

НАУКОВА РОБОТА

НА ТЕМУ «ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Анотація.

Для ефективного управління підприємством, спираючись на традиційні методи управління, необхідно використовувати інновації, тобто нові, вдосконалені та нетрадиційні підходи в управлінській діяльності, тому що в

наші дні основою будь-якого виду управління підприємством є високоефективна діяльність, що спирається на прогресивні інноваційні фактори. До одних із них відноситься управління трудовими ресурсами, спрямовані на забезпечення нормальних умов праці та створення конструктивних взаємин між роботодавцями, працівниками та державою. Мета роботи: розгляд напрямків вдосконалення управління трудовими ресурсами підприємства, виділити проблеми використання працівників та запропонувати доповнення у системи планування, мотивації, координації та організації діяльності персоналу на промисловому підприємстві.

Новизна роботи полягає на удосконаленні понятті:

- 1) «трудові ресурси», як сукупність працездатного населення, яке за своїми віковими, фізичними та освітніми даними має належну підготовку, може ефективно виконувати свою роботу та підвищувати рівень своєї кваліфікації.
- 2) може ефективно виконувати свою роботу та підвищувати рівень своєї кваліфікації.
- 2) «управління трудовими ресурсами», як процес цілеспрямованого керування та ефективного використання персоналу, який складається з планування, формування, перерозподілу та раціонального використання трудових ресурсів.
- 3) «організаційно економічного механізму використання персоналу підприємства» - це комплекс взаємозалежних принципів та чинників і відповідних складових, які пов'язані з використанням персоналу підприємства та ґрунтується на підсумку комплексної кількісної оцінки ступеня використання персоналу на відповідних методах дослідження та напрямках поліпшення використання персоналу підприємства з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження - трудові ресурси на промисловому підприємстві.

Предметом дослідження – організація та управління механізму трудових ресурсів

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається ряд завдань, головними з яких є:

- визначення особливостей організації трудових ресурсів на підприємстві;
- аналіз основних принципів характеристики оцінки трудових кадрів та управління ними;
- дослідження ролі ефективного використання персоналу;
- вивчення сучасних методів оцінки трудової діяльності працівників ;

Методологія і методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Для здійснення поставлених завдань у процесі написання наукової роботи були використані такі методи: індукції та дедукції (при дослідженні теоретичних аспектів сутності понять трудові ресурси; системного підходу (для обґрунтування чинників, що впливають на трудові ресурси підприємства); методи статистичного аналізу (для аналізу масиву статистичних даних); графічного зображення (для наочного відображення статистичних матеріалів, схематичної ілюстрації теоретичних і практичних положень роботи).

Ключові слова: трудові ресурси, управління, ефективність, організація економічного механізму, складові, чинники, етапи.

Зміст

РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	5
1.1 Визначення сутності поняття підприємств	5
1.2 Управління трудовими ресурсами підприємства	7
1.3 Методологічний підхід для оцінки ефективного використання персоналу	11
РОЗДІЛ2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА МОТОР СІЧ.....	13
2.1 Оцінка трудових ресурсів підприємства.....	13
2.2 Аналіз ефективного використання трудових ресурсів підприємства	17
2.3 Обґрунтування діяльності управління трудових ресурсів підприємства .	20
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ.....	25
3.1 Раціональне використання трудового потенціалу.....	25
3.2 Планування трудових ресурсів.....	26
3.3 Організації раціонального використання персоналу.....	27
Висновки.....	29
Список літератури.....	30

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Визначення сутності поняття підприємств

Трудові ресурси – частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними та освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Вони поділяються на реальні- ті, що вже працюють та потенційні- ті, що можуть бути залучені до конкретної праці.

Управління трудовими ресурсами - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи організацій. Як суб'єкти управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих[3].

Пропонуємо поняття «трудові ресурси» розглядати , як сукупність працездатного населення, яке за своїми віковими, фізичними та освітніми даними має належну підготовку , може ефективно виконувати свою роботу та підвищувати рівень своєї кваліфікації.

Сукупність всіх трудових ресурсів підприємства прийнято позначати термінами «трудящі», «персонал» «кадри».

Для характеристики сукупності працівників підприємства його трудових ресурсів потрібно використовувати термін «персонал». На відміну від терміну «кадри», слово «персонал» відображає уявлення про працівника як про людську особистість, якій притаманна сукупність важливих особистих якостей та інтересів. Більш того, термін "персонал" відображає гуманістичний підхід до формування й використання трудових (людських) ресурсів підприємств. Цей підхід передбачає створення належних умов праці ,які дозволили б підвищити рівень ефективності використання трудових ресурсів та збільшити показники виробничої діяльності.

Залежної від виконуваних функцій увесь персонал підприємства поділяють на чотири категорії: робітники, службовці, спеціалісти, керівники.

Робітники – це та категорія персоналу, яка безпосередньо зайнята у процесі створення матеріальних благ, а також зайнята ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.

Робітники залежно від відношення до процесу створення продукції поділяються на:

- основні (які безпосередньо беруть участь у процесі виготовлення продукції або надання послуг);
- допоміжні (які виконують функцію обслуговування основного виробництва).

Службовці – працівники, що виконують технічну роботу- підготовку і оформлення документації, господарське обслуговування, облік і контроль.

Спеціалісти – це та категорія працівників, що виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи.

Керівники – це працівники, які здійснюють на різних ланках управлінської організації, здійснюють мотивацію персоналу та планують діяльність та контролюють її діяння.

Важливою є класифікація персоналу за професіями, спеціальностями, кваліфікацією.

Професія – це вид трудової діяльності здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

Спеціальність - це більш- менш вузький різновид трудової діяльності в межах професії.

Кваліфікація – сукупність знань і практичних навичок, що характеризують ступінь підготовки працівників до виконання професійних функцій визначеної складності. [4]

За рівнем кваліфікації робітників поділяють на чотири групи: висококваліфіковані (особливо складні та відповідальні роботи); кваліфіковані (складні роботи); малокваліфіковані (нескладні роботи); некваліфіковані (допоміжні та обслуговуючі роботи).

Чисельність працівників вимірюється такими показниками:

- ✓ Явочна – характеризує кількість працівників, які присутні на роботі в даний день, враховуючи тих, які знаходяться у відрядженні.
- ✓ Облікова – відображає чисельність працівників на певну дату та враховує усіх працівників, які прийняті на постійну, тимчасову та сезонну роботу.
- ✓ Середньооблікова – відображає середню чисельність працівників за певний період.

Оцінка трудових ресурсів починається з інвентаризації робочих місць, з обсягу робіт та послуг, що плануються та за технологічними можливостями.

1.2 Управління трудовими ресурсами підприємства

Основними завданнями управління трудовими ресурсами є удосконалення: кадрової політики; використання і розвитку людських ресурсів; вибору і реалізації стилю управління трудовими ресурсами; організації горизонтальної координації та кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; стимулювання.

Крім того, завданням управління трудовими ресурсами організації є забезпечення відповідності людських ресурсів організації таким вимогам: достатня кількість ресурсів; наявність у потрібний час; відповідна кваліфікація; наявність у належному місці.

Інструментарій дослідження: дослідження здібностей працівників; дослідження комунікацій і комунікативних процесів; дослідження стилів керівництва; дослідження організації праці; дослідження продуктивності праці; дослідження систем мотивації і стимулювання працівників; дослідження систем оцінювання працівників; дослідження систем службового просування; дослідження систем соціального захисту працівників; аудит трудових ресурсів

Аналітичний інструментарій: економічний аналіз; анкетування; співбесіди; аналіз документів; аналіз виробничих ситуацій; аудит трудових ресурсів

Інструментарій впливу : планування зайнятості; розробка й використання систем оцінювання, винагородження і засобів мотивування працівників; навчання та підвищення кваліфікації персоналу; управління кар'єрами; · регулювання зайнятості; організація часу праці; регламентування праці і службових відносин; безпека і охорона праці; · розробка і використання систем соціального захисту працівників; · пенсійні програми; · аудит трудових ресурсів [6].

Кадрова політика – це основа розвитку кожного підприємства.

Мета кадрової політики- забезпечення нині і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей належної кваліфікації.

Кадрове планування здійснює:

- Розробку стратегій трудового потенціалу;
- Формування категорій персоналу;
- Оцінка персоналу;
- Мотивування;
- Забезпечення соціального захисту.

Функції кадрової політики:

а) Розробка стратегій забезпечення та використання персоналу підприємства;

б) Підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу

в) Мотивація персоналу

г) Забезпечення умов праці

д) Постійний моніторинг

е) Соціальна захищеність персоналу.

Завданнями кадрового планування є:

1. розробка процедури кадрового планування, узгодженої з іншими видами планів в організації; поєднання кадрового планування із плануванням організації у цілому;
2. організація ефективної взаємодії між групою кадрової служби і плановим відділом прогнозування її організації;
3. сприяння організації у виявленні головних кадрових проблем і потреб при стратегічному плануванні; покращання обміну інформацією щодо трудових ресурсів між усіма підрозділами організації.

Для працівників кадрове планування є підтвердженням потреби в їхній праці, гарантією зайнятості, розкриттям перспектив службового зростання, створенням робочих місць, які б забезпечували оптимальний розвиток здібностей, знань, досвіду кожного працівника, його ефективну працю і відповідали вимогам до умов праці. Сутність його полягає і в створенні мотивації для більш високої продуктивності праці і задоволення працівників своєю роботою [8].

Управління трудовими ресурсами – це одна із основних складових управління сучасною організацією, незалежно від того, чи вона є державною структурою чи комерційною. Ця функція управління постійно розширюється, забезпечуючи якнайкраще використання людського ресурсу.

Управління трудовими ресурсами - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи організацій. Як суб'єкти управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Управління персоналом пропонуємо розглядати, як процес цілеспрямованого керування та ефективного використання персоналу, який складається з планування, формування, перерозподілу та раціонального використання трудових ресурсів.

До основний змісту управління трудовими ресурсами включають планування, формування, раціональне виростання та перерозподіл персоналу. [6]

Метою планування трудових ресурсів є визначення кількісного та якісного складу працівників, що забезпечать ефективний розвиток підприємства

Формування персоналу- це наймання кадрів, що включає в себе такі етапи: планування; набір; підбір; прийняття на роботу; розстановка; адаптація

(рис. 1.1).



Рисунок 1.1 Формування персоналу підприємства

Джерело: складено автором самостійно [6]

1.3 Методологічний підхід для оцінки ефективного використання персоналу

Під оцінкою персоналу розуміють – проведення оцінки певних характеристик працівника за певними параметрами.

Оцінка поділяється на внутрішню(самооцінка) та зовнішню.

Під зовнішньою оцінкою вважають діяльності працівника керівником (керівниками) фірми, трудовим колективом, безпосередніми споживачами продуктів праці.

Самооцінка здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя та трудової діяльності, допустимих і заборонених способах їхнього досягнення, про необхідні моральні якості.

Оцінка персоналу організації виконує дві основні функції: орієнтуючу та стимулюючу.

Орієнтуюча функція – полягає у тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначати напрямки і способи подальшої діяльності.

Стимулююча функція – оцінка виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку [9].

Складові оцінки персоналу : місце оцінки; визначення об'єктів та суб'єктів; критерії оцінки; методи оцінки.

Критерії оцінки – це показники ефективності використання персоналу:

- Фонд робочого часу- планований час роботи одного робітника протягом певного календарного періоду.

- Втрати робочого часу - пов'язують з тією його частиною, яка не була використана з причин, що не передбачені чинним трудовим законодавством. До цієї категорії відносять неявки та відпустки працівників з

дозволу адміністрації, неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день, простоями, прогулами.

- Показники продуктивності часу (часова, річна та місячна).

Метод оцінювання – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника. Вибір конкретно методу залежить від особливостей системи оцінювання .

Техніка оцінювання – спосіб збирання, реєстрації, аналізу інформації, яка є підставою для визначення оцінки. Обумовлюється вона відповідними інструкціями, які передбачають використання інструментів збирання, реєстрації та аналізу інформації.

В організації методи оцінки діляться на традиційні і нетрадиційні.

Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Традиційні методи ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. Їхніми недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т.д.; орієнтується на минуле (досягнені результати) і не враховує довготермінові перспективи розвитку організації і працівника.

Нетрадиційні методи – розглядають робочу групу і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоднішніх функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань [10].

Отже, об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА МОТОР СІЧ

2.1 Оцінка трудових ресурсів підприємства

Оцінка трудових ресурсів є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, та основою для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Метою оцінювання працівників є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом.

Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути істотні якості людини, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки.

Для того щоб визначити ефективність діяльності будь-якої організації потрібно проаналізувати ступінь відповідності індивідів, що в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Для цього індивіди повинні відповідати вимогам їхніх робочих місць. Потрібно зазначити, що будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними, еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами.

Також ефективне управління працівниками вимагає періодичного їх оцінювання й атестування для вирішення таких питань:

1. планування потреб у залученні нових працівників та переміщення наявних всередині організації;
2. звільнення працівників;
3. підвищення їх кваліфікації і планування професійних кар'єр,
4. створення резерву кадрів;
5. визначення і диференціації винагородження;
6. підвищення ефективності мотивування праці та її якості; оптимізація обміну інформацією між керівниками і підлеглими;

7. здійснення організаційних змін [12].

Отже, необхідність проведення оцінки трудових ресурсів полягає у тому, що вона допомагає визначити рівень відповідності особистих якостей працівника та результатів його діяльності відповідно до встановлених критеріїв.

За допомогою неї можна окреслити якісний склад трудових ресурсів підприємства, а саме зазначити сильні та слабкі сторони, а також зазначити шляхи для удосконалення індивідуальних здібностей кожного працівника та підвищити його кваліфікацію.

Відкрите акціонерне товариство «Мотор Січ» — одне з провідних підприємств у світі з розробки, виробництва, ремонту та сервісного обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків і вертольотів, а також промислових газотурбінних установок.

ПАТ «Мотор Січ» здійснює свою діяльність із метою досягнення цілей, що є стратегічними для підприємства. Ступінь реалізації цих цілей відображає, наскільки ефективно діє підприємство, тобто наскільки ефективно воно використовує ресурси, що знаходяться в його розпорядженні. Зрозуміло, що головний акцент у досягненні цілей товариства відбувається завдяки зусиллям компетентного та професійного персоналу. Отже, перед підприємством стоїть завдання щодо утримання та збереження на робочих місцях «знавців своєї справи» та звільнення тих працівників, діяльність яких є найменш ефективною. Це можна досягти шляхом проведення регулярної систематизації потреб в оцінці та навчанні персоналу на підставі:

- вимог або рекомендацій із навчання та підвищення кваліфікації співробітників виробничих відділів із боку керівництва компанії;
- рекомендацій із навчання співробітників, які складаються за результатами проведення атестації співробітника і фіксуються в індивідуальних планах розвитку співробітників;

– аргументованих із погляду виробничої необхідності пропозицій про проведення навчання, отриманих від співробітників структурних підрозділів компанії в ході періодичного визначення потреб у роботі з персоналом.[13]

При визначенні потреб у навчанні слід приділити увагу таким основним напрямам (рис. 2.1):

1. підготовка керівних і управлінських кадрів;
2. створення резерву керівників шляхом навчання перспективних співробітників;
3. програма стажування за кордоном;
4. оцінка персоналу;
5. планування кар'єри;
6. цільова підготовка молодих фахівців і профорієнтаційна робота;
7. навчання і сертифікація персоналу, який бере участь у міжнародних проектах;
8. підготовка наукових кадрів;
9. підвищення кваліфікації працівників.

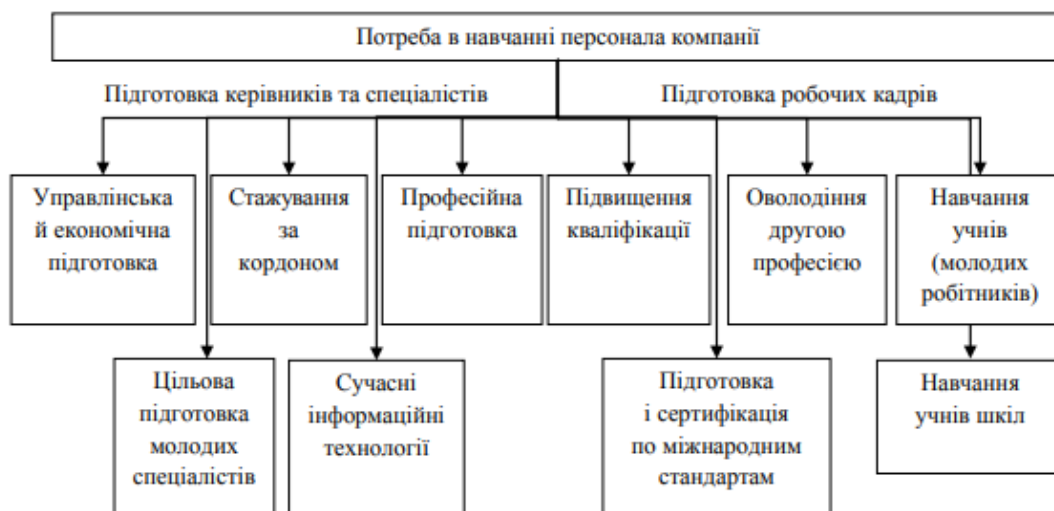


Рисунок 2.1 основні напрями навчання

Джерело: [6]

Цими заходами завершується стадія виявлення потреб у навчанні і починається стадія організації навчання. Також ще одним важливим питанням, яке заслуговує на увагу з боку топ-менеджменту ПАТ «Мотор

Січ», є питання, присвячене навчання, перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу заводу. Хоча керівництво ПАТ «Мотор Січ» і намагається забезпечити ефективний процес професійного розвитку кадрового потенціалу та підтримувати його конкурентоздатність на ринку праці, проте частка робітників та працівників, які пройшли професійне навчання та підвищили кваліфікацію, є незначною, а також спостерігається постійне скорочення штату працівників

Заходи, які дають змогу оцінити ефективність навчання, повинні також плануватися заздалегідь, до моменту відправлення співробітника на навчання. Незалежно від специфіки навчального заходу в компанії може застосовуватися трирівнева оцінка ефективності з використанням різних інструментів оцінки(рис.2.2).

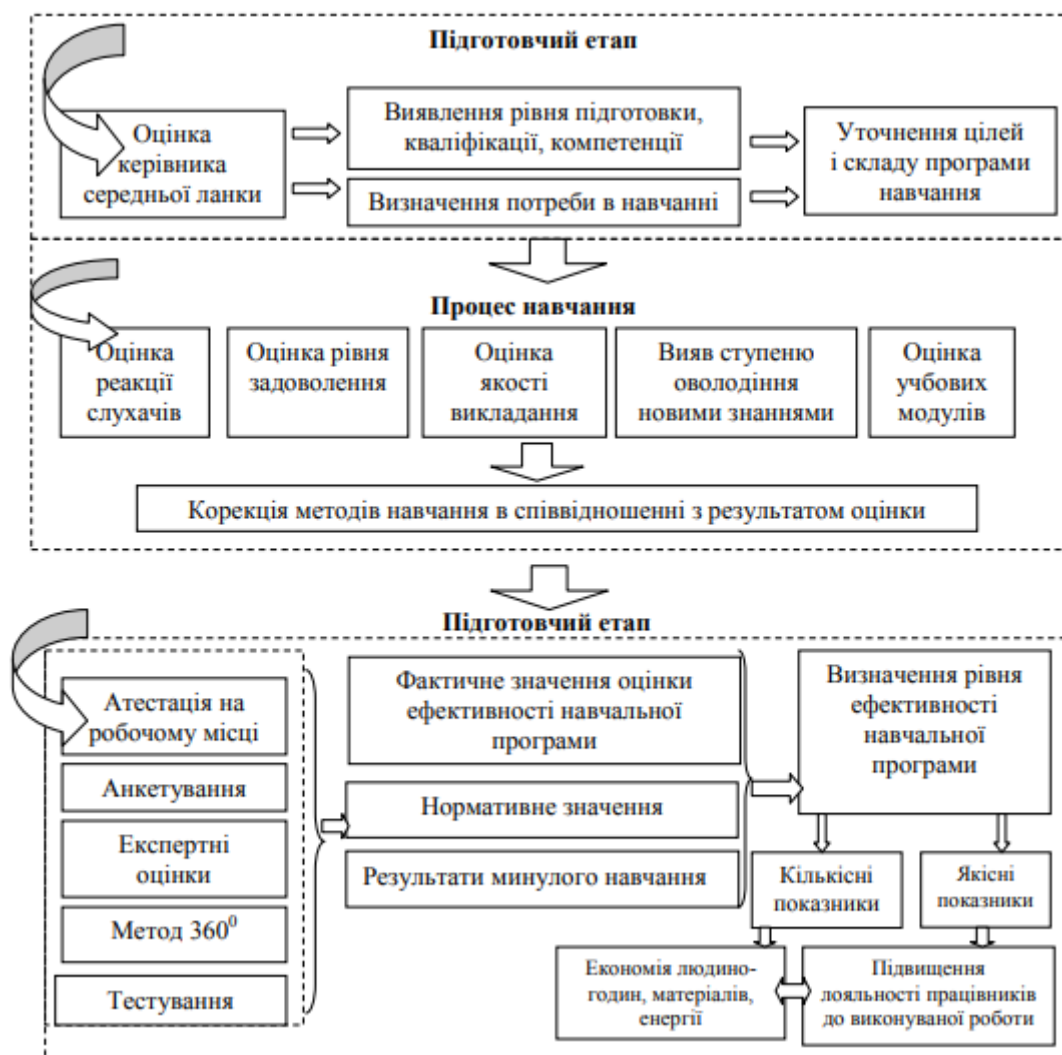


Рисунок 2.2 Алгоритм оцінки ефективності освітньої програми

На підготовчому етапі фахівцями відділу кадрів має бути проведений збір інформації про те, як самі учасники навчальної програми оцінюють її ефективність.

Під час процесу навчання тренер має дати оцінку знанням, отриманим співробітником за підсумками проходження курсу навчання [13].

Для оцінки цього рівня тренер має використати спеціально розроблені тести, опитувальники і завдання мета яких – кількісно виміряти прогрес в отриманих знаннях. За результатами оціночних заходів учасникам виставляються оцінки.

Довгострокова оцінка ефективності навчання – це найбільш складний рівень, на якому як ніколи стає важливим зв'язок між відділом кадрів і лінійними керівниками. Спочатку тренер спільно з лінійними керівниками повинні відповісти на питання, які функції повинні виконувати учасники тренінгу або навчальної програми в рамках своєї професійної діяльності, щоб використовувати отримані знання та навички. На підставі цих відповідей безпосередні керівники формують план дій кожного учасника тренінгу (освітньої програми). Одним із найбільш важливих завдань безпосередніх керівників є контроль виконання співробітниками цих планів у визначені часові рамки..

2.2 Аналіз ефективного використання трудових ресурсів підприємства

Важливою умовою підвищення використання трудових ресурсів є поглиблення спеціалізації та концентрації виробництва, розвиток міжгосподарської кооперації й агропромислової інтеграції.

Ефективність у широкому розумінні – це загальна результативність людської діяльності. Вона відображає співвідношення одержаного корисного результату та обсягу витрачених на це ресурсів. Таким чином, ефективність праці відображає співвідношення обсягу вироблених матеріальних або

нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто, зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ при тих самих або менших витратах праці.

Основними показниками, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію й освітній рівень, про витрати робочого часу, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також дані про рух особового складу підприємства.

На ПАТ Мотор Січ виконують такі етапи для аналізу ефективного використання трудових ресурсів (рис. 2.3).

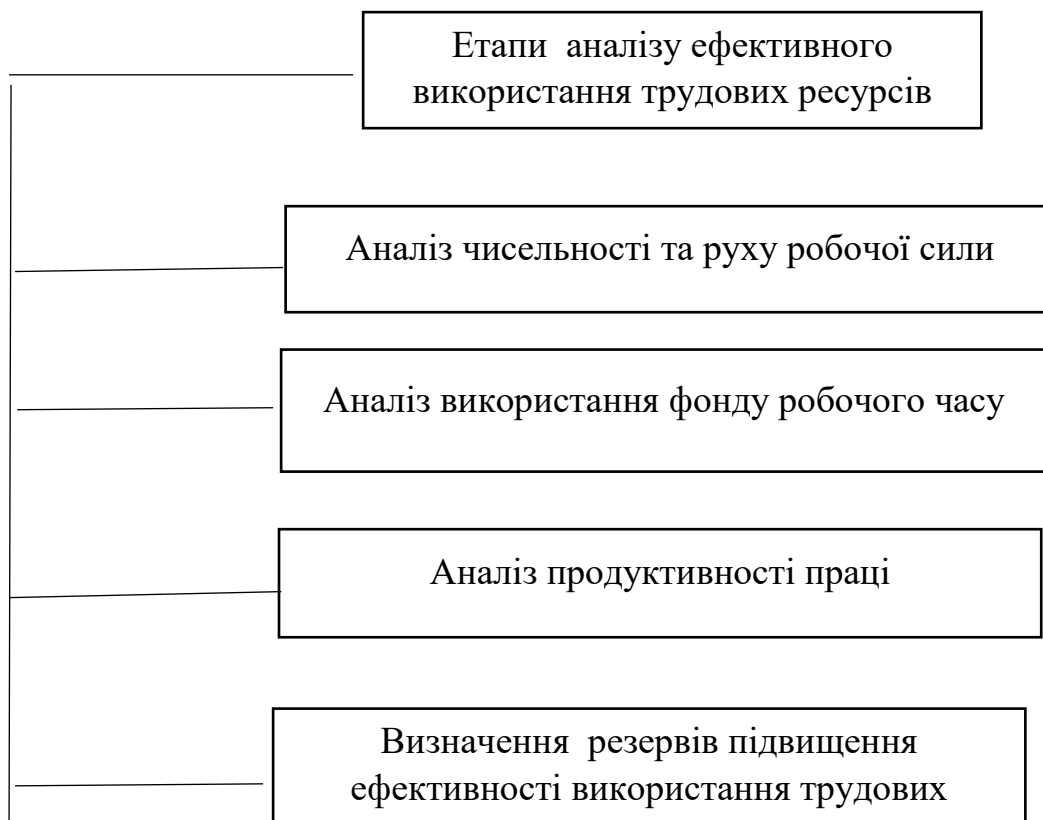


Рисунок 2.3 Етапи аналізу стану та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві

Викреслимо шляхи поліпшення використання трудових ресурсів такі, які використовують на підприємстві [13]: розвиток підсобних промислових виробництв і промислів; удосконалення структури виробництва і його науково-технічне оновлення; удосконалення економічного стимулювання працівників; розвиток підприємницької діяльності; зміна відносин власності

й розвиток особистих підсобних виробництв; удосконалення підготовки та перепідготовки кадрів; поліпшення соціальних умов працівників; урахування регіональних і галузевих умов використання праці.

Також можна додати такі критерії для покращення ефективного використання трудового потенціалу: 1) підвищення ефективної кадрової роботи, тобто покращення укомплектованості штату та його відповідності потребам, раціональний рух кадрів, формування ефективної системи ротації кадрів, визначення основних напрямів підвищення культурно-професійної кваліфікації персоналу підприємства; 2) покращення показників продуктивності та ефективності праці; 3) формування взаємозв'язку між показниками ефективності праці на рівні окремого працівника та загалом по підприємству та з матеріальними, моральними і соціальними засобами стимулювання праці; 4) застосування ефективної системи морально-матеріального стимулювання; 5) підвищення якості трудових ресурсів шляхом навчання та підвищення кваліфікації наявного персоналу, залучення нових висококваліфікованих спеціалістів; 6) застосування соціальних факторів стимулювання праці, створення позитивної атмосфери у колективі, мінімізація конфліктних ситуацій у робочому процесі, а також створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника та ін..

Основою кадрової політики є реалізація принципу наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками і спеціалістами, підвищення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих [13].

З метою забезпечення ефективного виробництва кваліфікованим персоналом в минулому році було працевлаштовано 325 молодих фахівця, в тому числі 109 молодих спеціалістів з вищою освітою, 69 випускників коледжів і 147 випускників вищих профтехучилищ.

Проводилась позачергова атестація інженерно–технічного персоналу, за результатами якої 168 фахівцям підвищені кваліфікаційні категорії, в тому числі 75 молодим фахівцям.

27 працівників закінчили навчання з відривом від роботи в НАКУ «ХАІ» за спеціальністю «Літаки і вертольоти».

Підприємство «МОТОР СІЧ» активно і плідно співпрацює з Державним центром зайнятості з питань навчання, перенавчання та організації стажування з подальшим працевлаштуванням безробітних. У 2017 році працевлаштовано 452 особи за направленням центру зайнятості.

2.3 Обґрунтування діяльності управління трудових ресурсів підприємства

Сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, його довгострокового розвитку, виходу на максимальний рівень прибутку. Одним із головних факторів ефективної діяльності компанії є орієнтація на працівників.

Сутність ефективної системи управління персоналом полягає у створенні цілісної організаційної культури, яка пов'язує працівників із цілями компанії з професійною прихильністю, інтеграцією і якісною роботою.

Сьогодні основними проблемами, з якими стикаються при управлінні персоналом, є підбір, формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату у колективі та багато інших [13].

Тому, найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Фактори транснаціоналізації світового авіаринку змушують роботодавців переглядати підходи у роботі з персоналом, більш ретельно і продумано розробляти кадрову стратегію (рис.2.4)

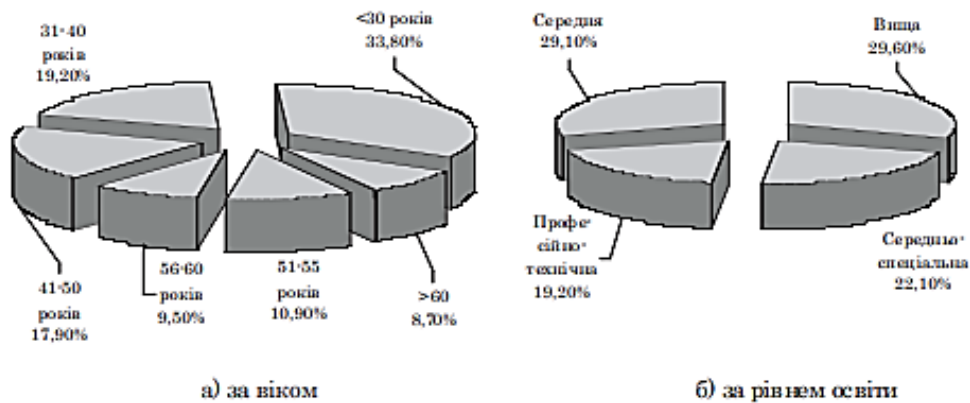


Рисунок 2.4 «Структура персоналу ПАТ «Мотор Січ»

Відповідно до рис. 6 майже 34% загальної структури персоналу за віком складають особи віком до 30 років, працівників з середньо-спеціальною та професійно-технічною освітою (22,1% та 19,2% відповідно), працівників з вищою освітою – 29,6%.

Враховуючи стратегічні пріоритети ПАТ «Мотор Січ» щодо подальшого підвищення якості продукції, підприємство постійно розробляє та реалізує систему заходів з розвитку персоналу, яка у 2017–2018р. передбачала:

- створення в Запорізькому авіаційному коледжі матеріально-технічної бази для навчання за спеціальностями «Технічне обслуговування повітряних суден і двигунів», «Виробництво авіаційних літальних апаратів»;
- створення єдиного освітнього центру підготовки робітників для машинобудівної галузі Запорізької області;
- організація стажування педагогічного складу навчальних закладів у підрозділах підприємства;
- організація цільової підготовки безробітних;
- підготовка працівників та студентів-цільовиків профільних навчальних закладів за напрямками контролю якості продукції та роботою з використанням прогресивного програмного верстатного обладнання (системи ЧПУ "Fanuc", "Sinumerik" (Siemens), "West Labs");
- підвищення кваліфікації працівників в провідних спеціалізованих навчальних закладах, щорічне проведення стажувань .

Реалізація зазначених заходів спрямована на підвищення компетентності

персоналу та якості продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів та органів сертифікації.

Подальше підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» на світових ринках можливе за умов вдосконалення управлінськими засобами розвитку персоналу та його самоменеджменту (рис. 2.5)



Рисунок 2.5 Концепція розвитку та самоменеджменту персоналу в ПАТ «Мотор Січ»

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансовогосподарської діяльності. Перш за все на фінансовому

стані підприємства позитивно визначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Прибуток є важливою і головною рушійною силою, мотиватором інтенсивного типу нарощування діяльності підприємств в умовах ринкової економіки, певним гарантом результативності розвитку соціально-

економічної системи. Вважається, що прибуток є узагальнюючим показником діяльності підприємства, але він недостатньо точно відображає ефективність підприємницької діяльності.

Найбільш точну оцінку функціонування підприємства дає рентабельність (табл. 2.1)

Динаміка показників рентабельності ПАТ «Мотор Січ» за 2015–2017 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення	
				2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.
Витратні показники					
Рентабельність (збитковість) виробничих витрат,%	181,84	150,07	126,53	-31,77	-23,54
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	2,82	2,50	2,27	-0,32	-0,23
Рентабельність (збитковість) операційних витрат,%	32,06	20,34	31,12	-11,72	10,78
Коефіцієнт окупності операційних витрат	1,32	1,20	1,31	-0,12	0,11
Чиста рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності,%	17,88	11,26	16,55	-6,62	5,29
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	13,87	10,13	12,16	-3,74	2,03
Коефіцієнт окупності витрат на збут	17,20	13,53	16,89	-3,67	3,36
Дохідні показники					
Рентабельність (збитковість) реалізації,%	64,52	60,01	55,86	-4,51	-4,15
Рентабельність (збитковість) доходу від операційної діяльності,%	24,28	16,90	23,73	-7,38	6,83
Ресурсні показники					
Загальна рентабельність (збитковість) сукупного капіталу,%	24,60	11,66	15,40	-12,94	3,74
Чиста рентабельність (збитковість) сукупного капіталу,%	18,21	8,56	11,42	-9,65	2,86
Коефіцієнт окупності сукупного капіталу	0,74	0,46	0,56	-0,28	0,10
Період окупності сукупного капіталу, р.	5	12	9	6,19	-2,92
Загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу,%	36,75	17,54	23,50	-20,78	5,96
Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу,%	27,20	12,89	17,42	-14,84	4,53
Коефіцієнт окупності власного капіталу	1,11	0,69	0,85	-0,42	0,16
Період окупності власного капіталу, років	3,68	7,76	5,74	4,08	-2,02
Загальна рентабельність (збитковість) основних засобів і запасів,%	31,90	14,86	20,41	-17,04	5,55
Чиста рентабельність (збитковість) основних засобів і запасів,%	23,61	10,92	15,13	-12,69	4,21

Для подальшого нарощування прибутковості підприємства авторами узагальнено шляхи оптимізації резервів росту рентабельності Публічного акціонерного товариства «Мотор Січ».

Отже, сьогодні основними шляхами оптимізації резервів росту рентабельності ПАТ «Мотор Січ» є:

– збереження традиційних ринків збуту та пошук нових ринків для заняття. Для цього ПАТ «Мотор Січ» повинне проводити систематичну роботу з підвищення якості та характеристик продукції, що випускається,

розробляти нові конкурентоспроможні двигуни, налагоджувати мережу сервісного обслуговування, наближену до тих регіонів, де експлуатується техніка підприємства;

– розширення систем додаткових торгових послуг, пов'язаних із реалізацією товарів. Для цього необхідно забезпечити на високому рівні підтримку техніки в гарантійний та післягарантійний періоди експлуатації. Застосування схеми сервісного обслуговування дасть змогу підвищити рівень сервісу ПАТ «Мотор Січ» і з високою якістю

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

3.1 Раціональне використання трудового потенціалу

На кожному підприємстві відбувається процес використання трудового потенціалу, для того щоб було ефективним, використання повинно бути раціональним.

Раціональне використання персоналу повинно забезпечувати:

1. оптимальну зайнятість трудових ресурсів та формування рівномірної завантаженості протягом визначеного періоду;
2. відповідність трудових кадрів до займаних посад;
3. забезпечення періодичної зміни одного робочого місця на інше;
4. створення можливостей виконання на робочому місці різних операцій.

Основними цілями управління трудовими ресурсами є: а) формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; б) задоволення потреб організації в кадрах у відповідності до штатного розпису та професійно-кваліфікаційних характеристик посад; в) забезпечення соціальної ефективності колективу; г) узгодження інтересів та потреб працівників з вимогами організації; ·д) забезпечення спроможності трудових ресурсів реалізувати цілі і завдання, що постійно змінюються у відповідності до вимог і запитів оточення функціонування організації.

Управління трудовими ресурсами як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення та використання людських ресурсів;
- відтворювальну – забезпечення розвитку трудових ресурсів.

Атестація кадрів — являє собою оцінювання персоналу, яке проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціальною процедурою, на підставі результатів якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади щодо професійного навчання чи звільнення.

Отже, на промислових підприємствах розробляються та застосовуються різні умови для працівників, але дуже важливо щоб на цих підприємствах дотримувалися раціонального використання трудових ресурсів для того щоб попередити застій та старіння кадрів, адже це може спонукувати негативні наслідки в майбутньому.

Управління персоналом має на меті впроваджувати та використовувати результати оцінки діяльності трудових ресурсів, адже ціль будь-якого промислового підприємства це залучити висококваліфіковані кадри, та створити їм відповідні умови для їхньої діяльності і в той же час звільнити від працівників з низькою кваліфікацією і в яких немає перспектив.

3.2 Планування трудових ресурсів

Планування трудових ресурсів ґрунтується на кадровій політиці, а також на стратегії розвитку трудових ресурсів. Кадрове планування повинно дотримуватися таких основних принципів:

а). принцип стратегічного бачення перспектив розвитку організації і трудових ресурсів. Основою кадрового планування є стратегія розвитку організації і невід'ємна її складова – стратегія розвитку трудових ресурсів. За дотримання цього принципу можливі раціональне поєднання перспективних і оперативних планів роботи з трудовими ресурсами, реалізація в оперативних планах перспективних завдань розвитку організації і трудових ресурсів;

б). принцип пріоритетності завдань розвитку організації при вирішенні кадрових питань. За основу всіх планових розрахунків повинні бути взяті

завдання корпоративного характеру, що впливають із змісту і напрямів діяльності організації;

в). принцип комплексності.

Він полягає у тому, що в процесі кадрового планування слід охопити всі статичні і динамічні параметри персоналу: чисельність, вікову і кваліфікаційну структуру, заробітну плату, систему стимулювання, підвищення кваліфікації, рівень соціальної захищеності працівників тощо;

г). принцип об'єктивності.

Цей принцип вимагає, щоб першоосноюю кадрового планування були об'єктивні зовнішні і внутрішні умови функціонування організації;

д). принцип реальності.

Сутність його полягає в тому, що заплановані показники і заходи з їх реалізації мають ґрунтуватися на реальних можливостях національної економіки і конкретної організації;

е). принцип гнучкості.

Він орієнтує на врахування у процесі кадрового планування механізмів і чинників, які забезпечують передбачення змін зовнішнього середовища і відповідне реагування на них;

ж). принцип ресурсного забезпечення планів.

3.3 Організації раціонального використання персоналу

Зарубіжні та вітчизняні спеціалісти виділяють декілька підходів до організації раціонального використання персоналу, суть яких зводиться до пошуку оптимальної мотивації працівників через формування:

- моделей гнучкого управління балансом робочих місць і кількістю працівників, оплати і стимулювання праці;
- стабільність трудових колективів.

Отже, ці два основних і взаємопов'язаних напрямки організації раціонального використання персоналу реалізуються різними формами.

Формування моделей гнучкого управління передбачає різні форми трудового переміщення:

Потрібно зазначити, що внутрішньо-організаційні трудові переміщення викликані потребами організації, при частій зміні системи робочих місць під впливом НТП і зовнішніх факторів, тому організація повинна мати можливості встановлення відповідності між вимогами робочого місця і якістю робочої сили та задоволення потреб працівників.

На підприємствах потрібно застосовувати трудове переміщення, яке сприяє: освоєнню суміжних спеціальностей, щоб забезпечувати взаємозамінність працівників; задоволенню працівників своєю роботою; нагромадженню досвіду з метою професійного чи службового росту.

Також потрібно враховувати кількісну та функціональну гнучкість персоналу.

Ефективність роботи колективу визначається якістю і обсягом взаємовпливу, взаємовідносин членів колективу і служби інформації. На роботу колективу впливають такі фактори:

- ✓ чітка, одна для всіх мета, що об'єднує людей для вирішення поставлених завдань;
- ✓ мотивація членів групи, їх взаємовідносин;
- ✓ структура влади в колективі, вплив на авторитет членів групи і підгруп;
- ✓ чітко виражена групова незалежність;
- ✓ якість комунікації і жорстка відповідальність за результати;
- ✓ свобода діяльності як умова успішної роботи.

Організаційна атмосфера і методи управління повинні сприяти пріоритетності груп, а керівники повинні сприймати своїх підлеглих як групу і підтримувати спілкування з ними як з групою, та добре знати стадії розвитку групи і зробити все можливе для її створення.

Висновки

З розвитком ринкової економіки великого значення набула організація економічного механізму управління трудовими ресурсами на промислових підприємствах

Головне завдання ефективної організації та управління є – забезпечення високого рівня продуктивності та ефективності праці. Це можна досягти за допомогою встановлення та використання налагодженої системи оплати праці, а також встановлення обов'язкових правил на кожному робочому місці для забезпечення трудової, виробничої та виконавської дисципліни.

Отже, потрібно впровадити на промисловому підприємстві свою раціональну модель організації трудових ресурсів, яка призводить до формування ефективного управління діяльністю підприємства, забезпечує чітку й злагоджену роботу всієї організації, відкриває шлях до її подальшого розвитку.

Раціональна модель трудових відносин ґрунтується на таких положеннях, як система контролю й обліку порушень трудової й технологічної дисципліни та дотримання повноважень.

Модернізування системи управління трудовими ресурсами на підприємстві повинно здійснюватися за урахуванням таких принципів:

- покращення організаційного механізму управління підприємством;
- удосконалення системи нагляду за основними показниками ефективної діяльності підприємства
- поліпшення управління та використання виробничими ресурсами і запасами;
- покращення управління модернізаційними процесами на підприємстві та збільшення рівня якості продукції.

Список літератури

1. Інтернет ресурс верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Міжнародний збірник наукових праць «Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу»- ISSN 1994-1749. 2014. Вип. 3 (30) ст 370
3. Файловий архів студентів StudFiles – файл «Економіка п-ва. Конспект лекцій» - тема «Поняття, класифікація та структура персоналу» ст. 6. URL: <https://studfile.net/preview/5483844/page:6/>
4. Бібліотека buklib.net. URL: <https://buklib.net/books/33404/>
5. Лойко В.В. Навч посіб Ек підпр. URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/22363/1/Лойко%20В.В._Навч%20посіб%20Ек%20підпр%20Повний%20текст.pdf
6. Опорний конспект лекцій- Лекція 1. Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту організації. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3_опорний%20конспект%20лекцій.pdf
7. Бібліотека buklib.net – Тема «6.4. Показники ефективності використання трудового потенціалу» . URL: <https://buklib.net/books/33024/>
8. Навчальний посібник КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПУШКАР З.М., ПУШКАР Б.Т. ст35. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/ПОСІБНИК%20КМ%202017%3ДВЕРСТКА.pdf>
9. Наукові конференції Григор'єва Н.О. ОЦІНКА ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. URL: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnya/>

10. Бібліотека економіста «Управління персоналом»(2003р.) -тема 3. Методи оцінки персоналу. URL: <https://library.if.ua/book/45/3137.html>
11. Бібліотека економіста «Управління розвитком персоналу»(2002) - тема. 9.1. Атестація як особливий метод оцінки персоналу . URL: <https://library.if.ua/book/104/7072.html>
12. Економічну енциклопедія- тема «Оцінка персоналу підприємства як основна складова ефективного його управління» . URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/upr-presonal/4364-otsinka-personalu-pidpriemstva-yak-osnovna-skladova-efektivnogo-jogo-upravlinnya.html>
13. Офіційний сайт ПАТ Мотор Січ. URL: <http://www.motorsich.com/ukr/>