні показники фінансової стійкості, незалежності, мобільності
ТОВ «Господар» за 2019–2021 рр.

Показник	Нормативне значення	Фактичний		
		2019	2020	2021
1	2	3	4	5
1.Фінансова незалежність	>0,5	0,97	0,9	0,92
2.Фінансова стійкість	0,8~0,9	0,97	0,92	0,97
3. Коефіцієнт фінансування	>1	25,2	8,2	11,4
4. Коефіцієнт інвестування	>1	2,1	1,4	1,5
5.Коефіцієнт концентрації залучених коштів	–	0,96	0,1	0,08
6. Частка дебіторської заборгованості у сукупних активах	–	0,15	0,22	0,25
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів та витрат власними джерелами	–	0,54	0,74	0,67
8.Коефіцієнт кредиторської заборгованості	–	1	0,7	0,4

Після проведених обчислень можна дійти висновку, що це підприємство має 90% власних джерел у загальній величині капіталу, це свідчить, що це підприємство готове впоратися з непередбаченими обставинами з допомогою власного капіталу. Також розрахунки показали, що 0,9 частину всіх активів балансу підприємство може фінансувати з допомогою стійких джерел. Фінансове становище підприємство стійке. Власні кошти перевищують позикові, а отже, підприємство незалежно від зовнішніх джерел фінансування.

Частка дебіторської заборгованості у сукупних активах протягом аналізованого періоду поступово збільшується, що може створити проблеми при несвоєчасному поверненні коштів. Матеріальні запаси та витрати підприємства повністю покриваються за рахунок власних оборотних коштів,

що говорить про те, що підприємство в найближчому майбутньому не потребуватиме залучення коштів для забезпечення виробничими запасами.

Також для аналізу економічної діяльності підприємства можна оцінити такі узагальнюючі показники як: рентабельність капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізації (продажів), які надані у щоквартальному звіті підприємства ТОВ "Господар".

Таблиця 2.7

Показники ефективності діяльності ТОВ "Господар" за 2019–2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Абсол.відхилення, %
				2021/2019
Рентабельність активів (всього капіталу), % ($R_a = \text{ЧПр} / A$)	23,78	16,18	7,3	-16,48
Рентабельність ВК, % ($R_{вк} = \text{ЧПр} / \text{СК}$)	24,72	18,16	7,94	-16,78
Рентабельність продажів, %	17,09	14,72	6,91	0,83

З таблиці видно, що рентабельність активів у 2021 році скоротилася на 16,48%, що говорить про зниження віддачі активів, з 1 гривні активів отримано на 16,48% чистого прибутку менше. Рентабельність власного капіталу до 2021 року скоротилася на 16,78%, відповідно на 1 гривню власного капіталу отримано на 16,78% менше від чистого прибутку.

Рентабельність від продажів ТОВ «Господар» збільшилася до 2021 року на 0,83%.

На основі проведеного аналізу основних показників фінансової діяльності ТОВ «Господар» можна зробити висновок, що підприємство має стійке фінансове становище, тому підприємство є фінансово стійким і платоспроможним, тому що кошти та кошти на розрахункових рахунках, а також матеріальні оборотні активи повністю покривають усі короткострокові поточні зобов'язання.

2.2. Оцінка системи організації та умов праці персоналом в ТОВ «Господар»

Вивчаючи ефективність діяльності відділу управління персоналом необхідно проаналізувати структуру системи управління персоналом.

Структура персоналу ТОВ «Господар» представлена у таблиці 2.8 за останні три роки у вигляді ранжування за категоріями персоналу: керівники, фахівці та робітники:

Таблиця 2.8

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Господар» за 2019–2021 гг.

Показники	2019	2020	2021	Зміни 2020/2019 рр.		Зміни 2021/2020 рр.	
				відхилення (+,-)	темпи росту, %	відхилення (+,-)	темпи росту, %
Персонал	113	100	102	-13	0.88	2	1,02
Керівники	27	25	25	-2	0.92	0	1
Фахівці	47	45	38	-2	0.95	-7	0.84
Робітники	39	37	39	-2	0.94	2	1.05

З цієї таблиці видно, що у організації переважають фахівці та робочі. У 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилась чисельність керівників із 27 до 25 осіб. Зменшилася чисельність фахівців із 47 до 38 осіб. Чисельність робочого персоналу залишилася незмінною – 39 осіб.

Віковий склад співробітників ТОВ «Господар» 2019–2021 рр. розглянемо в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка чисельності співробітників віком у ТОВ «Господар» за 2019–2021 рр.

Показники	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність, в т.ч. вікова група	113	100	102
20–30	45	47	44
30–40	35	32	35
40–50	20	11	14
50 і більше	13	10	9

З цієї таблиці видно, що в організації більшість співробітників віком від 20 до 30 років і від 30 до 40 років. Кількість персоналу віком понад 50 років – лише 9 осіб.

Динаміка чисельності чоловіків та жінок у складі співробітників ТОВ «Господар» за 2019 – 2021 рр. наведена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка чисельності чоловіків та жінок у складі працівників ТОВ
«Господар» за 2019–2021 рр.

Працівники	2019		2020		2021		Відхилення	
	К-сть, осіб.	Пит. вага, %	К-сть, осіб.	Пит. вага, %	К-сть, осіб.	Пит. вага, %	2020/2019	2021/2020
Жінки	96	84,9	85	0,85	85	83,3	-11	0
Чоловіки	17	15,1	15	0,15	17	16,7	-2	2
Усього	113	100	100	100	102	100	-13	0

Аналіз даної таблиці показав, що у цій організації переважна кількість співробітників жіночої статі стосовно чоловічого. Незважаючи на те, що порівняно з 2019 роком, у 2020 році кількість чоловіків у цій організації зменшилась на 2 особи, а кількість жінок на 11 осіб.

Освітня структура персоналу ТОВ «Господар» представлена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка освітньої структури персоналу та ТОВ «Господар» за 2019–2021 рр.

Рівень освіти	2019		2020		2021		Абсолютне відхилення (+;-)	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2019/2020	2021/2020
Вища	75	66,3	67	67	69	67,6	-8	2
Середньо-спеціальна	25	22,1	23	23	25	24,5	-2	2
Загальна середня	13	11,6	10	10	8	7,9	-3	-2
Усього	113	100,0	100	100	102	100,0	-13	2

З даних таблиці видно, що порівняно з 2019 роком у 2020 році значно знизилася кількість персоналу з вищою освітою, а також із середньо–спеціальною та загальною середньою. Це пов’язано зі зменшенням загальної чисельності персоналу на 13 осіб. У 2015 році порівняно з 2014 роком збільшилася чисельність персоналу з вищою та середньо–спеціальною освітою та зменшилась із загальною середньою.

Далі проаналізуємо показники основних кадрових процесів ТОВ «Господар» за 2019–2021 рр., які представлені у таблиці 2.13. У таблиці розглянуто обліковий склад працівників та кількість співробітників, які вибули з виробництва за різних причин.

Таблиця 2.13

Аналіз основних кадрових процесів ТОВ «Господар» за 2019–2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	2020/ 2019 відхилення (+,-)	2021/ 2020 відхилення (+,-)
Середньооблікова чисельність, чол	113	100	102	-13	2
Кількість прийнятого персоналу, чол	15	0	2	-15	2
Кількість працівників, що звільнилися, чол, у т.ч.:	20	13	0	-7	-13
– за скороченням штатів:	0	0	0	0	0
– за власним бажанням:	19	11	0	-8	-11
– за порушення трудової дисципліни	1	2	0	1	-2
Коефіцієнт обороту прийому (Кпр)	0,13	0	0,02	-0,13	0,02
Коефіцієнт обороту за вибуттям (Кв)	0,17	0,13	0	-0,04	-0,13
Коефіцієнт плинності кадрів (КТК)	0,17	0,13	0	-0,04	-0,13
Коефіцієнт заміщення (Кз)	-0,04	-0,13	0,02	-0,17	0,15
Коефіцієнт стабільності кадрів (Кск)	0,83	0,87	1	0,04	0,03

Далі наведемо результати розрахунків.

1. Коефіцієнт обороту прийому персоналу (Кпр):

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

$$K_{\text{пр}} = 15/113 = 0,13 \quad (2013)$$

$$K_{\text{пр}} = 0/100 = 0 \quad (2014)$$

$$K_{\text{пр}} = 2/102 = 0,02 \quad (2015)$$

2. Коефіцієнт обороту прийому персоналу (Кв):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Чисельність співробітників, що звільнилися}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{в}} = 20/113 = 0,17 \quad (2019)$$

$$K_{\text{в}} = 13/100 = 0,13 \quad (2020)$$

$$K_{\text{в}} = 0/102 = 0 \quad (2021)$$

3. Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк):

$$K_{\text{пк}} = \frac{\text{Чисельність співробітників, що звільнилися за власним бажанням та звільнені за порушення трудової дисципліни}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{пк}} = 20/113 = 0,17 \quad (2019)$$

$$K_{\text{пк}} = 13/100 = 0,13 \quad (2020)$$

$$K_{\text{пк}} = 0/102 = 0 \quad (2021)$$

4. Коефіцієнт заміщення (Кз):

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{Чисельність прийнятих} - \text{Чисельність працівників, що вибули}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{з}} = (15 - 20) / 113 = - 0,04 \quad (2019)$$

$$K_{\text{з}} = (0 - 13) / 100 = - 0,13 \quad (2020)$$

$$K_{\text{з}} = (2 - 0) / 102 = 0,02 \quad (2021)$$

Оцінюючи рівень організації управління у ТОВ «Господар» використовують коефіцієнт стабільності кадрів (Кск):

$$K_{ск} = 1 - \frac{P_{ув}}{P + P_{п}} \quad (2.5)$$

де, $P_{ув}$ – чисельність працівників, які звільнилися з підприємства за власним бажанням та через порушення трудової дисципліни за звітний період, чол.

P – середньооблікова чисельність працівників;

$P_{п}$ – чисельність новоприйнятих за звітний період працівників.

5. Коефіцієнт стабільності кадрів (Кск)

$$K_{ск} = 1 - (20/113 + 15) = 0,83 \quad (2019) \quad (2.6)$$

$$K_{ск} = 1 - (13/100 + 0) = 0,87 \quad (2020)$$

$$K_{ск} = 1 - (0/102 + 2) = 1 \quad (2021)$$

В організації оплата праці відповідає чинному законодавству. На підприємстві застосовується відрядна та преміальна форми оплата праці. Внаслідок чого у працівників є мотивація до поліпшення ефективності праці.

До структури винагороди працівників підприємства, що компенсує їхній трудовий внесок, входять такі компоненти:

- базова оплата за тарифними ставками та окладами, яка встановлюється на основі тарифних договорів з урахуванням змісту, відповідальності, умов праці, ринкової кон'юнктури та інших факторів;
- надбавки та премії за результативність праці;
- соціальні виплати, що включають низку добровільних послуг підприємства (оплату транспорту, підвищення кваліфікації, медичних послуг, дитячих садків, страхування життя тощо);
- доплати та компенсації за умови та важкість праці.

На підставі даних можна дійти висновку, що ситуація кадрових процесів у ТОВ «Господар» протягом 2019–2021 рр. була стабільна.

Про це свідчить досить високий коефіцієнт стабільності кадрів та низький коефіцієнт обороту з вибуття. Спостерігається динаміка зниження плинності кадрів та числа скорочень. З розрахунків зрозуміло, що у 2021 році порівняно з 2020 р. коефіцієнт стабільності кадрів дорівнює 1, що свідчить про стабільність кадрових процесів у ТОВ «Господар».

2.3. Аналіз системи управління персоналом в ТОВ «Господар»

Розглянемо організацію та умови праці персоналу у ТОВ «Господар». Метод дослідження, що використовується – спостереження. Таким чином, для дослідження стану робочих місць було обрано відділ управління персоналом ТОВ «Господар».

До цього відділу входять 8 осіб:

- начальник відділу управління персоналом;
- 5 інспекторів з кадрів;
- спеціаліст по підбору персоналу;
- фахівець із навчання персоналу.

Розглянемо робоче місце інспекторів з кадрів відділу кадрів. У кабінеті здійснюють робочий процес 5 інспекторів з кадрів.

Для виконання своїх трудових обов'язків інспекторам з кадрів виділено 1 кабінет загальною площею 25 кв. Покриття для підлоги – лінолеум, що є оптимальним покриттям для робочих кабінетів офісних співробітників. У кабінеті є система опалення. Робоче місце кожного інспектора обладнано столом з приставкою для комп'ютера, стільцем, тумбочкою з висувними ящиками для зберігання документації, канцелярських товарів та особистих речей. На столі кожного спеціаліста стоїть ПК, клавіатура, миша. Персональні ПК мають монітори з плоским екраном, який має частоту 85

МГц, що є нормою для працюючих за комп'ютером. У деяких фахівців, крім своєї оргтехніки, стоїть принтер, факс і МФУ, що завдає певних незручностей.

Трудові книжки та інша документація підвищеної таємності зберігається у металевому сейфі, який закривається на ключ. Решта документації зберігається у спеціальних шафах.

Докладніше аналіз організації робочих місць інспекторів з кадрів відділу управління персоналом представлено таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз організації робочих місць інспекторів з кадрів відділу кадрів у

ТОВ «Господар»

№	Показники	Санітарні правила та норми СанПіН 2.2.2.542–96	Стан робочих місць в організації
1	Просторове планування робочого місця		
1.1	Площа кабінету	6 кв. м на 1 чол., тобто. не менше ніж 30 кв. м.	25 кв. м
1.2	Форма кабінету	Прямокутник із співвідношенням сторін 1:1,5; або 1: 2;	Прямокутник із співвідношенням сторін 1:1,5
1.3	Висота стель	2,83–3,25 м	2,7 м
1.4	Співвідношення площі підлоги та вікон	1:10 для службових приміщень, площа вікна = 2,4 м ²	1:10
2	Санітарні вимоги		
2.1	Середня температура повітря	У теплий період – 22–25 (°С) У холодний – 18–22(°С)	27 (°С) 18 (°С)
2.2	Відносна вологість повітря (%)	Не більше 75 взимку, не більше 55 влітку	Літом 59 %
2.3	Рівень шуму	До 50 Дбл	56 Дбл
2.4	Швидкість руху повітря (м/с)	До 0,3	0,5 (м/с)
2.5	Штучне освітлення	200 лк для малих ламп, 75 лк для ламп розжарювання	При всіх увімкнених освітлювальних приладах 74 Люкс
3	Офісні меблі		
3.1	Робочий стіл	Висота робочої поверхні столу для дорослих користувачів має регулюватися в межах 680 – 800 мм; за відсутності такої можливості висота	Є 5 робочих столів по 720 мм, на них стоїть оргтехніка.

		робочої поверхні столу повинна становити 725 мм.	
3.3	Допоміжний стіл	Для встановлення засобів зв'язку	Відсутнє
3.4	Робочий стул	Підбирається відповідно до антропометричних даних	Є 5 стільців, що крутяться, підйомно–поворотним і регульованим по висоті і кутам нахилу сидіння і спинки
3.5	Крісла та стільці для відвідувачів		2 додаткові крісла для відвідувачів
3.6	Шафи для зберігання документів	Спеціальні	Є 3 шафи для документів
4	Засоби організаційної техніки		
4.1	Комп'ютер		5 комп'ютерів
4.3	Принтер		1 принтер
4.4	Копіювально–розмножувальна техніка		Є 1 БФП
4.5	Знищувач паперу		відсутній
4.6	Засоби для обчислювальних операцій	Калькулятор	3 шт.
5	Засоби для зв'язку та системи інформації		
5.1	Телефон багатофункціональний		1 шт.
5.2	Переговорний пристрій внутрішнього зв'язку		1 шт.
5.3	Телефакс		1 шт.
5.4	Радіотелефон		1 шт.
6	Інвентарь		
6.1	Кошик для паперів		5 шт.
6.2	Лампа настільна		отсутствуют

З даних таблиці видно, що загальна площа кабінету дуже невелика. За стандартом площа робочого кабінету, розрахованого на 5 співробітників, повинна становити не менше 30 кв.м., а в даному випадку вона складає всього 25 кв.м.

Крім інспекторів з кадрів, у відділі працюють спеціаліст з відбору персоналу та спеціаліст з навчання персоналу. Для них виділено окремий кабінет загальною площею 16 кв.м., що цілком відповідає нормам. Кожне робоче місце оснащено столом із приставкою, тумбою та стільцем. Кожен співробітник має персональний ПК з необхідною для роботи оргтехнікою. У кабінеті є 3 шафи для документів. Більш детальна інформація у таблиці 2.15

Таблиця 2.15

Аналіз організації робочих місць фахівців з підбору та навчання персоналу у
ТОВ «Господар»

№	Показники	Санітарні правила та норми СанПіН 2.2.2.542–96	Стан робочих місць в організації
1	Просторове планування робочого місця		
1.1	Площа кабінету	6 кв. м на 1 чол., тобто. не менше ніж 30 кв. м.	25 кв. м
1.2	Форма кабінету	Прямокутник із співвідношенням сторін 1:1,5; або 1: 2;	Прямокутник із співвідношенням сторін 1:1,5
1.3	Висота стель	2,83–3,25 м	2,7 м
1.4	Співвідношення площі підлоги та вікон	1:10 для службових приміщень, площа вікна = 2,4 м ²	1:10
2	Санітарні вимоги		
2.1	Середня температура повітря	У теплий період – 22–25 (°С) У холодний –18–22(°С)	27 (°С) 18 (°С)
2.2	Відносна вологість повітря (%)	Не більше 75 взимку, не більше 55 влітку	Літом 59 %
2.3	Рівень шуму	До 50 Дбл	56 Дбл
2.4	Швидкість руху повітря (м/с)	До 0,3	0,5 (м/с)
2.5	Штучне освітлення	200 лк для малих ламп, 75 лк для ламп розжарювання	При всіх увімкнених освітлювальних приладах 74 Люкс
3	Офісні меблі		
3.1	Робочий стіл	Висота робочої поверхні столу для дорослих користувачів має регулюватися в межах 680 – 800 мм; за відсутності такої можливості висота робочої поверхні столу повинна становити 725 мм.	Є 5 робочих столів по 720 мм, на них стоїть оргтехніка.
3.3	Допоміжний стіл	Для встановлення засобів зв'язку	Відсутнє
3.4	Робочий стул	Підбирається відповідно до антропометричних даних	Є 5 стільців, що крутяться, підйомно–поворотним і регульованим по висоті і кутам нахилу сидіння і спинки
3.5	Крісла та стільці для відвідувачів		2 додаткові крісла для відвідувачів
3.6	Шафи для зберігання документів	Спеціальні	Є 3 шафи для документів

Продовження табл.2.15

4	Засоби організаційної техніки		
4.1	Комп'ютер		5 комп'ютерів
4.3	Принтер		1 принтер
4.4	Копіювально-розмножувальна техніка		Є 1 БФП
4.5	Знищувач паперу		відсутній
4.6	Засоби для обчислювальних операцій	Калькулятор	3 шт.
5	Засоби для зв'язку та системи інформації		
5.1	Телефон багатофункціональний		1 шт.
5.2	Переговорний пристрій внутрішнього зв'язку		1 шт.
5.3	Телефакс		1 шт.
5.4	Радіотелефон		1 шт.
6	Інвентарь		
6.1	Кошик для паперів		5 шт.
6.2	Лампа настільна		отсутствуют

З цієї таблиці бачимо, що кабінет, у якому перебувають фахівці з потбору і навчання персоналу має комфортніші умови праці. Він більш просторий, у ньому достатньо шаф, оргтехніки. Температурний режим, вологість повітря та освітленість відповідають вимогам.

З проведеного нами опитування було виявлено, що працівники часто затримуються на роботі без додаткової оплати праці. Розглянемо тижневий графік роботи спеціаліста з навчання персоналу.

Таблиця 2.16

Показники динаміки відвідуваності робочого місця спеціаліста з навчання персоналу

№	Найменування	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ
1.	Час приходу працювати	8.52	8.47	8.55	8.49	8.56
2.	Час відходу на обідню перерву	13.07	13.12	13.09	13.21	13.09
3.	Час повернення з обідньої перерви	13.54	13.50	13.53	14.00	13.48
4.	Час відходу з роботи	18.12	18.42	19.08	19.16	18.32

З цієї таблиці видно, що фахівець із навчання персоналу вчасно приходить працювати. На обідню перерву йде із запізненням і раніше з неї повертається. Також бачимо, що йде з роботи із запізненням.

При 40–годинному робочому тижні 8 годинний робочий день становить 480 хвилин. Порахуємо, наскільки затримувався цей співробітник протягом тижня на своєму робочому місці. Час перерв не враховується, але враховуються хвилини пізнього відходу на перерву та раннього повернення з неї.

ПН

Робочий день розпочався без запізнень з 9.00, закінчився о 18.12, відхід на обідню перерву був на 7 хвилин пізніше і повернення з нього було на 6 хвилин раніше, тобто $480 \text{ хвилин} + 12 \text{ хвилин} + 7 \text{ хвилин} + 6 \text{ хвилин} = 505 \text{ хвилин}$.

ВТ

Робочий день розпочався без запізнень з 9.00, закінчився о 18.42, відхід на обідню перерву був на 12 хвилин пізніше і повернення з нього було на 10 хвилин раніше, тобто $480 \text{ хвилин} + 42 \text{ хвилини} + 12 \text{ хвилин} + 10 \text{ хвилин} = 544 \text{ хвилини}$.

СР

Робочий день розпочався без запізнень з 9.00, закінчився о 19.08, що на 68 хвилин пізніше за встановлений час; догляд на обідню перерву був на 9 хвилин пізніше і з нього було 7 хвилин раніше, тобто $480 \text{ хвилин} + 68 \text{ хвилин} + 9 \text{ хвилин} + 7 \text{ хвилин} = 564 \text{ хвилини}$.

ЧТ

Робочий день розпочався без запізнень з 9.00, закінчився о 19.16, що на 76 хвилин пізніше за встановлений час; відхід на обідню перерву був на 21 хвилину пізніше і повернення з нього не своєчасно, тобто $480 \text{ хвилин} + 76 \text{ хвилин} + 21 \text{ хвилину} = 577 \text{ хвилин}$.

ПТ

Робочий день розпочався без запізнень з 9.00, закінчився о 18.32, відхід на обідню перерву був на 9 хвилин пізніше і повернення з нього було на 12 хвилин раніше, тобто $480 \text{ хвилин} + 32 \text{ хвилини} + 9 \text{ хвилин} + 12 \text{ хвилин} = 533 \text{ хвилини}$.

Для того, щоб дізнатися, чим протягом дня займався даний співробітник, розглянемо фактичний баланс робочого часу даного співробітника.

Таблиця 2.17

Фактичний баланс робочого часу спеціаліста з навчання персоналу

№	Найменування витрат робочого часу	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ
1.	Підготовчо–заключний час	20	22	28	25	30
2.	Оперативний час	435	481	489	487	455
3.	Перерви на відпочинок та особисті потреби	30	26	23	35	20
4.	Порушення трудової дисципліни	20	25	24	30	28
6.	Разом	505	544	564	577	533

З цієї таблиці видно, що час спеціаліста з навчання персоналу перевищує 8–ми годинний робочий день, тобто 480 хвилин.

Виходячи з даних таблиці, ми можемо порахувати коефіцієнт переробки робочого часу, який розраховується за такою формулою:

$$\text{Кпр.} = \text{Тф.} / \text{Тм.в.ф.} * 100, \quad (2.6)$$

де Тф. – фактично відпрацьований годинник у термін;

Тм.в.ф. – максимально можливий фонд робочого часу.

У середньому спеціаліст з навчання персоналу відпрацьовує за день 9 годин 8 хвилин, що становить 545 хвилин. Порахуємо коефіцієнт переробки фахівця.

$\text{Кпр.} = 545/480 * 100 = 113,5\%$, з отриманого результату видно, що переробка становить 13,5% на добу.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Господар» було започатковано «12» серпня 2000 року за основним реєстраційним номером 3567190056.

ТОВ «Господар», дата реєстрації – 1 серпня 2000 року. Повне офіційне найменування – Товариство з обмеженою відповідальністю «Господар».

З проведених розрахунків випливає, що протягом аналізованого періоду спостерігається скорочення виручки у 2020 році на 16669 тис. грн. та у 2021 році на 56 284 тис. грн. Одночасно зростає собівартість проданих товарів на 1,3% у 2019 році та на 4,3% у 2020 році. Як наслідок – прибуток від продажу скоротився на 50%. За 2019–2021 роки діяльність підприємства показує зниження показника чистого прибутку.

Після проведених обчислень можна дійти висновку, що за досліджуваній період ТОВ «Господар» перебуває у абсолютно стійкому фінансовому становищі, про що свідчить трикомпонентний показник, який показує, що це підприємство має достатній обсяг власних оборотних засобів, функціонуючий капітал та основні джерела.

На основі проведеного аналізу основних показників фінансової діяльності ТОВ «Господар» можна зробити висновок, що підприємство має стійке фінансове становище, тому підприємство є фінансово стійким і платоспроможним, тому що кошти та кошти на розрахункових рахунках, а також матеріальні оборотні активи повністю покривають усі короткострокові поточні зобов'язання.

На підставі даних можна дійти висновку, що ситуація кадрових процесів у ТОВ «Господар» протягом 2019–2021 рр. була стабільна. Про це свідчить досить високий коефіцієнт стабільності кадрів та низький коефіцієнт обороту з вибуття. Спостерігається динаміка зниження плинності кадрів та числа скорочень. З розрахунків зрозуміло, що у 2021 році порівняно

з 2020 р. коефіцієнт стабільності кадрів дорівнює 1, що свідчить про стабільність кадрових процесів у ТОВ «Господар».

В організації оплата праці відповідає чинному законодавству. На підприємстві застосовується відрядна та преміальна форми оплати праці. Внаслідок чого у працівників є мотивація до поліпшення ефективності праці.

До структури винагороди працівників підприємства, що компенсує їхній трудовий внесок, входять такі компоненти:

- базова оплата за тарифними ставками та окладами, яка встановлюється на основі тарифних договорів з урахуванням змісту, відповідальності, умов праці, ринкової кон'юнктури та інших факторів;
- надбавки та премії за результативність праці;
- соціальні виплати, що включають низку добровільних послуг підприємства (оплату транспорту, підвищення кваліфікації, медичних послуг, дитячих садків, страхування життя тощо);
- доплати та компенсації за умови та тяжкість праці.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Заходи щодо оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Господар»

На основі проведеного нами аналізу системи управління персоналом ТОВ «Господар» створимо модель її цільового стану, сформулювавши при цьому вимоги до елементів системи управління персоналом і сам комплекс заходів щодо переходу від існуючого стану до цільового.

Виділимо першочергові заходи щодо оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Господар»:

1. Введення у структуру Товариства посади менеджера з персоналу, документаційне забезпечення його прав, повноважень та обов'язків;
2. Впровадження у Товаристві системи безперервного навчання персоналу, що стосується кожного співробітника організації;
3. Формування комплексу заходів для мотивації співробітників Товариства задля забезпечення високої продуктивності праці, протидія плинності кадрів, розвиток «корпоративного духу» (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Заходи щодо оптимізації системи управління персоналом ТОВ
«Господар»

Важливість зазначених заходів, як першочергових, визначається виявленими нами проблемами системи керування персоналом Товариства. Розглянемо виділені заходи докладно.

1. Найм менеджера з персоналу. Менеджер з персоналу є спеціалістом, який має необхідні знання у сфері управління персоналом, у правовому, документарному, обліковому, управлінському, педагогічному, соціальному, психологічному, побутовому та соціологічному аспектах.

Менеджер з персоналу здійснює весь цикл робіт з персоналом: від вивчення ринку праці та найму персоналу, до виходу на пенсію та звільнення. Його завдання не лише у створенні сприятливого клімату, а й у сприянні успішній роботі Товариства.

Обов'язки менеджера з персоналу різноманітні і включатимуть:

- кадрове діловодство;
- якісний підбір кваліфікованого персоналу, згідно з запитами підрозділів Товариства, планування найму співробітників;
- організація навчання та перепідготовки співробітників Товариства;
- оптимізація організаційної структури Товариства. Формування кадрової політики Суспільства.

Заробітна плата цього співробітника складе 15 тис. грн.

2. Формування системи безперервного навчання кадрів. Зміни у ринковій кон'юнктурі та технологіях роботи потребують безперервного навчання персоналу. Система внутрішньофірмової підготовки дозволяє в найкоротший термін відповісти на будь-який «виклик» зовнішнього середовища зростанням продуктивності.

Мета створення системи – забезпечення потреб ТОВ «Господар» співробітниками необхідного рівня кваліфікації, відповідно до поточних та перспективних вимог Товариства.

Мотивацією безперервного навчання є зв'язок між результатами діяльності кожного співробітника та можливості свого навчання: цінність

співробітника визначає сума коштів для підвищення його кваліфікації. Для ТОВ «Господар» пропонується наступна система безперервного навчання персоналу (рис. 3.2).

Завданнями впровадження системи безперервної освіти є:

- підтримка необхідного рівня та підвищення кваліфікації;
- отримання співробітниками професійних знань, поза сферою їхньої професійної діяльності;
- розвиток здібностей щодо планування та організації виробництва.

Види навчальних програм підготовки, які спрямовані на підвищення внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації Товариства показані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні параметри системи навчання персоналу

Потреби навчання	Метод навчання
Спеціалізовані програми навчання (тренінги переговорів, продажу, креативності)	Методи поведінкового тренінгу
Програми командного утворення	Активна групова та міжгрупова діяльність, з наступною рефлексією групового процесу. Ділові та рольові ігри, аналіз проблем організації
Розвиток внутрішньофірмової та міжособистісної комунікації, навичок подолання конфліктів	Тренінг сензитивності, рольові та ділові ігри, стажування, створення корпоративної культури
Управлінська підготовка співробітників	Семінари, лекції, учбові ділові ігри, практичні заняття
Підготовка персоналу до організаційних інновацій	Розробка проектів, аналіз ситуацій, організаційно-розважальні ігри

Останнім часом концепція безперервної освіти стала, в цілому, одним з найбільш успішних інструментів, які дозволяють вирішувати проблеми відповідності технічного потенціалу, що безперервно зростає, і навичок співробітників. Ця концепція передбачає, що процес професійного розвитку

стає безперервним, у межах своєї діяльності і спеціальних курсах, кожен фахівець отримує нові знання, необхідні йому, підтримки власної працездатності.

Характеристика основних параметрів системи навчання персоналу, що дає уявлення про специфіку системи навчання, представлена в таблиці 3.1.

3. Вироблення мотиваційних механізмів. Одним із головних факторів, що впливають на успіх будь-якого підприємства, звичайно, є відділ реалізації, який складається з менеджерів із продажу. Ефективна робота персоналу, без грамотної системи мотивації праці, неможлива.

У таблиці 3.2 зіставлені різні результати дії системи мотивації ефективності праці та способи їх досягнення.

Таблиця 3.2

Заходи матеріального стимулювання

Результат	Стимули
Залучення нових клієнтів	Розроблена система бонусів, основою якої покладено обсяг продажів новим клієнтам, чи кількість залучених за звітний період нових клієнтів. Відповідно до різних величин досягнення критерію, виплачується різний бонус
Залучення нових цільових клієнтів	Встановлення плану-мінімуму продажів Розробка основних критеріїв. Невиплата премії, у разі залучення клієнтів, які не відповідають цим критеріям
Утримання цільових клієнтів	Преміювання за сплаченими рахунками, які перевищують рівень середньої відділу закупівлі, або середній, для даного клієнта
Збільшення обсягу реалізації	Встановлення плану-мінімуму, невиконання якого тягне у себе санкції щодо менеджера. Рівень плану-мінімуму має бути досяжним і забезпечувати підприємству необхідний рівень рентабельності. Відсоток від обсягу перевиконання плану реалізації
Просування видів послуг	Відсоток від продажу цього виду послуг
Підвищення професійного рівня	Система розрядів при нарахуванні окладу, кваліфікаційна сітка Виплата премії за результатами проведеної атестації
Виконання стандартів якості обслуговування	Депремування порушення стандартів якості обслуговування. Повинно підкріплюватися контрольними заходами щодо виявлення порушень, а також регулярним навчанням

Продовження табл.3.2

Ефективне керівництво відділом реалізації	Премія за виконання відділом місячного, квартального, річного планів реалізації
Зниження плинності кадрів, заохочення лояльності персоналу	Премія за вислугу років

Такою самою грошовою складовою для мотивації може бути і система премій і грошових бонусів, зокрема, за виконання плану реалізації або за досягнення якихось інших високих показників, наприклад, щодо укладання нових договорів з клієнтами.

Матеріальне стимулювання також дає можливість отримувати набагато ширший спектр для «зворотного зв'язку», тобто реакції та ставлення персоналу до своєї роботи.

Співробітник відчувається на роботі комфортно, коли йому зрозумілі правила гри і є зворотний зв'язок із керівництвом. Її використання дає додаткову конкурентну перевагу. Співробітники цінують, коли керівництво дослухається до них. За корисні ідеї можливі бонуси, що надасть додатковий стимул.

Таким чином, ключ до успішної роботи для ТОВ «Господар» лежить через правильно збудовану мотивацію співробітників. Ефективна мотивація має на увазі персональну систему стимулів, поєднуючи грошову мотивацію та інші види стимулювання – прості та зрозумілі кожному співробітнику.

3.2. Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення організації та умов праці персоналу у ТОВ «Господар»

Провівши аналіз організації та умов праці персоналу у ТОВ «Господар» нами було виявлено такі проблеми, які потребують удосконалення:

1. Переробка робочого дня (ненормований робочий день) спеціаліста з навчання персоналу. Це пояснюється тим, що це фахівець не справляється з великим обсягом роботи. У ТОВ "Господар" постійно проводиться навчання всіх категорій персоналу, регулярно проводяться тренінги для продавців. І цьому фахівцю складно самотужки розробляти програми тренінгів та навчання для персоналу.

Тому, найбільш розумно, запроваджувати диференційовану оплату праці, що складається з основної частини та із відсотків від збуту. При цьому нерідко основна частина заробітної плати невелика, що змушує персонал активніше працювати і заробляти більше, за рахунок відсотків від збуту.

2. Умови праці, що не відповідають вимогам в кабінеті інспекторів відділу кадрів. Через те, що кабінет маленький і в ньому перебуває багато людей, у літній період у кабінеті підвищена температура повітря та вологість, що позначається на самопочутті співробітників. Також у кабінеті досить високий рівень шуму, що призводить до швидкої стомлюваності працівників.

На наш погляд, у кабінеті недостатня кількість шаф для особових справ працівників та документації. Мінусом є те, що оргтехніка стоїть на столах співробітників, а не на окремій тумбочці та займає багато місця. Інспектори відділу кадрів працюють із великою кількістю документації та 1 принтера на весь відділ недостатньо.

План заходів щодо вдосконалення організації та умов праці персоналу наведено в таблиці 3.3.

Розкриємо запропоновані заходи докладніше.

Оскільки один спеціаліст з навчання персоналу не справляється з великим обсягом роботи, ми пропонуємо прикріпити до нього другу людину. Оскільки створення нової посади є досить дорогим заходом, ми пропонуємо навчити та перевести його з інспекторів відділу кадрів. У відділі 5 осіб обіймають посаду інспектора відділу кадрів, це достатньо для штату в 102 особи.

Таким чином, ми з кабінету інспекторів відділу кадрів заберемо 1 особу та переселимо до кабінету до фахівців з навчання та підбору персоналом, у яких площа кабінету та умови праці дозволяють це зробити. Завдяки цьому місце в кабінеті інспекторів відділу кадрів звільниться і відповідатиме нормам, а спеціаліст з навчання персоналом передасть частину своїх обов'язків другому спеціалісту і перестане переробляти робочий час і затримуватися на роботі.

Таблиця 3.3.

План заходів щодо вдосконалення організації та умов праці персоналу
ТОВ «Господар»

№	Проблема	Рекомендації	Захід	Результат
1.	Переробка робочого дня спеціаліста з навчання персоналу	Даний фахівець не справляється поодиноці з великим обсягом роботи та організації необхідно ввести ще одну посаду фахівця з навчання персоналу.	Підвищення кваліфікації інспектора відділу кадрів	Зниження переробки робочого часу спеціаліста з навчання персоналу за рахунок запровадження посади 2-го спеціаліста з навчання персоналу
2.	Умови праці, що не відповідають вимогам, у кабінеті інспекторів відділу кадрів.	1.1. Перевести одного інспектора відділу кадрів на посаду спеціаліста з навчання персоналу, звільнення місця, відповідність до норм 4 чол. * 6 кв.м. = 24 кв. 1.2. На місце співробітника, що звільнилося, купити і встановити шафу для документів, що бракує; 1.3. Поруч із шафою встановити компактну тумбу для оргтехніки, яка стоїть на столах співробітників; 1.4 Купівля принтера, що бракує, тому що 1 принтера на весь відділ мало.	1.1. Переселити інспектора відділу кадрів до кабінету до фахівця з навчання персоналу; 1.2. Купівля шафи для документації;	1.1. Зменшення кількості співробітників у кабінеті з 5 до 4 чол., звільнення місця. 1.2 Установка шафи для документів; 1.3 Перенесення оргтехніки зі столів працівників на тумбу; 1.4 Встановлення принтера, що не вистачає

На місце інспектора відділу кадрів, що звільнилося, ми встановимо куплену шафу для документів і тумбу для оргтехніки, щоб прибрати МФУ та факс зі столів співробітників.

Вартість запропонованих нами заходів представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення організації та умов праці персоналу у ТОВ «Господар»

№	Захід	Відповідальні	Витрати
1.	Підвищення кваліфікації інспектора відділу кадрів за програмою	Начальник відділу управління персоналом	7500 грн.
3.	Переведення 1 інспектора відділу кадрів до фахівців з навчання персоналом	Начальник відділу управління персоналом	В рамках заробітної плати відділу управління персоналом
2.	Купівля шафи для документів	Начальник відділу управління персоналом, бухгалтер	15 000 грн.
3.	Купівля тумби для оргтехніки	Начальник відділу управління персоналом бухгалтер	4 000 грн.
4.	Купівля принтера	Начальник відділу управління персоналом, бухгалтер	6 500 грн.
Разом:			33000 грн.

З таблиці видно, що витрати на запропоновані нами заходи становлять 33 000 грн.

За результатами аналізу організації та умов праці працівників ТОВ «Господар» ми запропонували наступні заходи.

- підвищувати кваліфікацію інспекторів відділу праці;

- направити інспектора відділу праці до спеціаліста з трудового навчання;
- придбання картотеки;
- придбання тумби для оргтехніки;
- придбання принтер.

Висновки до розділу 3

Виділимо першочергові заходи щодо оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Господар»:

1. Введення у структуру Товариства посади менеджера з персоналу, документаційне забезпечення його прав, повноважень та обов'язків;
2. Впровадження у Товаристві системи безперервного навчання персоналу, що стосується кожного співробітника організації;
3. Формування комплексу заходів для мотивації співробітників Товариства задля забезпечення високої продуктивності праці, протидія плинності кадрів, розвиток «корпоративного духу»

Таким чином, ключ до успішної роботи для ТОВ «Господар» лежить через правильно збудовану мотивацію співробітників. Ефективна мотивація має на увазі персональну систему стимулів, поєднуючи грошову мотивацію та інші види стимулювання – прості та зрозумілі кожному співробітнику.

Провівши аналіз організації та умов праці персоналу у ТОВ «Господар» нами було виявлено такі проблеми, які потребують удосконалення:

1. Переробка робочого дня (ненормований робочий день) спеціаліста з навчання персоналу. Це пояснюється тим, що це фахівець не справляється з великим обсягом роботи. У ТОВ "Господар" постійно проводиться навчання всіх категорій персоналу, регулярно проводяться тренінги для продавців. І цьому фахівцю складно самотужки розробляти програми тренінгів та навчання для персоналу.

2. Умови праці, що не відповідають вимогам в кабінеті інспекторів відділу кадрів. Через те, що кабінет маленький і в ньому перебуває багато людей, у літній період у кабінеті підвищена температура повітря та вологість, що позначається на самопочутті співробітників. Також у кабінеті досить високий рівень шуму, що призводить до швидкої стомлюваності працівників.

За результатами аналізу організації та умов праці працівників ТОВ «Господар» ми запропонували наступні заходи.

- підвищувати кваліфікацію інспекторів відділу праці;
- направити інспектора відділу праці до спеціаліста з трудового навчання;
- придбання картотеки;
- придбання тумби для оргтехніки;
- придбання принтер.

ВИСНОВКИ

Умови праці – це перелік факторів виробничого середовища та виконання трудової діяльності, які впливають на працездатність і здоров'я працівника. Для покращення здоров'я працівників і підвищення їх продуктивності важливо покращувати умови праці та підвищувати рівень їх безпеки. Умови праці службовців та адміністративного персоналу регулюються однаковими правилами, положеннями та стандартами. Умови роботи всередині організації визначаються набором хімічних, фізичних і біологічних факторів у виробничому середовищі та робочих процесах, які впливають на умови функціонування організму людини.

Факторами, що визначають умови праці, є: гігієнічні, естетичні, психофізіологічні та соціально-психологічні. Таким чином, одним із принципів організації праці є поділ трудового процесу на види діяльності та особливості поведінки підрядників при їх виконанні. Кожен працівник виконує завдання відповідно до своєї кваліфікації - немає сенсу витратити час і енергію на висококваліфікованого працівника, якщо роботу можуть виконати і менш кваліфіковані працівники.

При організації роботи враховується система заходів, яка забезпечують правильне використання працівників, включаючи правильний розподіл людей у виробничому процесі, розподіл ролей, спосіб участі в роботі, посади та мотивацію праці, роботу організації, робочі місця, їх утримання та необхідні умови праці.

Отримані в результаті дослідження дані та проведений аналіз мають забезпечити розробку практичних пропозицій щодо раціоналізації використання робочого часу та усунення основних причин втрат робочого часу. Організація праці персоналу є сукупність конкретних форм і методів поєднання людей і техніки у процесі праці задля досягнення корисного ефекту праці. Значну роль організації праці грає соціально-психологічний клімат, сприяє взаємодії виконавців у процесі роботи, появі стимулів для

продуктивної роботи. Важливою умовою є суворе дотримання дисципліни (трудової, технологічної, інженерної, виробничої), трудової активності та творчої ініціативи. Створення таких умов є головним завданням організації праці.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Господар» було започатковано «12» серпня 2000 року за основним реєстраційним номером 3567190056.

ТОВ «Господар», дата реєстрації – 1 серпня 2000 року. Повне офіційне найменування – Товариство з обмеженою відповідальністю «Господар».

З проведених розрахунків випливає, що протягом аналізованого періоду спостерігається скорочення виручки у 2020 році на 16669 тис. грн. та у 2021 році на 56 284 тис. грн. Одночасно зростає собівартість проданих товарів на 1,3% у 2019 році та на 4,3% у 2020 році. Як наслідок – прибуток від продажу скоротився на 50%. За 2019–2021 роки діяльність підприємства показує зниження показника чистого прибутку.

Після проведених обчислень можна дійти висновку, що за досліджуваній період ТОВ «Господар» перебуває у абсолютно стійкому фінансовому становищі, про що свідчить трикомпонентний показник, який показує, що це підприємство має достатній обсяг власних оборотних засобів, функціонуючий капітал та основні джерела.

На основі проведеного аналізу основних показників фінансової діяльності ТОВ «Господар» можна зробити висновок, що підприємство має стійке фінансове становище, тому підприємство є фінансово стійким і платоспроможним, тому що кошти та кошти на розрахункових рахунках, а також матеріальні оборотні активи повністю покривають усі короткострокові поточні зобов'язання.

На підставі даних можна дійти висновку, що ситуація кадрових процесів у ТОВ «Господар» протягом 2019–2021 рр. була стабільна. Про це свідчить досить високий коефіцієнт стабільності кадрів та низький коефіцієнт обороту з вибуття. Спостерігається динаміка зниження плинності

кадрів та числа скорочень. З розрахунків зрозуміло, що у 2021 році порівняно з 2020 р. коефіцієнт стабільності кадрів дорівнює 1, що свідчить про стабільність кадрових процесів у ТОВ «Господар».

В організації оплата праці відповідає чинному законодавству. На підприємстві застосовується відрядна та преміальна форми оплати праці. Внаслідок чого у працівників є мотивація до поліпшення ефективності праці.

До структури винагороди працівників підприємства, що компенсує їхній трудовий внесок, входять такі компоненти:

- базова оплата за тарифними ставками та окладами, яка встановлюється на основі тарифних договорів з урахуванням змісту, відповідальності, умов праці, ринкової кон'юнктури та інших факторів;
- надбавки та премії за результативність праці;
- соціальні виплати, що включають низку добровільних послуг підприємства (оплату транспорту, підвищення кваліфікації, медичних послуг, дитячих садків, страхування життя тощо);
- доплати та компенсації за умови та тяжкість праці.

Виділимо першочергові заходи щодо оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Господар»:

1. Введення у структуру Товариства посади менеджера з персоналу, документаційне забезпечення його прав, повноважень та обов'язків;
2. Впровадження у Товаристві системи безперервного навчання персоналу, що стосується кожного співробітника організації;
3. Формування комплексу заходів для мотивації співробітників Товариства задля забезпечення високої продуктивності праці, протидія плинності кадрів, розвиток «корпоративного духу»

Таким чином, ключ до успішної роботи для ТОВ «Господар» лежить через правильно збудовану мотивацію співробітників. Ефективна мотивація має на увазі персональну систему стимулів, поєднуючи грошову мотивацію та інші види стимулювання – прості та зрозумілі кожному співробітнику.

Провівши аналіз організації та умов праці персоналу у ТОВ «Господар» нами було виявлено такі проблеми, які потребують удосконалення:

1. Переробка робочого дня (ненормований робочий день) спеціаліста з навчання персоналу. Це пояснюється тим, що це фахівець не справляється з великим обсягом роботи. У ТОВ "Господар" постійно проводиться навчання всіх категорій персоналу, регулярно проводяться тренінги для продавців. І цьому фахівцю складно самотужки розробляти програми тренінгів та навчання для персоналу.

2. Умови праці, що не відповідають вимогам в кабінеті інспекторів відділу кадрів. Через те, що кабінет маленький і в ньому перебуває багато людей, у літній період у кабінеті підвищена температура повітря та вологість, що позначається на самопочутті співробітників. Також у кабінеті досить високий рівень шуму, що призводить до швидкої стомлюваності працівників.

За результатами аналізу організації та умов праці працівників ТОВ «Господар» ми запропонували наступні заходи.

- підвищувати кваліфікацію інспекторів відділу праці;
- направити інспектора відділу праці до спеціаліста з трудового навчання;
- придбання картотеки;
- придбання тумби для оргтехніки;
- придбання принтер.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Веснин В. Р. Управление персоналом: учеб.пособ. / В. Р. Веснин. – М.: ТК "Велби"; Проспект, 2006. – 406 с.
2. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум: навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К. :Ліра-К, 2014. – 455 с.
3. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник / В. Г. Воронкової; під ред. д. ф. н., проф. —К.: ВД «Професіонал», 2006. — 576 с.
4. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник / В.Г. Воронкова. – К.: ВД«Професіонал», 2004.- 192 с.
5. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. вид. / Н. Л. Гавкалова. – Х.: ХНЕУ, 2007. – 400 с.
6. Гавриленко В.А. Фактори, які впливають на продуктивність праці робітників вугільних шахт Донбасу [Електронний ресурс] / В.А. Гавриленко, Н.В. Кравчук // Донецький державний технічний університет, 2001. – Режим доступу до журн.: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9489/1/68.pdf>
7. Галайда Т. О. Соціально-економічна сутність ефективності праці та механізм її управління на підприємстві / Т. О. Галайда, Н. Б. Теницька // Економіка і регіон / ПолтНТУ. – 2009. – № 2(21). – С. 180-185.
8. Галайда Т.О. Сучасні методи стимулювання праці на підприємствах / Т.О. Галайда // Економіка та регіони. – 2009. – Вип. 3. – С. 147-151.
9. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька, Д. П. Доманчук // Вісник ПДАТУ. – 2012. – № 14. – С. 72–78.
10. Гамова О.В. Методичні засади кількісної оцінки ефективності оплати праці на промисловому підприємстві / О.В. Гамова // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – № 3. – С. 125–127.

- 11.Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства»/ Н.А.Гебер // Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова. – т.18.- Вип.4/1. – 2013. - С.102-105.
- 12.Головкова Л. С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства / Л. С. Головкова, О. О. Лукашов, А. Є. Головкова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя, 2008.– № 5.– С. 33 – 39.
- 13.Головкова Л.С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства / Л.С. Головкова, О.О. Лукашов, А.Є. Головкова // Держава та регіони. – 2008. – №5. – С.33-39.
- 14.Гомба Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Гомба. – Режим доступу: [http:// www.nbu.gov.ua/portal/](http://www.nbu.gov.ua/portal/).
- 15.Гончаров В.М. Концептуальні проблеми та шляхи підвищення ефективності праці в Україні / В.М. Гончаров // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 2. – С. 33–36.
- 16.Горбонос Ф.В. Економіка підприємства: підручник / Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко, Н.Ф. Павленчик. – К.: «Знання», 2010. – 345 с.
- 17.Гребенчук О. Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання / О. Гребенчук // Економічт. – 2009. – Вип. 1. – С. 52-55.
- 18.Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 86-91.
- 19.Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
- 20.Гриньова В. М. Управління соціальним розвитком промислових підприємств: монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. В. Боровик. – Х.: ХНЕУ, 2008. – 160 с.
- 21.Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О.А. Грішнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с.

- 22.Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/20_5/211_Dolishnij_20_5.pdf.
- 23.Долішній М. І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу / М. І. Долішній // Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу. – К., 1994. – Ч. 3. – С. 86–92.
- 24.Драбаніч А. В. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
- 25.Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // Социологические исследования. – 2011. – №12. – С.1-12.
- 26.Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць – 2010 – Вип. 20.14 – с. 188 – 193.
- 27.Дятлов В. А. Управление персоналом: учебн. пособ. для вузов / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало. – М.: ПРИОР, 1998. – 512 с.
- 28.Дяченко Ю.Ю. Онтологічний підхід до формування вимог до навчання персоналу підприємств // Економіка Менеджмент Підприємництво. – № 24 (II), – 2012. – С. 127–132.
- 29.Єгоркіна Т.О. Удосконалення системи мотивації праці робітників підприємства / Т.О. Єгоркіна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць ПДТУ .– Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Traeiv/2009/69.pdf
- 30.Єгоркіна Т.О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах / Т.О. Єгоркіна [Електронний ресурс]. – Режим

- доступу:http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.149.pdf.
31. Забавіна К. Ю. Формування та розвиток кадрового потенціалу в системі державного регулювання / К. Ю. Забавіна // Автореферат : 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством. – Донецьк. – 2012. – 26с.
32. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібн. / Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
33. Запотоцька І.В. Ефективна система мотивації як основа успішного функціонування сучасних компаній / І.В. Запотоцька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право – 2012. – № 4. – С.167-171.
34. Згалат-Лозинська Л. О. Економічний механізм ефективного використання трудового потенціалу за умов формування ринкових відносин : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.02.03 – організація управління, планування і регулювання економікою / Л. О. Згалат-Лозинська. – К.: Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, 2002. – 19 с.
35. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А.М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204.
36. Золотогоров В. Г. Экономика: Энциклопедический словарь / В. Г. Золотогоров. – М.: Интерпрессервис, 2003. – 720 с.
37. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання [Електронний ресурс] / С. Б. Іваницька, Н. В. Анісова, А. О. Петрова // Ефективна економіка. – 2013. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
38. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 728 с. –

Режим

доступу:

http://pidruchniki.com/14051003/ekonomika/produktivnist_pratsi

- 39.Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – с. 34-38.
- 40.Ляш О.І. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навчальний посібник / О.І. Ляш, С.С. Гринкевич. – Київ: "Ліра-К". 2010. - 476с.
- 41.Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / Т. В. Карпенко ; Харківський національний економічний університет. - Х., 2012. - 23 с.
- 42.Касіч – Пилипенко Т.М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства/ Т.М. Касіч – Пилипенко, Т.А. Дячко. - Бізнесінформ. - № 4. – 2011. – с.147-150.
- 43.Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : навч. посібн. / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К.: Юрид. кн., 2005. – 358 с.
- 44.Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посіб. / Є.П. Качан, О.П. Дяків, В.М. Островерхов та ін.; за ред. Є.П. Качана. – К.: Знання, 2008. – 407 с.
- 45.Качмарик Я. Д. Мотивація праці як чинник підвищення її продуктивності на підприємстві / Я. Д. Качмарик, Д. І. Поліщук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.8. – С. 209–213.
- 46.Кириленко І.Т. Кадрове забезпечення АПК - важлива складова аграрних реформ / І.Т. Кириленко // Економіка АПК.-2004,-№11.- С.12-17.
- 47.Кірова Л.Л. Ефективність використання кадрового потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. Економіка та управління підприємствами / Л.Л. Кірова // Вісник Бердянського університету

- менеджменту і бізнесу № 1 (29) 2015– Режим доступу:
http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/17_6.pdf 151
48. Колтунович О.С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства / О.С. Колтунович // Україна: аспекти праці. – 2007. - №5. – С.42-47.
49. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. / Н. В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
50. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська – Київ : Центр навчальної літератури. – 2005. – 352с.
51. Криклій А. С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. доктора екон. наук: 08.01.01 – економічна теорія / А. С. Криклій. – К.: Київський національний університет ім. Шеченка, 2005. – 32 с.
52. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. докт. екон. наук: 08.07.01 – економіка промисловості / Є. В. Лапін. – Х.: СумДУ, 2006. – 36 с.
53. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства / О. В. Михайлюк // Наукові праці МАУП. – 2014.– № 1(40). – С. 187–192
54. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В. О. Москаленко // Бізнес-навігатор. – Х.: - 2010. - № 3 (20) - С. 15.
55. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І.М. Мягких // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 9 (123). – С. 208–216.
56. Наумко Ю. С. Методологічні принципи формування кадрового потенціалу та ефективність [Електронний ресурс] / Ю. С. Наумко // Первая Международная научно-практическая конференция

"Проблемы формирования новой экономики XXI века"(19 декабря 2008 года). – Режим доступа:

http://www.confcontact.com/2008dec/6_naumko.php

57. Немченко Т.А. Поліпшення використання трудового потенціалу підприємств машинобудування / Т.А. Немченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2012, вип. 22, ч.1 – Режим доступу: [file:///C:/Users/User/Downloads/Npkntu e 2012 22\(1\)23.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Npkntu_e_2012_22(1)23.pdf)