

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до дипломної роботи

магістр

(освітній рівень)

на тему: **Удосконалення процесу управління персоналом підприємства,
на прикладі ТОВ «Тернопільська меблева фабрика»**

Виконав: студент 6 курсу, групи БМмз-61
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

	_____	Гапонов А.І.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник	_____	Галуцак М.П.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	_____	Галуцак М.П.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент	_____	Мельник Л.М.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2019

Зміст

Вступ	6
Розділ 1 Теоретичні основи організації процесу управління трудовими ресурсами на підприємстві.....	8
1.1 Загальна характеристика процесу управління персоналом на підприємстві.....	8
1.2 Аналіз основних компонентів системи управління персоналом.....	13
1.3 Стратегія управління людськими ресурсами підприємства.....	26
Розділ 2 Характеристика управління персоналом на ТОВ «Тернопільська меблева фабрика».....	32
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Тернопільська меблева фабрика»...	32
2.2 Загальний аналіз діяльності відділу кадрів на підприємстві.....	39
2.3 Аналіз розвитку, мотивації та системи оцінювання персоналу на ТОВ «Тернопільська меблева фабрика».....	47
Розділ 3 Удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Тернопільська меблева фабрика».....	60
3.1 Рекомендації щодо усунення недоліків процесу набору працівників.....	60
3.2 Заходи підвищення ефективності систем планування та професійного відбору на підприємстві.....	64
3.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності систем управління навчанням на підприємстві.....	69
3.4 Заходи до стимулювання трудової діяльності персоналу ТОВ «Тернопільська меблева фабрика».....	73
Розділ 4 Спеціальна частина.....	79
4.1 Аналіз основних показників розвитку галузі, у межах якої функціонує ТОВ «Тернопільська меблева фабрика».....	79
4.2 Дослідження нормативно-правової бази, яка регулює діяльність ТОВ «Тернопільська меблева фабрика».....	81

Розділ 5 Обґрунтування економічної ефективності.....	85
5.1 Обґрунтування розрахунку чисельності персоналу на основі норм виробітку.....	85
5.2. Економічна оцінка ефективності від навчання.....	87
5.3 Ефективність стимулювання працівників підприємства.....	89
Розділ 6 Охорона праці та безпека життєдіяльності.....	93
6.1 Завдання в галузі охорони праці.....	93
6.2 Загальний стан охорони праці на підприємстві.....	94
6.3 Аналіз пожежної безпеки.....	97
6.4 Рекомендації з поліпшення умов праці і пожежної безпеки.....	98
6.5 Соціально-економічна ефективність запропонованих рекомендацій.....	99
6.6 Здійснення заходів щодо захисту персоналу суб'єктів господарювання від впливу іонізуючих випромінювань.....	101
6.7 Організація та проведення підготовки суб'єктами господарювання матеріалів, на підставі яких надається експертний висновок щодо рівня НС..	104
Розділ 7 Екологія.....	106
7.1 Екологічна політика підприємства.....	106
7.2 Функціонування системи екоменеджменту.....	108
Висновки.....	111
Список використаних джерел.....	115
Додатки.....	118

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин зумовив зростання ролі людського фактора у виробництві. Теорію управління персоналом як суб'єктом, що працює за наймом, і вплив якого у системі управління необхідно мінімізувати, змінила концепція менеджменту персоналу, яка розглядає персонал як найважливіший ресурс для забезпечення ефективності в сучасних конкурентних умовах. Адже цінність інтелектуального і фізичного у людині впливає на економічний розвиток більше, ніж всі інші чинники виробництва загалом. Відсутність надійної творчої команди кваліфікованих кадрів нівелює дію інших факторів.

Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому, для того щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працю працівників, при цьому постійно контролюючи діяльність працівників, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах. Служби управління персоналом повинні бути укомплектовані фахівцями, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства. Головна мета управління персоналом полягає у формуванні чисельності та складу працівників, що відповідають специфіці діяльності підприємства і здатних забезпечити основні завдання його розвитку.

Актуальність теми дипломної роботи зростає з підвищенням ролі персоналу в сучасному виробництві товарів і послуг, принциповими змінами в змісті праці, викликані застосуванням нової техніки, технологій і методів виробничої діяльності, коли технології, продукти, операційні методи і організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а запорукою

тривалого розвитку підприємства лишаються лише знання та навички співробітників

Метою роботи є дослідження основних елементів організації процесу управління персоналом на ТОВ «Тернопільська меблева фабрика», розробка загальних рекомендацій щодо поліпшення системи управління персоналу організації для підвищення ефективності діяльності в цілому.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є управління людськими ресурсами: наукові підходи, сучасний стан і проблеми управління трудовими ресурсами, основні напрямки в області мотивації праці на підприємстві.

Методи дослідження. Основу дипломного дослідження стають наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених. При написанні роботи були використані наступні сучасні методи дослідження: методи економічного аналізу, порівняння та побудова системи показників. При написанні дипломної роботи були використані законодавчі і нормативні акти, навчальні економічні посібники, матеріали періодичних видань, дані статистичних збірок, власні спостереження та фінансова звітність ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2016 – 2018 роки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Загальна характеристика процесу управління персоналом

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Здійснення діяльності підприємством, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на ринках, залежить не тільки від наявності сучасних технологій, технічного оснащення підприємства, системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень, а в більшій мірі від ефективного управління персоналом, рівнем професійно-кваліфікаційними підготовки персоналу [1,с.32].

Управління персоналом - це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства [2,с.7].

Управління персоналом - головна функція будь якої організації. Персонал найбільш складний об'єкт управління, оскільки є живими, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, має свої інтереси. Персонал є серце будь якої організації. Часто не приділяючи достатньої уваги людям, які забезпечують роботу підприємства в усіх напрямках, а затурбовані фінансовим становищем підприємства, пошуками нових ринків збуту тощо [3,с.9].

У сучасних умовах змінилась роль людини у виробництві. Якби не були креативні ідеї, нові технології, ідеальні зовнішні умови, без кваліфікованого персоналу дуже важко домогтися високоефективної роботи. У зв'язку з цим з'явився новий погляд на робочу силу, як один із ключових ресурсів економіки. Люди вже розглядаються як ресурси, а не як кадри. Їхня цінність увесь час зростає. У результаті стала формуватися система управління людськими

ресурсами, що покликана замінити собою систему управління кадрами. Вона повинна зіграти головну роль у забезпеченні розвитку підприємства. Вкладення в людські ресурси розглядаються вже як інвестиції а не як витрати і служать джерелом прибутку.

Метою управління персоналом є поліпшення роботи кожного працівника, щоб він максимально використовував свій потенціал, тим самим допоміг підприємству досягнути його цілей [4,с.12].

В процесі управління людськими ресурсами можна виділити три групи основних засобів управління: прямі, опосередковані та особлива група квазізасоби управління, котрі не можна включити до попередніх двох [5,с.23].

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать наступні:

- делегування повноважень і завдань;
- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими;
- критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської праці;
- службовий нагляд і контроль за результатами праці;
- інформація та комунікація;
- директиви та вказівки.

Другу групу засобів управління, так званих не прямих, чи опосередкованих засобів управління персоналом складають:

- характеристика посади;
- оцінка робочого місця;
- оцінка співробітника.

До квазізасобів можна відносити неформальні групи та робочу атмосферу. Причина створення неформальних груп криються у самій природі людини, її особистих уподобаннях, потребі у спілкуванні. Розрізняють наступні соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:

- соціальна відмінність;
- наявність неформальних лідерів у певних рівнях організації;

- нестача інформації та виникнення чуток.

Неформальні групи можуть спричиняти як позитивний так і негативний вплив на організацію. Задача керівництва полягає у сприянні розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність організації, оскільки попереджати утворення неформальних груп майже неможливо [6,с.13].

Основний зміст управління персоналом в організації є використання людських ресурсів, їх формування, розподіл, планування. Основна мета менеджменту персоналу – поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня [7,с.15].

Служба управління персоналом є функціональним підрозділом, який, безпосередньо не беручи участь в основній діяльності але забезпечує нормальне функціонування організації. Служба управління персоналом сукупність спеціалізованих взаємопов'язаних структурних підрозділів в сфері управління підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами, які керують персоналом в рамках обраної кадрової політики

Робота цих підрозділів має два напрямки: тактичну і стратегічну. В рамках тактичного спрямування здійснюється поточна кадрова робота по формуванню трудових ресурсів, суть яких складається у визначенні того, що конкретно, ким, як, і за допомогою чого повинно здійснюватися в сфері управління персоналом в даний момент. В основі рішень таких повсякденних завдань лежать, як правило, адміністративні методи управління.

В рамках стратегічного напрямку формується кадрова політика організації у вигляді системи теоретичних поглядів, ідей, вимог, практичних заходів в області роботи з персоналом, її основних форм.

Виділяються чотири групи чинників, які необхідно враховувати при проектуванні системи управління персоналом:

1) зовнішнє середовище та інфраструктура, в якій діє організація;

- 2) технологія робіт і тип спільної діяльності
- 3) особливості персоналу і корпоративної культури;
- 4) прототипи і вже існуючі, які показали себе ефективними організаційні структури аналогічних організацій.

Вихідні дані для побудови організаційної структури управління:

- кількість рівнів управління;
- чисельність персоналу;
- типові структури управління.

Принципи побудови організаційної структури управління :

1. гнучкість - здатність швидкої перебудови відповідно до змін, що відбуваються в персоналі і на виробництві;

2. централізація - розумна концентрація функцій працівників у відповідних відділах і службах підприємства з передачею в нижню ланку функції оперативного управління;

3. спеціалізація - закріплення за кожним підрозділом певних функцій управління;

4. нормування - дотримання раціонального числа підлеглих у кожного керівника: вища ланка -4-8чел., середня ланка (функціональні керівники) -8-10чел., нижня ланка (майстри, бригадири) -20-40чел.;

5. єдність прав і відповідальності-права і відповідальність підрозділів і співробітників повинні знаходитися в діалектичній єдності;

6. розмежування повноважень - лінійний керівництво забезпечує прийняття рішень по випуску продукції (робіт, послуг), а функціональне - підготовку і реалізацію рішень;

7. економічність - досягнення мінімально необхідних витрат на побудову та утримання організаційної структури управління

У складі кожної системи або підсистеми можна виділити наступні взаємодіючі між собою фактори або елементи:

- робітники, які беруть участь в рішенні основних завдань організації;

- засоби, предмети праці, наявні в розпорядженні даного підприємства;
- інформація, комунікації, встановлюють зв'язки між людьми і предметами їх діяльності.

З метою оптимізації фінансових і тимчасових витрат при формуванні відділу кадрів виділяють наступні заходи:

- 1) діагностику ефективності функціональної взаємодії структурних підрозділів організації та аналіз ділового потенціалу окремих категорій працівників;
- 2) аналіз реального стану організаційної культури;
- 3) коригування запропонованої організаційно - штатної структури служби управління персоналом з деталізацією обсягу фінансових витрат на її створення та забезпечення ефективного функціонування;
- 4) підбор додаткового персоналу для служби управління персоналом.

Формування оргструктури служби управління персоналом включає наступні етапи:

- 1) структуризацію цілей системи управління персоналом;
- 2) визначення складу функцій управління, що дозволяють реалізувати цілі системи;
- 3) формування состава підсистем оргструктури;
- 4) встановлення зв'язків між підсистемами оргструктури;
- 5) визначення прав і відповідальності підсистем;
- 6) розрахунок трудомісткості функцій і чисельності підсистем;
- 7) побудова конфігурації оргструктури

Після визначення функціональної структури служби управління персоналом, складових її підрозділів (відділів, бюро), вирішується питання про завдання кожного структурного підрозділу, його функції, чисельний склад, посадових обов'язків працівників, а також про взаємини підрозділів один з одним в рамках служби персоналу і з іншими підрозділами підприємства

Кількісний склад служби управління персоналом визначається організаційно - штатним структурами і статутом організації. Враховуються такі чинники, загальна чисельність працівників організації, сфера діяльності організації, її масштаб, соціальна характеристика організації, структурний склад її робітників, технічне забезпечення управлінської праці.

Від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами збільшуються обсяги виробництва, якість продукції, знижується собівартість що приводить до зростанню прибутків. Також зростає імідж організації, підвищується лояльність до підприємства зі сторони споживача.

Як показує практика, структура українських кадрових служб, якісний склад і рівень оплати праці їх працівників не відповідають завданням реалізації активної кадрової політики. В країні практично не ведеться підготовка фахівців для роботи в кадрових службах. Почнемо з того, що чисельність працівників кадрових служб не завжди залежить від чисельності працюючих на підприємствах і в організаціях.

В цілому найменше число працівників, що займаються підбором і розміщенням кадрів, в розрахунку на одне підприємство виявилось в системі побутового обслуговування населення і в агропромисловому комплексі - по одній людині. Розгляд освітнього рівня працівників кадрових служб показало, що в промисловості і будівництві лише 26% мають вищу освіту, а 28% - не мають ні вищої, ні середньої спеціальної освіти.

Переважає більшість працівників - практики, що не навчаються ні в вищих, ні в середніх спеціальних навчальних закладах, серед керівників кадрових служб і їх заступників цей показник становить 88%.

1.2 Аналіз основних компонентів системи процесу управління персоналом

Система управління персоналом яка склалась на підприємствах України, включає сьогодні такі основні компоненти:

1) аналіз та планування персоналу: до цього компоненту належать аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб організації у персоналі, встановлення зв'язку із зовнішніми середовище для забезпечення підприємство кадрами [8,с.26].

Для ефективного планування персоналу потрібно знати таку інформацію:

- скільки працівників буде потрібно в «узькому» місці і яка потрібна їхня кваліфікація;

- як можна залучити персонал потрібної кваліфікації;

- як можна забезпечити умови для професійного розвитку персоналу;

- скільки будуть вартувати такі заходи в управлінні персоналом [4,с.116].

Особливу складність являє собою оцінка потреби в управлінському персоналі. В цьому випадку необхідно врахувати, як мінімум, можливості персоналу визначати раціональні оперативні та стратегічні цілі функціонування підприємства. Однак досить часто при здійсненні кадрового планування більшість підприємств стикаються з проблемами, які обумовлені наступним:

- труднощами процесу планування кадрів, зумовленими складністю прогнозування трудового поведінки, можливістю виникнення конфліктів тощо. Можливості використання кадрів в майбутньому і майбутнє ставлення їх до роботи прогнозується, якщо це взагалі можливо, з високим ступенем невизначеності

- двоїстість системи економічних цілей у кадровій політиці. Якщо при плануванні в галузі маркетингу, інвестицій і т.д. мети планування зачіпають економічні аспекти, то при плануванні персоналу сюди додаються соціальні компоненти.

Якість трудових ресурсів підприємства тим вище, чим більше частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає значимість і рівень вимог до відбору персоналу.

2) відбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву професійних якостей потенційного співробітника підприємства.

Відбір персоналу - це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якостями, необхідними для досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Щоб програма відбору була дієвою, потрібно чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Тобто критеріями відбору можуть бути:

- освіта. Більшість наймачів при рівних показниках воліють кращої освіти. Але критерій освіченості повинен обов'язково порівнюватися з вимогами виконуваної роботи;

- досвід роботи, спеціальні навички;

- персональні характеристики, до яких відносяться: сімейний стан, вік, стать претендента на роботу.

Прийом на роботу починається з детального вивчення вакантного місця на підприємстві. З початку процесу потрібно підготувати документ який буде описувати основні функції працівника який буде займати вакантне місце (посадова інструкція). Далі відділ кадрів повинен визначити, наскільки даний кандидат здатний виконувати функції згідно посадової інструкції [10,с.93].

Відбір персоналу можна здійснювати за допомогою багатьох методів, ми розглянемо найпоширеніші в Україні:

- проведення співбесіди. В Україні практикують два методи проведення співбесід:

1. групові співбесіда, дає оцінку кандидатів в порівнянні, хоча і створює складні ситуації, тому що спілкування проводиться одразу з багатьма кандидатами на вакантну посаду;

2. співбесіда з представником відділу кадрів, психологічно більш комфортна, але результати можуть будуватися лише на сприйнятті інформації представника відділу кадрів.

Після закінчення співбесіди представнику відділу кадрів потрібно негайно приступити до розбору інформації яку він отримав на співбесіді з потенційним кандидатом, тому що отримана інформація старіє. Співбесіда дозволяє оцінити інтелект, комунікативність, кмітливість кандидатів. [11,с.173].

- метод відбору кадрів на основі резюме. Аналіз резюме є простим і ефективним методом відбору. Але він дає уяви лише про минуле кандидата (повний опис діяльності кандидата) а не про його стан на сьогодні. Тому після розгляду резюме потрібно запросити кандидата на співбесіду з представником відділу кадрів, щоб зрозуміти що людина готова до виконання посадових функцій [12,с.206].

Багато підприємств України користуються послугами кадрових агентств, тому що не мають змоги фінансово утримувати повноцінний працюючий відділ кадрів та кошти на заходи пошуків кандидатів. Кадрове агентство пропонує декількох кандидатів на вибір згідно потреб роботодавця. Але послуги агентств є дорогим, проте економлять час на пошуки кандидатів [14,с.74].

3) оцінювання персоналу підприємства.

Оцінювання персоналу в організації використовують для виявлення доцільності працівника на займаній їм посаді. Оцінювання персоналу включає в себе: потенціал працівника та особисті внески в роботу підприємства [15,с.79]. Окремо стоїть такий вид оцінювання як атестація кадрів. Яка покликана оцінити рівень підготовки, особисті якості і потенціал, для виявлення можливостей підвищення продуктивності працівника.

Атестацію кадрів проводять щорічно, деякі посади потребують проведення атестацій кожні півроку. Між атестаціями ще проводять співбесіди в неформальному стилі, обговорюють проміжні результати.

4) організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.

У сучасних умовах будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграє професійне навчання і розвиток. На сучасних підприємствах навчання і розвиток персоналу є безперервним процесом, який включає:

- навчання, у формі отримання загальної і спеціальної освіти, дає необхідні знання, навички та досвід;
- підвищення кваліфікації, завдання якого - поліпшення професійних знань та навичок;
- перекваліфікація, по суті, дає другу освіту. Мета перекваліфікації полягає в наданні можливості працівникам освоїти нову для них професію

Можливості розвитку повинні бути надані всім бажаючим, адже розвиток підвищує не тільки ефективність роботи, покращує моральний клімат, полегшує делегування повноважень, в той же час ігнорування потреби в розвитку, нових знаннях та навичках посилює плинність кадрів.

Розвиток персоналу може бути загальним і професійним. Професійний розвиток - це процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, вирішення нових завдань.

Професійний розвиток вимагає значних зусиль щодо кандидата, тому він неможливий без зацікавленості з його боку. Мотивами тут можуть бути бажання скоріше освоїти нову роботу, зберегти колишню або отримати більш високу посаду, придбати нові знання, розширити контакти, стати більш конкурентоспроможним на ринку праці.

Професійним навчанням охоплюються або тільки що прийняті працівники для прискорення процесу їх адаптації, або працюють, в яких повинні з'явитися нові обов'язки. В даному випадку мова йде про підвищення кваліфікації кадрів. Потреба в навчанні може бути з'ясована в процесі відбору кандидатів, при введенні в посаду, під час атестації, з поточних бесід.

Важливість безперервного навчання підтверджують такі чинники, як впровадження нового обладнання, застосування нових технологій, виробництво нових товарів.

Світ вже перетворився в ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами і між підприємствами. Країни та підприємства, що мають сучасні технології і програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість в найкоротші терміни відповісти на будь-який "виклик" зі сторони конкурента, підвищенням продуктивності праці. Для підприємства більш ефективним і економічним є збільшення віддачі від уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного навчання, ніж від залучення нових співробітників.

В цілому, навчання персоналу перш за все потрібно в тих випадках, коли: працівник приходить на підприємство; працівника призначають на нову посаду або доручають йому нову роботу; у працівника не вистачає навичок для виконання своєї роботи, а також коли відбуваються серйозні зміни в політиці підприємства, у зовнішньому середовищі.

Для більшості професій необхідно проводити підвищення кваліфікації працівників. Підвищення кваліфікації - це навчання після отримання працівниками основної освіти, спрямоване на послідовну підтримку та вдосконалення їх професійних знань.

Потреба організації в підвищенні кваліфікації її працівників обумовлена: змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі; ускладненням процесу управління; освоєнням нових видів та сфер діяльності.

В результаті система управління людськими ресурсами, передбачає управління різними аспектами реалізації кадрової політики підприємства, вимагає створення відповідної системи підготовки менеджерів людських ресурсів. Таке навчання фахівців є багаторівневою системою безперервної освіти, що включає професійну підготовку, перепідготовку та постійне

підвищення кваліфікації кадрів в даному виді управлінської діяльності [18,с.23].

5) мотивація персоналу. Життєздатність підприємства при умовах жорстокої конкуренції напряду залежить від системи управління персоналом. Тим самим основне завдання управлінця є мотивація персоналу. Мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства [17,с.11].

Відомий американський вчений А. Маслоу довів, що потреби людей мають певну ієрархію. За ступенем значимості вони розміщуються в такому порядку:

- 1) фізіологічна (спрага, голод,сон);
- 2) потреба в безпеці;
- 3) соціальні потреби (любов,належність до певної соціальної групи);
- 4) потреба в повазі (самоповага,успіх);
- 5) потреба в самовираженні.

Маслоу стверджує, що найсильніша потреба визначає поведінку до тих пір, поки вона не задоволена. Задоволена потреба не діє вже як фактор мотивації [15,с.642].

Не існує єдиної системи мотивації, то що діє на конкретну людину зараз, може не діяти на іншу в таких самих умовах, і то ще діяло зараз може вже завтра не діяти взагалі. Можна виділити найефективніші способи мотивації в світі

Одним із найпотужніших способів мотивації є винагорода за результати. Це може бути оплата праці, грошові премії за досягнення результатів або перевиконання їх, подарунки, грамоти тощо. Заробітна плата, мабуть, найбільш важливий фактор, який керує працівником. А. Сміт у книзі «Дослідження про природу та причини багатства народів» (1776 р.) зазначав, що людина завжди повинна мати можливість існувати своєю працею, і її заробітна плата повинна щонайменше бути достатньою для її існування. Вона навіть у більшості

випадків повинна трохи перевищувати цей рівень; у противному випадку їй було б неможливо утримувати родину, і раса цих працівників вимерла б після першого покоління. Тому працівник найнижчого розряду повинен заробляти щонайменше вдвічі більш того, що необхідно для його особистого утримання, щоб він міг виростити двох дітей [32]. Згідно Кодексу законів України «Про Працю» заробітна плата – це винагорода, обчислена в грошовому виразі, яку згідно трудового договору власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу [10]. Розмір заробітної плати залежить від ступеня складності й умов виконуваної роботи, професійно-ділових рис працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. Заробітна плата складається:

- з основної заробітної плати;
- додаткової заробітної плати;
- інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Основна заробітна плата - це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядних розцінок для працівників та посадових окладів для службовців. До основної заробітної плати належать такі виплати:

- виробничому персоналу основної діяльності, безпосередньо зайнятого випуском (реалізацією) продукції, робіт, послуг;
- виробничому персоналу допоміжних виробництв (транспортні, ремонтно-будівельні тощо) цього підприємства;
- виробничому персоналу за утримання та обслуговування цехового обладнання;
- апарату управління, господарському та обслуговуючому персоналу цехів;
- апарату управління підприємства та організації; —непромислового персоналу підприємства;

- робітникам, зайнятим гарантійним ремонтом та обслуговуванням виробленої продукції;
- робітникам, зайнятим реалізацією продукції; —робітникам, зайнятим демонтажем та монтажем основних засобів;
- робітникам торгівлі, громадського харчування та постачально-збутових підприємств та організацій;
- робітникам, зайнятим на будівництві, ремонті об'єктів, монтажі обладнання;
- робітникам, зайнятим на заготівлі сировини, матеріалів та продукції сільського господарства;
- суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (прибутків), отриманих від реалізації продукції [21].

Найбільш традиційними формами оплати праці, які знайшли широке розповсюдження на підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» є погодинна та від виробітку форми заробітної плати. За умов погодинної оплати праці, робітник отримує грошову суму за виконання своїх обов'язків на протязі часу. За умов від виробітку робітник одержує визначену грошову суму за кожно виконану ним дію.

Додаткова заробітна плата - це винагорода за понаднормативну працю, трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантії та компенсації, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань та функцій. До складу додаткової заробітної плати належать:

- 1) доплати та надбавки до тарифних ставок та посадових окладів у розмірах, передбачених діючим законодавством:
 - кваліфікованим працівникам, що зайняті на особливо відповідальних роботах, за високу кваліфікаційну майстерність;
 - бригадирам з числа робітників, не звільнених від основної діяльності, за керівництво бригадою;

- керівникам, спеціалістам, службовцям за високі досягнення в праці або виконання особливо важливих завдань;

- за сумісництво професій, розширення зон обслуговування; — доплати до середнього заробітку у випадках, передбачених законодавством;

- за роботу в тяжких, шкідливих, особливо шкідливих умовах, за роботу у вихідні дні, що є робочими, за графіком у нічний час; — інші надбавки та доплати, передбаченні законодавством.

2) премії робітникам, керівникам, спеціалістам та іншим службовцям за виробничі результати, включаючи премію за економію окремих видів матеріальних ресурсів.

3) винагорода (відсоткові надбавки) за вислугу років, стаж роботи (надбавки за стаж роботи) за спеціальністю на цьому підприємстві.

4) оплата праці робітників, які не перебувають у штаті підприємства, за виконання робіт відповідно до договорів цивільно-правового характеру, включаючи договір підряду.

5) оплата працівникам, які не перебувають у штаті підприємства, за виконання одноразових робіт.

6) суми відшкодувань втраченого заробітку через тимчасову втрату працездатності.

7) оплата різниці в окладах працівникам з інших підприємств із збереженням розміру посадового окладу за попередніми місцями роботи, а також при тимчасовому заміщенні.

8) оплата днів відпочинку, які надаються їм у зв'язку з роботою у понаднормативний робочий час.

9) оплата праці кваліфікованих робітників, керівників, спеціалістів, скерованих без звільнення від основної роботи для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників, керівництва виробничою практикою студентів.

10) оплата праці студентів вищих навчальних закладів та студентів, що працюють на підприємствах у складі студентських загонів.

11) оплата праці студентів, що проходять виробничу практику на підприємствах, а також оплата праці учнів профтехучилищ на профорієнтаційній практиці.

12) суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати.

13) оплата за час вимушеного прогулу або виконання оплачуваних нижче робіт.

14) вартість безкоштовного надання працівникам окремих галузей народного господарства продуктів харчування, витрат на оплату житла тощо.

15) оплата витрат, пов'язаних із наданням безкоштовного проїзду відповідним працівникам.

16) вартість безкоштовно наданого форменого одягу або сума пільг у зв'язку з продажем речей за нижчими цінами.

17) оплата щорічних основних та додаткових відпусток відповідно до чинного законодавства.

18) оплата пільгового часу роботи підлітків.

19) оплата робочого часу працівників, що виконують державні або громадські обов'язки.

20) сума заробітної плати за основним місцем роботи на період підвищення кваліфікації.

21) оплата навчальних відпусток, які надаються робітникам, що навчаються у вечірніх та заочних вищих та середньо-спеціальних навчальних закладах, аспірантурі [21].

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати — це виплати у формі винагороди за підсумки роботи за рік (13 зарплата), премії за спеціальними системами, положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не передбаченні актами чинного законодавства:

1. оплата простою не з вини робітника.

2. суми, що виплачуються робітникам, які перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації.

3. надбавки та доплати, непередбачені законодавством.

4. винагороди за відкриття, авторські винагороди.

5. виплати працівникам, що працюють на території радіоактивного забруднення.

6. сума наданих трудових та соціальних пільг [21].

Державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств, установ, організацій усіх форм власності, є мінімальна заробітна плата. Мінімальна заробітна плата - це законодавчо визнаний розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану роботу, нижче якого не може проводитись оплата за виконану працівником місячну, денну або погодинну норму праці (обсяг робіт). До неї не включаються доплати, надбавки, заохочувальні й компенсаційні виплати.

б) нормування праці - за своєю суттю є оцінкою існуючих в даній організації, підприємстві умов, в яких здійснюється трудовий процес. Відбувається вивчення нових методів і прийомів з метою їх подальшого введення в організацію праці. Цей процес сприяє отриманню розвиненої науковій організації праці з встановленням раціонального порядку, необхідного для управління виробництвом.

Іншими словами, ведеться пошук найбільш прийнятних умов для правильної організації своєї роботи. Процес нормування праці повинен проходити кілька етапів:

1. аналіз і виявлення існуючих норм праці, що стосуються всіх категорій працівників;

2. розробка норм праці для тих працівників, для яких вони поки не встановлені;

3. перевірка доцільності і ефективності прийнятих раніше та в даний час норм праці, переоцінка норм праці, аналіз застарілих норм праці які містять помилки;

4. системний аналіз стану норм праці в організації, вдосконалення процесу нормування.

В якості базових показників для розрахунку всіх значущих технічних складових, при виробленні нових і вдосконаленні старих норм праці використовуються нормативні матеріали, що представляють собою міжгалузеві, галузеві і місцеві норми праці. Особлива роль належить місцевим або локальним нормативним актам, так як вони розробляються і засновуються в самій організації.

Оскільки виробничі потужності та інші значущі показники установи або підприємства, його цілі і призначення найбільш реально враховуються роботодавцем, то заміна старих, встановлення і введення нових локальних нормативних актів є його абсолютної прерогативою. При цьому реалізувати це роботодавець повинен з урахуванням думки працівників.

Нові норми замість застарілих вводяться в дію наказом керівника. Видання такого наказу має бути погоджено з профспілковим органом. Перегляд норм праці збільшенням продуктивності праці, удосконаленням і введенням нових технологій, наявністю застарілого і непридатного обладнання. Для успішного впровадження і освоєння нових нормативних розробок в організації слід провести відповідну підготовчу роботу.

Перегляд норм праці, а також впровадження їх в трудовий процес відбувається на основі загальноприйнятих принципів:

- принцип ефективності, що полягає в необхідності заміни старих і введення таких нових норм, які найбільш дієві для даного виду роботи і будуть сприяти найкращому результату;

- принцип об'єктивності, що включає створення рівних можливостей і рівних умов для всіх без винятку працівників;

- принцип конкретності, що означає відповідність параметрів продукції, що виготовляється, продуктів, предметів і засобів праці типу виробництва та інші характеристики, що робить вплив на розмір необхідних витрат і ресурсів.

Є багато методів управління персоналом, одне із ключових місць займає система яка покликана для створення привабливого іміджу організації, щоб працівники пишалися тим що працюють в ній. Поширені серед цих методів є: грошова допомога при виході на пенсію, харчування, медичне страхування, пільги при купівлі товару або послуг підприємства, тощо. Такий метод посилює прив'язаність людину до організації, збільшують мотивацію праці і тим самим сприяють ефективній діяльності всього підприємства.

1.3 Стратегія управління людськими ресурсами підприємства

Досвід багатьох фірм показав, що інвестиції в нове обладнання не приводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується "людський фактор", тобто якщо одночасно не здійснюються інвестиції в підготовку персоналу, створенню резерву кадрів, підготовку та підвищення кваліфікації персоналу.

Менеджери відіграють визначну роль в сучасних підприємствах. Вони розробляють та удосконалюють вже існуючі стратегії управління працівниками. Стратегія управління персоналом представляє собою сукупність дії у залежності до виробничих потреб підприємства, який дозволяє досягти основних цілей підприємства.

Менеджер по персоналу або HR-менеджер (human resources, в перекладі з англійської означає «людські ресурси»)

Існують наступні посади в підрозділах з управління людськими ресурсами:

1) керівник служби персоналу (HR-відділ) - допомагає встановлювати і підтримувати відносини між роботодавцем і службовцями. В даний час керівник HR-відділу є однією з ключових фігур в керівництві компаній і поряд

з іншими вищими посадовими особами приймає рішення в галузі дослідження ринку, фінансів, поточної діяльності компанії, продажів і маркетингу;

2) HR-менеджер загального профілю - невеликі компанії, як правило, вдаються до послуг менеджерів по персоналу загального профілю, які займаються всіма питаннями управління персоналом і надання соціальних пільг;

3) керівник HR-відділу - директор по персоналу, професійний HR-менеджер, який відповідає за розробку і виконання рішень по персоналу всієї компанії, працює разом з менеджерами по прийому персоналу на роботу і менеджерами з розміщення кандидатів за посадами або займаються такими спеціальними питаннями, як питання компенсацій, соціальних пільг.

4) менеджер по компенсації - встановлює ставки заробітної плати відповідно до трудової участі службовців, стежить за тим, щоб оплата праці відбувалася в суворій відповідності з мінливими законами і постановами, повинен розбиратися в питаннях фінансового планування і прогнозування;

5) менеджер по соціальних пільгах - від нього потрібно розробити і здійснити такі пакети пільг, які будуть вигідні як службовцю, так і компанії (в стандартний пакет соціальних пільг входять медичне страхування, включаючи страхування життя і страхування непрацездатності; в пенсійний пакет можуть включатися такі пільги: участь в прибутку компанії, виділення деякого числа акцій і накопичувальні вклади на вигідних умовах);

6) рекрутер - може входити в штат компанії або залучатися з зовні, визначає потреби компанії в області персоналу; повинен вміти зв'язатися з кандидатами на вакантні посади і роз'яснити їм політику компанії в області персоналу, дати відповіді на питання про зарплату, пакетах соціальних пільг, умови праці та можливості просування по службі; відбирати кандидатів, проводити з ними співбесіди, тести і перевіряти рекомендації поручителів;

7) фахівець із тренінгів - в обов'язків цих фахівців входить ознайомлення з процесом роботи нових співробітників, проведення тренінгів, підвищення

професійної кваліфікації службовців і підготовка персоналу, що займає нижчі посади, до роботи на адміністративних посадах;

8) фахівець з працевлаштування звільненого персоналу - фахівці з працевлаштування звільненого персоналу працюють з тими службовцями, які більше не працюють в компанії, допомагають визначити напрямок подальшої роботи, знайти вакансію і підготувати резюме [14,с.41-43].

Управління персоналом - це управління людьми в умовах їх професійної діяльності, яка покликана використати максимально інтелектуальні та фізичні здібності працівників в умовах їх професійної діяльності, заради досягнення цілей підприємства. На управління трудовими ресурсами як на окрему систему покладені такі функції: організаційну, соціально-економічну, відтворювальну.

Управління персоналом як система включає в себе дві підсистеми: організаційна та функціональна .

Організаційна підсистема включає в себе: визначення потреб в персоналі, підбір персоналу, розміщення персоналу, визначення потенціалу працівника, рівень його підготовки, тощо.

Функціональна підсистема включає в себе: переміщення працівників на підприємстві як горизонтально так і вертикально, стимулювання співробітників, створення нових робочих місць, покращення психологічного клімату в колективі [12,с. 59].

Система управління людськими ресурсами включає в себе: планування трудових ресурсів, підбір персоналу, відбір персоналу, стимулювання і оплату праці, адаптація, розвиток потенціалу, оцінка персоналу, планування зросту, переміщення (рис 1.1).

Таким чином системи управління людськими ресурсами можна представити схематично на рис 1.1.

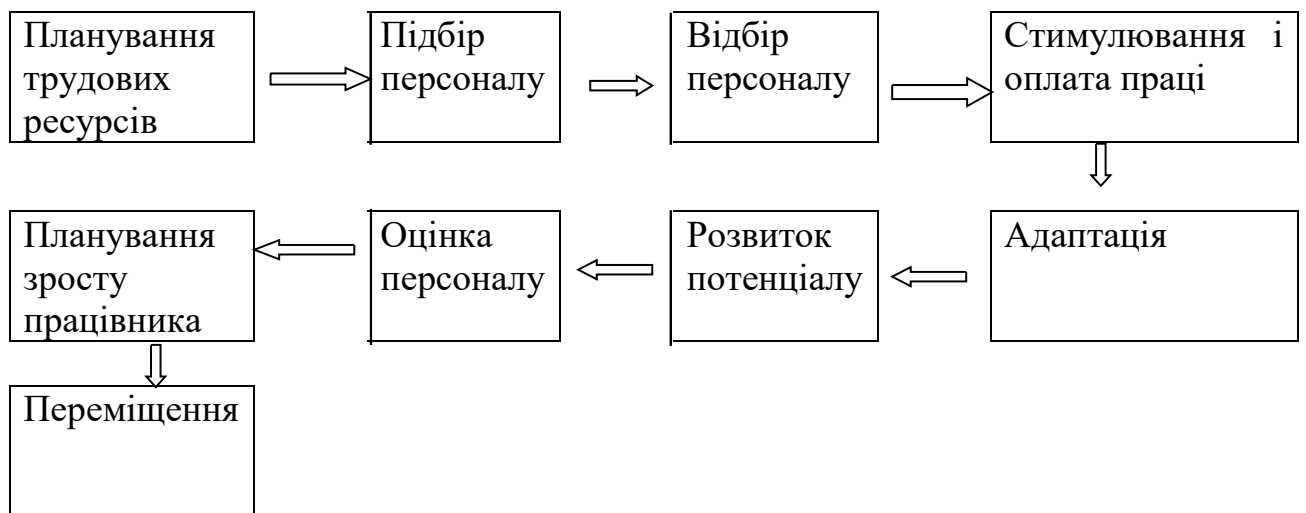


Рисунок 1.1- Система управління людськими ресурсами

Англійський професор С.Ліз виділяє шість стратегічних напрямків управління персоналом на підприємстві.

- зниження питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції і оплати праці робітників. Через високу оплату праці продукція багатьох фірм Європи та США стала неконкурентоспроможною порівняно з країнами Азії.

- працівники є єдиним джерелом довгострокової переваги на ринку;

- метод управління персоналом за моделлю управління Японських організацій: за рахунок мінімізації числа рівнів управління, високої організаційної культури, гнучких форм організації праці, тощо;

- розвиток організаційної культури: загальні цілі, колективні цінності, постановка завдань і досягнення результатів через діяльність персоналу;

- управління трудовими ресурсами - стратегічна функція, яка передбачає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, винагороди згідно якості індивідуальної діяльності, мінімізація трудових спорів, мотивація колективних зусиль;

- використання моделей управлінського вибору в роботі з персоналом з урахуванням головних аспектів: способи впливу на працівників, процедура

руху співробітника в організації, системи винагород; організація робочого місця [15,с.642].

Система управління людськими ресурсами покликана в допомогу менеджерам підприємств в досягненні цілей:

- ефективно використовувати потенціал працівників;
- забезпечити підприємство висококваліфікованими співробітниками;
- стимулюванню співробітників;
- підтримувати професійний розвиток працівників;
- покращити умов оплати праці;
- організувати або поліпшити заходи захисту життя та здоров'я працівників організації.

Основна завдання сучасних менеджерів полягає в адаптації системи управління персоналом до загальної стратегії підприємства, що допоможе підприємству досягнути поставлених цілей у майбутньому.

Висновки до розділу 1

Управління персоналом - це управління людьми в умовах їх професійної діяльності, яка покликана використати максимально інтелектуальні та фізичні здібності працівників в умовах їх професійної діяльності, заради досягнення цілей підприємства.

Основна мета управління персоналом - це забезпечення організації в співробітниках, які будуть відповідати вимогам організації.

Сучасні принципи система управління персоналом є:

- забезпечити підприємство висококваліфікованими співробітниками;
- стимулювання співробітників;
- ефективне використання потенціалу працівників;
- підтримування професійного розвитку працівників.

Основними складовими для ефективної діяльності системи управління персоналом є:

- ефективний аналіз та планування персоналу;
- наймання персоналу;
- атестація персоналу;
- навчання персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- мотивація персоналу.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Тернопільська меблева фабрика»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тернопільська меблева фабрика» в 2007 році змінило форму власності. Проте історія підприємства починається ще з 1950 років.

Місцезнаходження ТОВ «Тернопільська меблева фабрика»: 46003, Україна Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Білецька, буд. 56.

Головна мета Товариства з обмеженою відповідальністю «Тернопільська меблева фабрика» є забезпечення якісною продукцією споживачів і тим самим отримувати прибуток .

Також перед підприємством стоять наступні завдання, вирішення яких допоможе в досягненні головної мети, а саме:

- 1) підвищити рівень продуктивності працівників;
- 2) знизити собівартість виробництва;
- 3) вийти на закордонний ринок.

Предметом діяльності підприємства є:

- виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі;
- виробництво кухонних меблів;
- виробництво інших дерев'яних конструкцій і столярних виробів;
- діяльність у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;
- вантажний автомобільний транспорт;
- надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна [23-25].

В своєму складі ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» налічує 8 підрозділів, 4 відділу та 10 бригад, функціонують три фірмових магазини по продажу готової продукції на території: м. Київ, м. Львів, м. Тернопіль.

ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» включає в себе основні і допоміжні цехи. Основні цехи:

- цех по виготовленню меблів по індивідуальних замовлень;
- цех по виготовленню дверних блоків;
- цех художньої різьби по дереву;
- цех обробки готової продукції;
- цех виготовлення м'яких меблів;
- цех лакофарбова обробки готової продукції;
- цех складання готової продукції.

Крім основних цехів на підприємстві здійснюють свою діяльність і допоміжні цеха, які включають в себе:

- цех підготовки необхідних матеріалів для виготовлення продукції із деревини;
- ремонтно-механічний цех;
- енергоремонтний, який призначений для забезпечення підприємства зрідженим повітрям, паром, гарячою водою, електроенергією та іншими електроносіями;
- транспортний цех, призначений для перевезення всіх вантажів, матеріалів, що постачаються на завод або вивозяться за його межі;
- складське господарство: перелік складів, призначених для забезпечення фабрики матеріалами, комплектуючими, обладнанням та ін.

Таким чином, ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» - це доволіно потужне підприємство, яке, на даний момент шукає нові ринку збуту за кордоном, що проявляється, наприклад в запуску нового виду продукції із натурального дерева.

Найважливішим елементом любого підприємства є люди. Персонал будь-якої організації формується та з часом міняється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів які впливають на підприємство.

Таким чином, персонал підприємства – це склад постійних робітників, які мають необхідну підготовку та мають досвід роботи за професійним фахом.

Колектив ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» нараховує приблизно 90 працівників різних професій. Він пишається своїми досвідченими кадрами, і також постійно працюючи над омолодження персоналу, на виробництві проходять виробничу практику студенти із училищ, деякі після закінчення навчання повертаються на фабрику роботи.

Найважливішою характеристикою підприємства це його зв'язок з зовнішнім середовищем. Підприємство не може існувати без цих зв'язків, воно залежить від зовнішнього середовища. Це і людські ресурси, і матеріали для виробництва, це і закони і норми по яким живе суспільство. Всі ці фактори напряму впливають на виробничу діяльність будь-якого підприємства. Керівництво організації не може впливати на оточуюче середовище.

В своїй сфері діяльності підприємство зустрічається сильними конкурентами. Тому основне завдання для ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» полягає в своєчасно виявленні загроз зі сторони конкурентів та швидке реагування на ці загрози. Серед найбільших конкурентів підприємства є: «Меблі Карпат», «РКБ», «Доміні», «Консул».

В такому сильному конкурентному середовищу ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» складно нарощувати свої конкурентні переваги. Проте, підприємство позиціонує себе як виробник якісного продукту із якісних матеріалів а цього неможливо досягти без кваліфікованого персоналу. Тому управління людськими ресурсами буде відігравати основну роль в боротьбі з конкурентами.

При вирішенні важливих і складних завдань, які стоять перед підприємством, баз сучасної техніки та унікальних технологій не обійтись. Тому керівництво ТОВ «Тернопільська меблева фабрика», відвідує спеціалізовані виставки та купує нове сучасне обладнання, яке покращує виготовлення та якість продукції. Таким чином, підприємство в сфері

зовнішньоекономічних зв'язків не лише як постачальник власної продукції, але як і споживач імпортного обладнання, необхідного для забезпечення процесу виробництва.

Підприємство вже доволі довго знаходиться на ринку, на якому йде тяжка конкурентна війна за прихильність споживача.

За часів Радянського Союзу ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» була одним із провідних підприємств в виготовленні меблів в регіоні, також продукція підприємства відправлялась за кордон, був підписаний договір з Лівією, це було вершиною діяльності підприємства. Вже в незалежній Україні наступили важки часи в діяльності підприємства, які тривали більше 10 років та мали прогресивний характер. В 2007 році відбулися зміни в керівництві та також змінилась форма власності, чисельність персоналу скоротилась за той час в два рази. Але починаючи з 2007 року підприємство почало «нарощувати обороти», було куплене нове сучасне обладнання, почали використовуватися сучасні технології, робітники пройшли курси по підвищенню кваліфікації, були відкриті нові салон-магазини які збільшили товарооборот підприємства.

Події 2014 року, анексія Криму та війна на Донбасі дуже сильно вдарили по економіці держави, на себе це і відчула ТОВ «Тернопільська меблева фабрика», дохід громадян впав, купівельна спроможність населення впала. Так, підприємство ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» в 2017 році отримала дохід від усіх видів діяльності у розмірі 22 426 000 грн., що на 9 971 000 грн. більше ніж у 2016 році (12 455 000). У 2018 році дохід від діяльності підприємства склав 26 859 000 грн., що на 4 433 000 більше ніж у 2017 році. Таким чином, з'явилась тенденція зростання доходів від діяльності підприємства, що пов'язано зі стабілізацією економіки в країні і також виходом підприємства на закордонний ринок. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» на протязі 2016-2018 р.р. представлений в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Фінансова звітність підприємства ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2016 – 2018 рр.,грн.

№ п/п	Показник	На 1.1. 2017	На 01.01.2018	На 01.01.2019
1	Дохід від реалізації продукції	12 455 000	22 426 000	26 859 000
2	Податок на додану вартість (ПДВ)	1 491 000	2 485 000	4 371 000
3	ПДВ у % до виручки	11,97	11,08	16,27
4	Інші вирахування з доходу	1 124 000	1 373 000	1 866 000
5	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	9 389 000	17 983 000	20 345 000
6	Собівартість реалізованої продукції	4 935 000	8 532 000	8 706 000
7	Собівартість у % до виручки	39,62	38,04	32,41
8	Валовий прибуток	4 797 000	10 427 000	11 141 000
9	Чистий прибуток	4 405 000	7 556 000	9 204 000

Отже, від зростання обсягу виробництва дохід від реалізації продукції в 2018 р. в порівнянні з минулими роками збільшився.

Основну частку витрат займають витрати на матеріали (сировину), що в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. зросли на 1 465 000 грн. В 2018 р. спостерігається тенденція скорочення матеріальних витрат за рахунок використання сучасного обладнання і технологій на 67 000 грн. в порівнянні з 2017р.

Витрат підприємства на оплату праці в 2017р. збільшилися на 138 000 грн., відповідно відрахування на соціальні заходи – на 67 000 грн. ніж у 2016р.

В 2018 р. витрати на оплату праці працівників збільшилися на 120 000 грн. ніж у 2017 році, та на 248 000 грн. порівняно з 2016 р.; відповідно відрахування на соціальні заходи у 2018 р. зросли на 59 000грн. відповідно до 2017 р. та на 126 000 грн. в порівняні з 2016 р., це все пов'язано зі збільшенням мінімальної заробітної плати в Україні.

Амортизаційні відрахування у 2018 р. склали 334 000 грн., що на 74 000 грн. це більше ніж у 2017 р. та на 128 000 грн. ніж у 2016 р.

Витрати ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2016-2018р.р. представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Витрати ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2016-2018р.р., грн.

Найменування показника	На 01.01 2017р.	На 01.01 2018р.	На 01.01 2019р.
Матеріальні затрати	2 174 000	3 639 000	3 572 000
Витрати на оплату праці	5 610 000	5 748 000	5 868 000
Відрахування на соціальні заходи	2 048 000	2 115 000	2 174 000
Амортизація	206 000	260 000	334 000
Інші витрати	214 000	295 000	405 000
Разом	10 252 000	12 057 000	12 353 000

У власності ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» знаходяться основні засоби виробничого призначення які представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Інформація про основні засоби виробничого призначення

ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» станом на 2018 р., грн..

Засобів виробничого призначення	На початок року	На кінець року
Будівлі та споруди	28 148 000	27 408 000
Машини та обладнання	4 240 000	4 175 000
Транспортні засоби	3 842 000	4 523 000
Інші	1 030 000	1 087 000
Разом	37 260 000	37 193 000

Таким чином, в процесі виробництва продукції підприємство використовує лише власні основні засоби, орендованих будівель, обладнання, тощо в структурі немає.

Основним фактором, який впливає на діяльність ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» є економічний фактор, вплив якого є досить значний і проявляється в достатній кількості оборотних коштів. Плюсом власних оборотних коштів є те що підприємство не бере позики, кредити під власне майно, і не ризикує їх втратити при зміни навколишнього економічного середовища. І також за власні кошти має можливість збільшувати обсяг виробництва, використовувати найновітніше обладнання та інноваційні технології.

Отже, в цілому, діяльність ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» є задовільна, оскільки підприємство багато років працює без збитково. Для ще більшого покращення фінансового стану підприємства автором даної роботи були розроблені наступні рекомендації:

- 1) продовжити до далі вивчати ринок збуту та виявляти існуючих конкурентів;
- 2) намагатися збільшити частку в сегменті ринку за рахунок оптимальної цінової політики та політики якості продукції;
- 3) намагатися збільшити питому вагу експортної продукції в загальному обсязі продукції;

4) переглянути собівартість продукції, що виготовляє ТОВ «Тернопільська меблева фабрика». Особливу увагу необхідно звернути на постачальників, які поставляють продукцію по доволі високій ціні.

2.2 Загальний аналіз діяльності відділу кадрів на підприємстві

Ефективне управління персоналом передбачає максимально повне та ефективне використання тих людських ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства на даний момент. В сучасному світі вже всім давно зрозуміло що людина це - головний ресурс в діяльності будь-якої організації. Він найбільш складний в управлінні, тому що він є живим, має свою точку зору, має здатність самостійно вирішувати, оцінювати і реакція на вплив управлінського апарату може бути будь-яка [15,с.3].

Вся робота по управлінню персоналом підприємства ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» зосереджена в руках голови правління та його секретарем. З однієї сторони, він є керівником відповідного підрозділу але з іншої сторони членом вищого керівництва організації. В обов'язки начальника відділу кадрів входить забезпечення функціонування системи управління персоналом. Тобто планування персоналу, його набір, навчання, розвиток, переміщення, оцінка персоналу.

В відділі кадрів крім голови правління знаходиться один працівник, який виконує ще функції секретаря, тобто всі функції щодо забезпечення здійснення ефективної системи управління трудовими ресурсами розподілені між головою правління та секретарем. Зрозуміло що два працівника не можуть забезпечити оптимальне виконання всіх функцій покладених на них, із-за причин відсутності потрібного часу і недостатньо компетентності в питанні управління персоналом, це в першу чергу стосується секретаря (на якого делегована частина обов'язків головою правління). Зрозуміло, що вся ця ситуація не сприяє розвитку підприємства. Заради економії витрат вище керівництво підприємства, не приділяє питанню управління трудовими ресурсами потрібної

уваги, що і створює значні труднощі в роботі підприємства в процесі управління персоналом. Тому що людина – це серце організації, від якого залежить ефективна діяльність підприємства. Проте, не дивлячись на все це, на відділ кадрів покладено багато функцій, які потребують виконання зі сторони відділу кадрів, а саме:

- 1) забезпечення підприємства необхідним персоналу;
- 2) здійснення контролю за виконанням трудового законодавства;
- 3) забезпечення правильного розміщення кадрів;
- 4) організація роботи з навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- 5) створення працюючої системи мотивації;
- 6) створення лояльного персоналу.

Функціонування системи управління персоналом неможливе без актуальної та своєчасної інформації. Тому відділ кадрів намагається постійно збирати актуальні дані, що характеризують усі аспекти стану персоналу на підприємстві, та проводять детальний аналіз зібраної інформації. Але із за відсутності часу і потрібних навичок працівників відділу кадрів, це дуже повільний процес. І частіше поки інформація буде оброблена і проаналізована вона вже не є актуальною.

Персонал підприємства – це сукупність постійного складу працівників підприємства, які мають необхідну підготовку та (або) отримали раніше досвід практичної діяльності за фахом. Згідно з функцій які виконуються персоналом підприємства, усіх працівників можна поділити на чотири категорії:

- керівники – це робітники, що займають посади керівників підприємства та відділів або підрозділів;
- спеціалістами - це робітники, що виконують економічні, інженерно-технічні;
- службовців - це співробітники, які займаються підготовку та оформленням документації;

- робітники – це працівники, які приймають безпосередню участь у виробничому процесі, створенні матеріальних цінностей. Також, робітники, зайняті ремонтом на виробництві, переміщенням вантажів, перевезення пасажирів, тощо. Всіх робітників можна поділити на два види: основні – це робітники які безпосередньо беруть участь у створенні матеріальних цінностей, та допоміжних – це робітники які обслуговують основне виробництво підприємства[11,с.71].

Таким чином, можна зробити наступні висновки, що в 2018р. в порівнянні з 2016р. та 2017р. чисельність працюючих на підприємстві впала на 8 чол. та 11чол. відповідно. Структура працівників по категоріям на підприємства ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2016-2018р.р. наведена в табл. 2.4

Таблиця 2.4 – Структура працівників підприємства ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2016-2018рр.

Категорії зайнятих	На 01.01 2017р.	На 01.01.2018р.	На 01.01.2019р.
Виробничий персонал	75	68	59
Основні робітники	62	57	51
Допоміжні робітники	13	11	8
Вище керівництво	4	4	4
Начальники цехів (бригадири)	4	4	4
Спеціалісти	4	4	4

Продовження таблиці 2.4

Службовці	5	5	5
Всього персоналу	109	101	90

Із таблиці 2.4 можна відслідковувати наступні співвідношення працівників на підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика»:

- 1) кількість основних робітників на одного допоміжного робітника;
 - 2) кількість виробничого персоналу на одного начальника цеху;
 - 3) частка адміністративного персоналу в загальній чисельності працюючих [29-31].
- Отже співвідношення працівників підприємства ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2016-2018р.р. представлена в табл. 2.5

Таблиця 2.5 - Співвідношення працівників підприємства ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2016-2018р.р.

Показник	2016р.	2017р.	2018р.
Основних робітників на одного допоміжного робітника	5	5	6
Виробничий персонал на одного адміністративного працівника	19	17	15
Доля адміністративного персоналу,%	15,6	16,8	18,8
Доля виробничого персоналу,%	84,4	83,3	81,2

Таким чином, можна зробити висновок щодо слабкої роботи в процесі управління персоналом ТОВ «Тернопільська меблева фабрика». В першу чергу, це проявляється в недостатньому забезпеченні підприємства менеджерами середньої ланки (начальники цехів), кількість робітників складає в середньому 83% від кількості всіх працюючих на підприємстві, доля робітників на одного начальника цеху (бригадир) дуже велика, в таких умовах працівникам не надається достатньої уваги зі сторони керівників, що має відображення на продуктивності праці. Тому, виходячи з виявлених недоліків в процесі управління персоналом на підприємстві, голові правління ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» є над чим замислитися, заради досягнення стратегічних цілей підприємства. Голові правління необхідно вжити заходів за для вирішення проблем, які склались в роботі підприємства в процесі управління персоналом, що впливає на роботу всього підприємства.

В процесі планування кадрового потенціалу організації одним із головних елементів є забезпечення підприємство потрібною кількістю людей, в потрібний час та в потрібному місці. Для будь-якого підприємства планування людських ресурсів повинно створити умови для розвитку професійних навичок та здібностей працівників, також гарантувати високу та стабільну заробітну плату. Завдяки ефективному плануванню людських ресурсів на підприємстві покращаться результати діяльності підприємства в цілому, завдяки таким заходам:

- оптимального використання персоналу;
- удосконаленню системи залучення працівників на роботу;
- організації професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- скороченню витрат на робочу силу за рахунок активної та послідовної політики на ринку праці [9,с.136].

Процесом планування на підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» займається голова правління. Процесом планування займається лише

голова правління, у зв'язку з нестачею вільного часу ті відсутності менеджерів середньої ланки, відсутності актуальної інформації цей процес на підприємстві знаходиться в занедбаному стані. Процес планування на підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» охоплює всього два етапи:

- 1) оцінка людських ресурсів задіяних в виробництві (кадровий аудит)
- 2) виявлення потреб в працівниках.

Набором та відбором працівників на ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» займаються голова правління та секретар. Прийом працівників починається з детального визначення вакантного місця, тобто, хто потрібний підприємству. В основі процесу прийому працівників, лежить підготовка посадової інструкції – цей документ описує основні функції працівника, який буде займати це робоче місце. Але на ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» таке поняття як посадова інструкція майже відсутня, усі функції стосовно складання посадових інструкції повністю делеговані на начальників відділів, цехів, ділянок у яких є вакантні місця.

Після того як була розроблена посадової інструкції, секретар ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» безпосередньо приступає до пошуку кандидатів на заняття вакантного місця, складає список кандидатів з метою подальшого їх відбору.

Для пошуку кандидатів ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» може використовувати багато методів, які мають свої переваги та недоліки. В першу чергу, фабрика спочатку шукає кандидатів для зміщення вакантних робочих місць у власній організації, а вже потім виходять на ринок праці. Найбільш розповсюдженим методом пошуку майбутніх працівників є оголошення про вакантні робочі місця які розміщуються в Центрі зайнятості. Розміщені оголошення в Центрі зайнятості є стислими та обмеженими, вони несуть в собі тільки інформацію про наявність вакантних місць на підприємстві та заробітною платою.

Пошук людей всередині організації, не потребує майже фінансових затрат. В той же час, внутрішній пошук часто зустрічається з опором начальників відділів або цехів віддавати своїх найкращих працівників в інші підрозділи чи цехи. Крім того, всередині підприємства є обмежений вибір працівників, але час адаптації буде мінімальним тому, що працівник вже знайомий з виробництвом і культурою підприємства в цілому.

Також доволі часто на ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» практикують метод пошуку працівників за допомогою співробітників підприємства. Коли працівник приводить свого знайомого на підприємство, цей метод є дешевим з точки зору витрат. Проте такий метод пошуку працівників сприяв поширенню та розвитку на підприємстві такої проблеми як прийом на роботу «по блату». Ця проблема знайшла своє вираження та призвела до розвитку «сімейності» та «кумівства» в організації – явищ, котрі не сприяють розвитку організації в жодному суспільстві.

Також в ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» використовуються і зовнішні джерела залучення кандидатів, а саме – розміщення оголошень в засобах масової інформації, зокрема на радіо та в місцевих газетах. Основна перевага такого підходу до пошуку працівників є широке охоплення населення. Проте розміщення оголошення на ЗМІ є доволі дорогим.

Також відділ кадрів ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» для залучення працівників використовує інтернет ресурси, безкоштовні сайти для розміщення вакансій на підприємстві. Цей метод є більш інформативним, так як на сайті можна зробити детальний опис вакантного місця, і якими навичками повинен володіти кандидат для заняття цього місця. Недолік цього методу є тільки один, як не прикро але в сучасному світі є же люди які не можуть користуватися комп'ютером, і для них цей спосіб пошуку роботи закритий.

Можна сказати одне, що не існує оптимального методу пошуків працівників на вакантні місця. Але підприємство повинно володіти всіма способами пошуку персоналу для задоволення потреб виробництва.

Наступним етапом в наборі кандидатів є відбір майбутніх кандидатів. Процес цього етапу залежить від самого підприємства, його особливостей при залученні нових працівників, а також від самого характеру посади, на яку претендує кандидат. Проте в загальному вигляді етапи відбору можуть бути представлені схематично (Рис. 2.1).

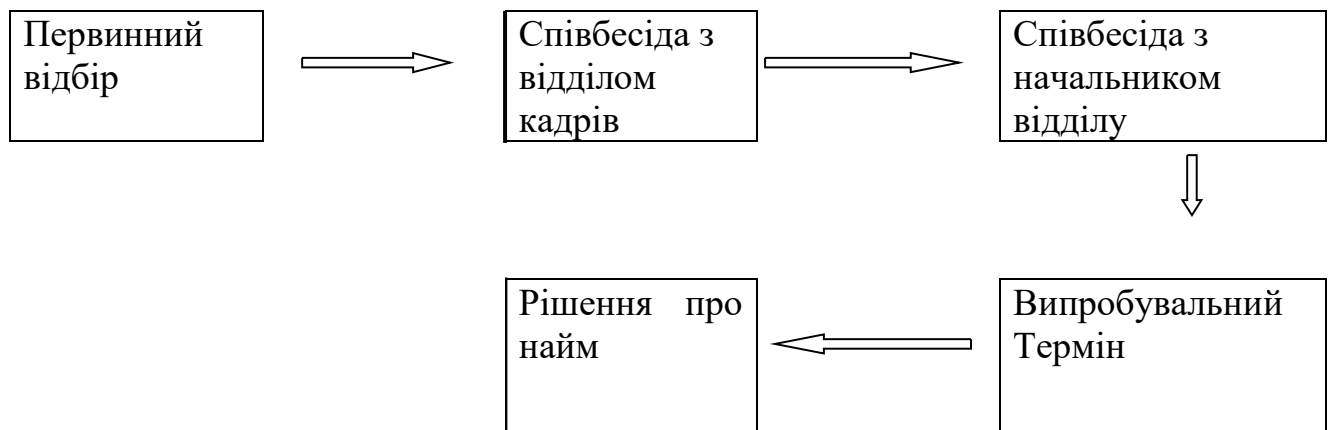


Рисунок 2.1- Схема процесу відбору кандидатів на підприємстві

На першому етапі відбору голова правління або секретар аналізують список кандидатів з точки зору їх відповідності потребам товариства. Основною метою першого етапу відбору є відсіювання кандидатів, які не мінімального набору характеристик, які потрібні для заняття вакантного місця. На ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» первин відбір починають з аналізу резюме. Цей метод є дуже простим, дешевим та доволі ефективним засобом первинного відбору. В той же час цей метод дає приблизну оцінку кандидата, оскільки він є орієнтованим на минуле кандидата і ні дає уяви про сьогоденний стан кандидата, його потенціал та його можливості до професійного розвитку.

На другій стадії, голова правління ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» проводить очну співбесіду з відібраними кандидатами. Метою цієї співбесіди є

оцінка сьогоденного стану кандидата, його можливості виконувати посадову інструкцію, його потенціал професійного росту та розвитку. Під час співбесіди голова правління надає кандидату на вакантне місце інформацію стосовно підприємства, заробітної плати, графіку роботи, можливостей зросту та розвитку на підприємстві. Висновки стосовно результатів співбесіди голова правління передає керівнику відповідного підрозділу чи начальнику цеху в яких є вакантні місця і згідно первинної співбесіди вони мають достатню кваліфікацію для заняття вакантного місця. Начальник відділу чи цеху приймає подальше рішення щодо найму кандидата. Крім цього, начальник відділу чи цеху, надає кандидату інформацію про діяльність свого відділу, функції, які доведеться виконувати кандидату у випадку прийому його на роботу. Також він відповідає за адаптацію кандидата в колективі підприємства.

Далі, йде випробувальний термін, на якому кандидат показує свою майстерність, кваліфікацію, то що саме він підходить на вакантне місце. Випробувальний термін триває місяць.

Коли закінчився випробувальний термін, з кандидатом підписується трудовий договір, і готується наказ а прийнятті його на роботу.

2.3 Аналіз розвитку, мотивації та системи оцінювання персоналу на ТОВ «Тернопільська меблева фабрика»

В сучасних умовах, розвиток персоналу є важливою умовою для процвітання підприємства. В часи колі науко-технічний прогрес не стоїть на місці, а постійно розвивається, постійно удосконалюється обладнання, технології виробництва, важливо підприємству яке хоча і надалі буди конкурентно-спроможним використовувати всі сучасні методи. Але для цього працівники підприємства повинні володіти усіма навичками і знаннями для використання цих методів. Це висунуло вимогу в безперервному навчанні та розвитку персоналу. Але вище керівництво ТОВ «Тернопільська меблева

фабрика» не зрозуміло чому не хоче організувати процес навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників.

Професійний розвиток це процес навчання та підготовки співробітників підприємства до виконання нових видів робіт, заняття нових посад. Професійний розвиток також позитивно впливає і на самих працівників підприємства, створює можливості для реалізації своїх здібностей. Все це сприяє підвищенню продуктивності праці працівників, а це свою чергу підвищує прибутки підприємства.

Най головнішим моментом в управлінні розвитком працівників є визначення відповідностей які потрібні працівнику який займає робоче місце, цей процес називають – атестація працівника. В процесі атестації працівник та його керівник обговорюють перспективи розвитку працівника для подальшого заняття робочого місця.

На визначення потреб в навчанні персоналу впливає безліч факторів, найбільш вагомими серед яких для підприємства ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» є:

1) освоєння нових видів продукції (на підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» у 2018р. стало освоєння нового виду продукції, а саме налагодження процесу виготовлення кришок стола із натуральної деревини на закордонний ринок, в результаті чого з'явилась потреба в навчанні, перекваліфікації робітників).

2) новітні технології (на ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» у зв'язку освоєння нових видів продукції, з'явилась потреба в сучасному обладнанні і навчанні працівників користуватися цим обладнання і новою технологією).

3) освоєння нових ринків збуту(з виходом на закордонний ринок, перед підприємством з'явилась проблема в низькому рівні знанні англійської мови, постає завдання щодо організації с курсів навчання англійської мови для співробітників, які безпосередньо контактують з закордонними партнерами).

Управління процесом навчання починається з визначення потреб, які формуються на необхідності виконання працівниками ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» своїх обов'язків.

Навчання персоналу буде завжди пов'язане з матеріальними витратами, тому два фактори будуть впливати на цей процес, а саме потреби підприємства в навчанні співробітників та його фінансові можливості. Вище керівництво ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» визначає, скільки може бути затрачено коштів на професійне навчання персоналу в даному випадку і наскільки потрібне це навчання для підприємства.

Після виявлення потреб в навчанні, формується програма навчання, для кожного працівника окремо. Програми навчання мають бути такими:

- актуальними на даний час;
- орієнтуватися на отримання практичних навиків.

Найбільш поширеним методом професійного навчання на підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» є:

1) інструктаж. Недорогий засіб навчання, який проводиться безпосередньо на робочому місці керівником відділу або начальником цеху, також одна із особливостей це короткий термін навчання.

2) учнівство. Працівники підприємства виконує свої робочі обов'язки під наглядом більш досвідченого працівника. Недоліком такого способу є відрив від роботи вчителя, що може сказатися на його продуктивності.

3) освоєння нових технологій чи обладнання. При використанні цього методу на підприємство запрошують інструктора, який проводить теоретичні і практичні заняття в освоєнні нових технологій або обладнання. Це доволі фінансово затратний метод, але і результати дуже добрі, працівники опановують нові технології та обладнання.

Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2016-2018р.р. говорить, про те що навчання на підприємстві пройшли всього у 2016р. - 6чол., у 2017р. – 11 чол., у

2018р. – 13чол. Частку співробітників підприємства, які пройшли навчання на протязі 2016-2018р.р. розраховується по наступній формулі:

$$Чп=Чс/Чз, \quad (2.1)$$

де Чп – частка працівників, які пройшли навчання;

Чс – число співробітників, що пройшли навчання;

Чз – чисельність персоналу підприємства [29-31].

Даний показник демонструє яка частина працівників ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» пройшла навчання та підвищила кваліфікацію на протязі року.

Таким чином, сукупна частка співробітників, які пройшли навчання чи підвищили свою кваліфікацію протягом 2016-2018р.р. У загальній чисельності персоналу складає:

у 2016р. - $6/109=5,5\%$;

у 2017р. - $11/101=10,8\%$;

у 2018р. - $13/90=14,4\%$.

Дивлячись на показники можна зробити висновки, що керівництво підприємства з освоєнням нових технологій та використанні нового обладнання почало приділяти увагу навчанню працівників. Проте увагу керівництву потрібно звернути на відділ кадрів (в якому крім голови правління є ще і секретар, який не має відповідної освіти і не володіє потрібними уміння, для виконання обов'язків які покладені на нього).

Розробка ефективної мотиваційної системи є одним із найбільш важливих етапів системи управління персоналом, яка буде стимулювати працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих

рішень і запланованих завдань. Сьогодні вже нікому не потрібно доводити, що із усіх ресурсів головний ресурс – це люди. Але від людей можна отримати високу віддачу лише за відповідних умов. Самовіддача персоналу, готовність людей зробити максимальний внесок в роботу організації визначаються її власним бажання працювати на повну силу, в основі якого лежить трудова мотивація [20,с.22-24].

Вище керівництво підприємства завжди розуміло, що необхідно стимулювати персонал працювати на підприємстві, проте недостатньо лише простої матеріальної вигоди, людина є живою, тому і морально-психологічні фактори в системі мотивація відіграють значну роль.

Як свідчить практика, є багато способів стимулювання праці, проте основними мотивами для працівників ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» є наступні:

- заробітна плата;
- зміст праці;
- інтенсивність роботи;
- захист трудових прав працівника;
- відносини адміністрації підприємства з персоналом;
- відносини в колективі;
- можливість підвищення кваліфікації.

Заробітна плата, мабуть, найбільш важливий фактор. Питаннями заробітної плати на підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» займається тільки голова правління. Питання стосовно заробітної плати дуже «гостро» стоїть на підприємстві і є досить актуальним, оскільки породжує безліч проблем, із-за яких виникають негаразди в роботі підприємства. Голова правління не може знайти ефективну систему оплати праці, яка б задовольняла потреби персоналу та не змушувала працівників вдаватися до пошуку нових робочих місць з більш високою оплатою праці. Динаміка середньої заробітної плати одного робітника ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2016-

2018р.р. представлена в табл. 2.6., що відображає тенденцію збільшення розміру оплати праці робітників підприємства щорічно.

Таблиця 2.6 - Динаміка середньої заробітної плати одного робітника ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2016-2018рр. (грн.)

	2016р.	2017р.	2018р.
Виробничий персонал	3 836	5 434	6 126
Адміністративний персонал	7 800	9 200	10 500

Ми бачимо, що рівень заробітної плати на підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» серед робітників досить низький, в свою чергу це підштовхує робітників звільнитися за власним бажанням та шукати нове робоче місце з більш високою оплатою труда. Загальні витрати підприємства ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» на працівників за період 2016-2018р.р. складають:

2016р. - 7 065 488 грн., витрати на оплату праці - 5 017 488 грн.;
відрахування на соціальні заходи - 2 048 000 грн.;

2017р. - 8 701 008 грн., витрати на оплату праці - 6 586 008 грн.;
відрахування на соціальні заходи – 2 115 000 грн.;

2018р. -8 790 080 грн., витрати на оплату праці - 6 616 080 грн.;
відрахування на соціальні заходи - 2 174 000 грн..

Витрат на працівників від чистого прибутку реалізації продукції. Можна розрахувати по формулі:

$$B=P/D*100\%, \quad (2.2)$$

де В - Витрат на працівників від чистого прибутку реалізації продукції (%);

Р - витрати на робочу силу;

Д – чистий дохід від реалізації продукції [8,с. 291].

Таким чином, доля витрат на робочу силу в обсязі реалізації продукції за період 2016-2018р.р. складає відповідно:

2016р.: $\text{ДВр.п.} = 7\,658\,000 / 9\,732\,000 = 75,25\%$;

2017р.: $\text{ДВр.п.} = 7\,863\,000 / 18\,959\,000 = 48,38\%$;

2018р.: $\text{ДВр.п.} = 8\,042\,000 / 19\,847\,000 = 43,2\%$.

Виходячи з розрахунків, можна сказати, що витрати на плату праці є дуже великими особливо за 2016р. Це є негативною ознакою для підприємства, адже майже половина витрат йдуть на утримання працівників на підприємстві.

На підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» поширена практика, коли працівники виконує не тільки свою роботу але і інших працівників які відсутні на робочому місці. При цьому ця додаткова робота не оплачується. Це є порушенням чинного законодавства України, зокрема Кодексу законів «Про працю», згідно якого працівникам, «які виконують на тому ж самому підприємстві, в установі, організації поряд зі своєю основною роботою, зумовленою трудовим договором, додаткову роботу за іншою професією (посадою) або обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи, здійснюється доплата за поєднання професій (посад) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Розмір доплати за поєднання професій (посад) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника встановлюються на умовах, передбачених в колективному договорі. При цьому слід врахувати, що доплати за суміщення професій максимальними розмірами не обмежуються і визначаються економією, яка отримана в наслідок суміщення» [21].

Також керівництво підприємства нехтує положеннями чинного законодавства України щодо компенсації працівникам, які відлучаються від основного місця роботи в зв'язку навчання чи підвищенням кваліфікації. Працівники пишуть заяву про відпустку за власний рахунок і їдуть на навчання.

На підприємстві також відсутні поняття як премії або 13 заробітна плата. Зовсім немає матеріальної мотивації.

На підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» панує авторитарний метод управління. Досить часто зневажається думка працівників, відчутно бракує комунікації між керівництвом та підлеглими, в наслідок чого відносини досить напружені, працівники не поважають керівництво. Бракує мотивації працювати. Наслідки цього відображає неефективна робота підприємства в цілому.

Оцінка персоналу в організації є своєрідним постійним видом роботи, так як присутня на кожному етапі кадрової роботи. Система управління персоналом будь-якої організації не може обійтися без оцінки, оскільки на основі її даних можливе прийняття обґрунтованих управлінських рішень в області переміщення співробітників, їх розвитку та навчання, встановлення рівня оплати праці та т. д. Результати оцінки є важливим фактором мотивації до праці і позитивного зміни ставлення до трудової діяльності. Саме завдяки оцінці персоналу можливе створення ефективної організації, що забезпечує найкращі умови для розвитку і зростання своїх співробітників.

Оцінці мають підлягати усі працівники підприємства, але підхід до процедури проведення оцінки для кожної категорій працівників різна. Очевидно, що оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніше, ніж виробничого персоналу. Оцінка персоналу - це визначення конкретних професійних і особистісних якостей працівників виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей організації, прийнятої організаційної культури, а також їх порівняння з встановленими критеріями.

При цьому оцінка персоналу обов'язково повинна зачіпати психологічні аспекти професійної діяльності співробітників і бути спрямованою на розробку рекомендацій як для самих працівників, так і для їх керівників.

Регулярне здійснення оцінки персоналу надає інформацію:

- 1) про потенційні можливості працівників і перспективи їх професійного зростання;
- 2) результати праці і умов;
- 3) причини робочих ситуацій з низькою ефективністю;
- 4) потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації;
- 5) потреби персоналу щодо умов праці, системи винагороди і тощо;
- 6) напрямках подальшого вдосконалення діяльності організації.

На підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» оцінкою персоналу займається лише голова правління. Оцінка проходить у вигляді співбесіди. Під час співбесіди здійснюється аналіз роботи співробітника за минулий період, оцінюються його досягнення в роботі та затверджується план роботи працівника як на наступний період так і на перспективу.

На основі інформації отриманої на співбесіді можуть бути прийняті обґрунтовані управлінські рішення за такими напрямками, як:

- 1) підбір і розстановка кадрів, з'ясування внеску кожного працівника в результати діяльності організації;
- 2) просування працівників;
- 3) поліпшення структури, стилю, методів управління персоналом;
- 4) зміна рівня оплати праці;
- 5) присвоєння відповідної кваліфікації;
- 6) зміцнення взаємозв'язків керівників та підлеглих.

Впровадження нових технологій, припинення випуску певних видів продукції, падіння попиту можуть призвести до зменшення потреби як в робочій силі в цілому, так і по окремим категоріям працівників. З урахуванням цих чинників і внаслідок раціоналізації виробництва або управління може

утворитися надлишок кадрових ресурсів. Скорочення чисельності є вкрай болючим процесом як для співробітників, що звільняються, так і для самого підприємства. Наслідки невдало проведеного скорочення можуть відчуватися протягом багатьох років у вигляді демотивації співробітників, що залишилися, їх недовіри до керівників. Згідно Кодексу законів про працю (36 стаття КзпПУ) підставами припинення трудового договору є: «угода сторін; закінчення строку договору; призов або вступ працівника на військову чи альтернативну (невійськову) службу; розірвання трудового договору з ініціативи працівника, власника або уповноваженого органу або на вимогу профспілкового комітету; переведення працівника за його згодою на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду; набрання законної сили вироком суду, яким працівника засуджено до позбавлення волі; підстави, передбачені контрактом» [21].

При розірванні трудового договору з ініціативи працівника останній має попередити про це власника або уповноважений ним орган письмово за два тижні (Ст. 38 КзпПУ).

Стаття 40 КзпПУ визначає умови, за яких власник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку: «зміни в організації виробництва і праці-ліквідація, реорганізація або банкрутство підприємства; невідповідність працівника займаній посаді внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я; систематичне невиконання працівником покладених на нього обов'язків; прогул; незв'явлення на роботу через хворобу протягом більш ніж чотирьох місяців підряд; поява на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння» [21].

Плинність кадрів на підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» протягом 2016-2018р.р. чисельність звільнених працівників склала відповідно 15чол., 8чол., 11чол. Аналіз причин плинності персоналу ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» протягом 2016-2018р.р. наведений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз причин плинності персоналу ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» протягом 2016-2018р.р.

Причини звільнення	2016р.		2017р.		2018р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
За власним бажанням	13	86,6	7	87,5	8	72,7
Призив на військову службу	-	-	1	12,5	1	9,1
Вихід на пенсію	2	13,4	-	-	1	9,1
Поява на роботі в нетверезому стані	-	-	-	-	1	9,1
Всього	15	100	8	100	11	100

Таким чином виходячи з аналізу даних табл. 2.7, можна зробити наступні висновки. На підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» у зв'язку з низьким рівнем заробітної плати, відсутності мотивації та можливості самореалізації більшість співробітників звільняються за власним бажанням, це напряму впливає на плинність кадрів і роботу підприємства в цілому. Серед інших причин звільнення необхідно визначити: призов працівників на військову службу; поява на роботі в нетверезому стані; вихід на пенсію.

Для більш детального аналізу плинності кадрів ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» використовує показник плинності кадрів (Пк).

P_k використовується для оцінки розмірів плинності кадрів. Він розраховується як відношення звільненого персоналу до загальної чисельності працівників:

$$P_k = Z_p / P * 100\%, \quad (2.3)$$

де P_k - плинність кадрів

Z_p - число працівників які звільнилися;

P - середньооблікова чисельність працівників.

P_k кадрів ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» у 2016-2018р.р. складав відповідно:

$$2016р.: 15/109 * 100\% = 13,7\%;$$

$$2017р.: 8/109 * 100\% = 7,3\%;$$

$$2018р.: 11/90 * 100\% = 12,2\%.$$

Аналізуючи дані показники, можна стверджувати про середню стабільність персоналу на підприємства ТОВ «Тернопільська меблева фабрика». Оскільки основні причини плинності персоналу підприємства відомі, то керівництву лишається лише їх вирішити.

Для цього автором даної роботи рекомендовано передивитися вищому керівництву підприємства рівень заробітної плати для робочого персоналу, ввести матеріальну систему мотивації праці, у вигляді щорічних премій за виконання чи перевиконання плану, щорічну премію усім працівникам за вислугу років (чим довше людина працює на підприємстві, тим більша у нього буде премія).

Висновки до розділу 2

ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» - підприємство основною метою діяльності якого є задоволення потреб споживачів з метою одержання прибутку.

ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» підтримує тісні зв'язки не тільки з споживачами на території України а також з іноземними споживачами продукції підприємства.

Обсяги реалізованої продукції ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» зросли у 2018р. в порівнянні з попередніми роками. Проте з'явилась тенденція скорочення чисельності співробітників в динаміці 2016-2018 рр.

Не ефективна робота відділу кадрів зумовлена у відсутності кваліфікованих співробітників та із за браку часу співробітників відділу. При залученні персоналу на підприємство ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» використовує багато різних джерел, найбільш розповсюдженими серед яких є:

- залучення потенційних кандидатів серед співробітників підприємства;
- залучення кандидатів за допомогою працівників підприємства;
- розміщення оголошень в ЗМІ (оголошення на радіо та в місцевих газетах);
- використання послуг місцевої служби зайнятості;
- сайтів з пошуку роботи.

На підприємстві майже відсутнє професійне навчання співробітників. Працівники у вузах навчаються за власні кошти, підтримка зі сторони керівництва відсутня, для здачі сесії працівники змушенні брати відпустки за власний рахунок.

Головним методом оцінювання працівників є співбесіди з головою правління. Цей процес допомагає виявити некомпетентних співробітників або виявити працівників яким потрібне професійного навчання. Недоліком оцінювання персоналу на ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» є те, що оцінці підлягають не всі працівники і висновок після оцінювання робить лише одна людина.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА»

3.1 Рекомендації щодо усунення недоліків процесу набору працівників

Однією з найважливіших функцій управління персоналом є організація ефективного підбору персоналу, який в загальному вигляді визначається як забезпечення підприємства кадрами, необхідними в кожен конкретний момент часу в необхідній кількості і необхідної якості, а також створення резерву кандидатів на всі робочі місця.

У напрямку поліпшення структури підприємства було запропоновано залучити фахівця з прийому та адаптації персоналу (нова штатна одиниця). Це дозволить знизити навантаження на голову правління та секретаря які зараз виконують обов'язки з прийому та адаптації персоналу, а також призведе до більш ретельного відбору кандидатів на заміщення вакантних посад.

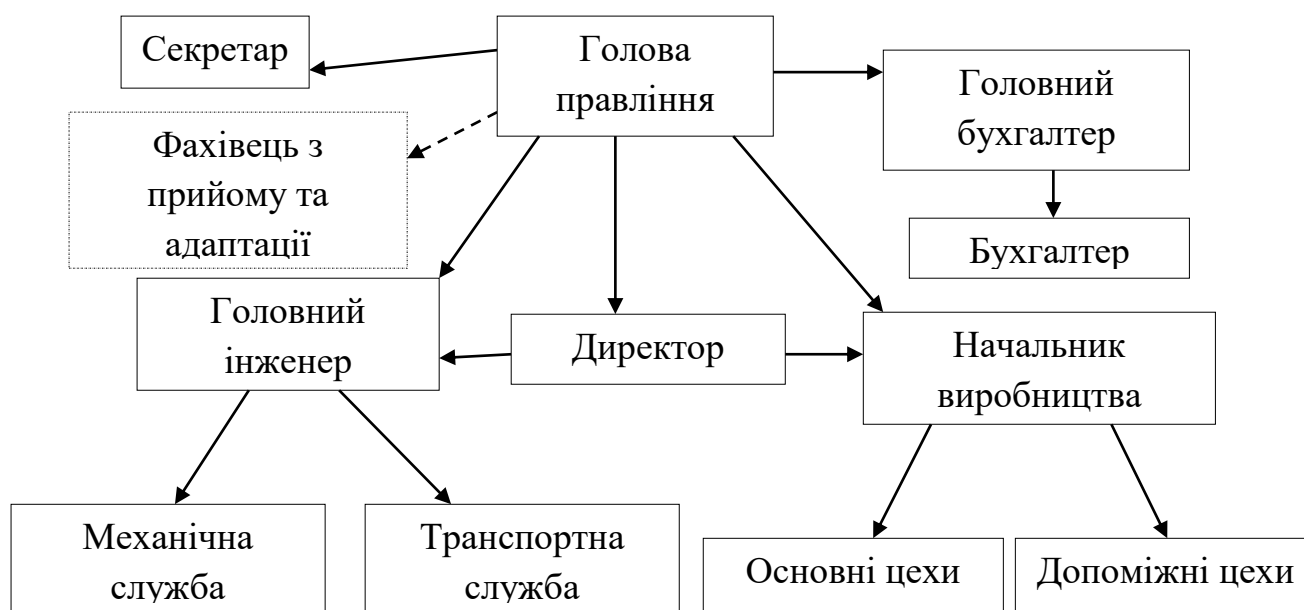


Схема 3.1- Структура підприємства після залучення фахівця з прийому та адаптації

Для залучення фахівця з прийому та адаптації на підприємстві є готове приміщення та обладнання. Заробітна плата фахівця 6 240 грн. місяць, в загальному з відрахуваннями буде складати:

$$Зп = 6240 + 22\% = 8000 \text{ грн. місяць.}$$

Оцінка персоналу рекомендовано проводити за методом «360 градусів». Оцінювати співробітника буде його робоче оточення: колеги, керівник, наставник, не менше чотирьох людей. Анкети будуть заповнюватися в робочий час (15 хвилин на заповнення анкети) цей час працівникам буде оплачуватися по середньому місячному заробітку. Приблизні витрати на оцінку персоналу будуть складати: 12 000 грн., рік.

При пошуку персоналу необхідного для виробництва будемо використовувати такі методи: оголошення в газетах, по радіо, користуватися послугами служб працевлаштування, приватних агентств з найму, так як при цьому економиться час на бесіду з кандидатами, явно невідповідними вимогам, що пред'являються, і відбір кандидатів є більш цільовим. Витрати будуть складати приблизно 18 000 грн., рік.

Витрати на навчання залученого персоналу та його адаптацію приблизно будуть складати : 14 400 грн., рік, це будуть доплати наставникам.

Медичне обстеження за рахунок підприємства складає 700 грн., чол. На ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» мед. комісію проходять тільки один раз після співбесіди з відділом кадрів, який дає направлення на проходження обстеження. Витрати на мед. Комісію приблизно складає за рік 8 400 грн.

Під час стажування та навчання залученим працівникам платиться мінімальна заробітна плата, але якщо людина проявила себе як кваліфікований фахівець, ця виплата може збільшитись. Приблизні витрати під час навчання і адаптації за рік будуть складати: 120 000 грн.

Іншими витрати складатимуть приблизно за рік 8 000 грн. Це будуть витрати на опалення приміщення відділу кадрів в зимовий період, витрати на освітлення приміщення, електроенергію, папір для ведення справ співробітників, заправка картриджів для принтера, тощо.

Таблиця 3.1 - Витрати на діяльність фахівця з прийому та адаптації грн.
рік

№ п/п	Найменування витрат	Грн.
1	Заробітна плата фахівця з прийому та адаптації	96 000
2	Витрати на оцінку персоналу	12 000
3	Витрати на пошук персоналу	18 000
4	Витрати на навчання персоналу і адаптацію	14 400
5	Витрати на проходження мед. комісії	8 400
6	Витрати на заробітну плату працівникам під час навчання та адаптації	120 000
7	Інші витрати	8 000
Разом		276 800

При залученні нового начальника виробництва (теперішній начальник виробництва не має ні досвіду, ні профільної освіти, він є тимчасово виконуючим обов'язки начальника виробництва) очікується приріст продуктивності праці усіх працівників 3%, що дасть дохід від основного виду діяльності підприємства (276 120 грн., рік):

$$9\,204\,000 * 0,03 = 276\,120 \text{ грн., рік.}$$

Очікується збільшення виготовлення продукції за рахунок найму більш кваліфікованих працівників (12 робітників на основне виробництво) на 7%, дохід від основного виду діяльності складатиме приблизно 644 280 грн., рік:

$$9\,204\,000 * 0,17 = 644\,280 \text{ грн., рік.}$$

Таблиця 3.2 - Прибуток від діяльності фахівця з прийому та адаптації грн.
рік

№ п/п	Економічний ефект	Грн.
1	Збільшення виготовлення продукції за рахунок більш якісної організації праці залученим керівником цеху (ділянки)	276 120
2	Збільшення виготовлення продукції за рахунок найму більш кваліфікованих працівників	644 280
разом		920 400

Прогнозований річний економічний ефект від впровадження нововведень визначаємо за формулою:

$$E = Pf - Vf \quad (3.1)$$

де E – прогнозований річний економічний ефект;

Pf — прибуток від залучення фахівця;

Vf — витрати на залучення фахівця.

$$E = 920\,400 - 276\,800 = 643\,600 \text{ грн.}$$

Для більш повного використання внутрішнього резерву підприємства, рекомендовано приділити увагу вже працюючим кадрам на підприємстві. Пропонується влаштувати внутрішній конкурс на заняття вакантних посад,

шляхом відбору фахівцем з прийому та адаптації співробітників відповідних вимогам до посади.

Задля поліпшення організації процесу набору працівників підприємству ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» також необхідно приймати участь у заході «Ярмарка вакансій», яка проходить на Тернопільщині щорічно. Для цього працівникам відділу кадрів потрібно підготуватися до заходу, щоб дати змогу всім бажаючим ознайомитись зі специфікою роботи на підприємстві. Проте цей захід ігнорується відділом кадрів.

За виявлену проблему зроблені обґрунтовані висновки і дані конкретні рекомендації, застосувавши які на практиці можна значно підвищити ефективність роботи підприємства, а саме значно підвищити якість відбору персоналу, шляхом обліку значень окремих факторів, для відповідності займаній посаді, можна домогтися більш цільового набору, відібрати більш грамотних, компетентних фахівців, які будуть відповідати своїй посаді, таким чином знизити ротацію кадрів в організації, тим самим скоротивши витрати підприємства на залучення кадрів.

3.2 Заходи підвищення ефективності систем планування та професійного відбору на підприємстві

В умовах сучасного ринку людський ресурс компанії стає найсильнішою конкурентною перевагою. Перед відділом кадрів стоїть завдання оптимізувати всі процеси підбору персоналу, скорочувати витрати на підбір і оцінку персоналу, збільшуючи при цьому інвестиції в розвиток співробітників, і прямо впливати на продуктивність праці за рахунок ефективності кадрової політики.

Сучасні організації використовують різні методи планування людських ресурсів на підприємстві. Автор роботи пропонує ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» використати три методи, це метод екстраполяції, метод на основі норм виробітку, метод експертних оцінок (метод Делфі).

Метод екстраполяції – найбільш простий та широко використовуваний метод, зміст якого полягає в перенесенні нинішньої ситуації в майбутнє. Привабливість даного методу полягає в його широкому доступі для загального користувача.

Для здійснення розрахунків необхідної кількості працівників підприємства за допомогою методу екстраполяції на прикладі механічної служби підприємства, необхідно мати наступною інформацією:

- 1) кількість обладнання яке обслуговується - 68;
- 2) загальна кількість виробничих годин, що були використані на обслуговування (год.) -870 ;
- 3) кількість механіків - 1.

На основі отриманих результатів діяльності підприємства за 2018р. розраховуємо наступні пропорції:

- 1) кількість виробничих годин на обслуговування однієї одиниці обладнання (продуктивність праці) – 13,38;
- 2) кількість виробничих годин на одного механіка (ефективне використання робочого часу) – 870.

Далі можна розрахувати основні показники, при умові що кількість обладнання зросте до 80 одиниць, продуктивність праці механіка впаде на 20%, а саме:

- число виробничих годин, затрачених на обслуговування однієї одиниці обладнання:

$$870/68= 12,6 ;$$

- кількість робочих годин на одного механіка – 870.

З рахуванням цих показників, розраховуємо показники на наступний рік:

- кількість виробничих годин на обслуговування однієї одиниці обладнання:

$$13,38 * 1,2 = 16,05;$$

- загальна кількість виробничих годин, що були використані на обслуговування:

$$80 * 16,05 = 1224,48;$$

- кількість механіків:

$$1224,48 / 870 = 1,57.$$

Виходячи із розрахунків методом екстраполяції, підприємству в зв'язку зі збільшенням кількості обладнання и зменшенням продуктивності праці механіка, рекомендовано залучити на підприємство ще одного працівника(механіка).

Другий метод, це метод на основі норм виробітку - цей метод застосовується там, де обсяг можна виміряти в натуральному вираженні. Найчастіше показник стає актуальним для конкретних ділянок.

Встановлений обсяг робіт (кількість одиниць продукції), який працівник або група працівників (бригада) відповідної кваліфікації зобов'язані виконувати в одиницю робочого часу в заданих організаційно-технічних умовах.

Розрахунок чисельності персоналу на основі норм виробітку дає досить об'єктивний і точний результат. При цьому використовується формула:

$$N = V / \Phi_{р.ч.} * N_{вир.} * K_{в.н} \quad (3.2)$$

де V- річний обсяг робіт;

$\Phi_{р.ч.}$ - фонд робочого часу на плановий період;

$N_{вир.}$ - норма виробітку на одного працівника;

$K_{в.н}$ – плановий коефіцієнт виконання норми.

На прикладі цеху по виготовленню дверних блоків, можна розрахувати потрібну чисельність персоналу на 2019р., на кінець поточного року в цеху працює 5 чоловік. Робоча програма підприємства передбачає виготовлення 3 000 м² дверних блоків на рік. Норма виробітку на одного робітника - 0,25 м² за годину. Плановий коефіцієнт виконання норм - 1,1. Фонд робочого часу на 2018 рік - 2012 год. Нормативна чисельність робітників, які виробляють даний вид продукції, становить:

$$H = 3000/2012*0,25*1,1 = 5,4 \text{ чол.}$$

Також розрахуємо необхідну кількість робітників на цех по виготовленню меблів по індивідуальним замовленням на 2019р., цей цех є основним на виробництві й самим завантаженим замовленнями, в цеху працює на кінець поточного року 7 чоловік.

Робоча програма підприємства передбачає виготовлення 4 800 м² готової продукції на рік. Норма виробітку на одного робітника - 0,25 м² за годину. Плановий коефіцієнт виконання норм - 1. Фонд робочого часу на 2019 рік - 2012 год. Нормативна чисельність робітників, які виробляють даний вид продукції, становить:

$$H = 4800/2012*0,25*1 = 9,54 \text{ чол.}$$

Рекомендовано до укомплектувати ці два цеха працівниками для виконання річного плану по виробництву готової продукції.

Метод Дельфі включає в себе три етапи в - це попередній етап, основний етап і аналітичний етап.

На першому етапі проводиться підбір експертної групи. У неї може входити будь-яку кількість осіб, проте була сформована група з 5 осіб (голова

правління, директор підприємства, начальник виробництва, головний інженер, інженер з техніки безпеки).

На другому етапі виконуються наступні кроки:

- ставиться проблема - експерти отримали основне питання «Створення нової бригади по виготовленню кришок для столів», а їх завданням є розбиття його на кілька дрібніших. Відділ кадрів проводить відбір найбільш поширених питань і складають загальну анкету табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Анкета для експертної групи

№ п/п	Створення нової бригади по виготовленню кришок для столів	
1	Потрібна кількість працівників	5
2	Залучення нових працівників або ротація кадрів	Бригадир та його заступник будуть залучені із внутрішнього резерву, а ще трьох працівників потрібно залучити з зовнішнього середовища.
3	Керівник підрозділу	Керівником підрозділу буде бригадир.
4	Додаткове обладнання	- Стіл для складання кришок; - Прес.
5	Розміщення бригади (організація виробництва)	Бригада буде знаходитись на «першій ланці» на якій як раз є місце для розташування обладнання і людей.

- отриману анкету видають експертам. Тепер їм потрібно запропонувати свої шляхи вирішення проблеми і вивчити альтернативні позиції інших експертів. Відділ кадрів виділяють основні думки експертів і намагаються їх зблизити. Якщо чийсь думки йдуть в розріз з думкою більшості, ці думки

озвучуються експертам. У підсумку, експерти можуть змінити свої позиції, після чого даний крок знову повторюється.

- кроки повторюються знову і знову до тих пір, поки експерти не прийдуть до консенсусу, і не буде встановлено єдиної думки.

На третьому етапі виноситься загальна оцінка, і складаються практичні рекомендації щодо вирішення проблеми. Рекомендовано для створення нової бригади залучити 5 працівників, двох із внутрішнього резерву Казаєв В.Д. призначити бригадиром новоствореної бригади, Урбан Т.І. призначити його заступником, ще трьох працівників залучити із зовнішнього середовища. Бригаду та обладнання: стіл для складання кришок та прес розмістити на «перший ланці» безпосередньо поруч з основним виробництвом.

3.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності систем управління навчанням на підприємстві

На підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» немає певного графіка атестації та навчання співробітників, майже не проводить тестування і атестації співробітників, не ведеться контроль над навчанням. Сам процес навчання і розвитку необхідно систематизувати, зараз навчання хаотичне та мало ефективне. Навчання дасть співробітникам та підприємству наступне: підвищення трудового потенціалу працівників, підвищення якості продукції, раціональне використання матеріалів, підвищення ефективності праці в загалом, виховання молодих здібних працівників, зростання соціальних якостей співробітників і їх задоволення працею. Форми навчання персоналу можливі як індивідуальні, так і групові. Так само можливо зовнішнє і внутрішнє навчання.

Для зовнішнього навчання потрібно віщому керівництву направити менеджерів середньої ланки, керівників відділів (начальників цехів, бригадирів) закінчити профільну освіту в Національному Лісотехнічному Університеті України (НЛТУ) якій знаходиться у місті Львів, для підвищення їх кваліфікації на факультет «деревообробні та меблеві технології». Випускники цього

факультету є фахівцями з технології лісопильного, меблевого, столярно-будівельного, тарного виробництв, сушіння і захисту деревини, дерев'яного домобудування, проектування процесів деревообробки та виробів з деревини. Навчання за цією програмою дає можливість студентам-бакалаврам отримати поглиблені знання з фахових дисциплін та набути практичного досвіду з використання прогресивних матеріалів, конструювання та розроблення сучасних технологічних процесів з виготовлення меблевих виробів. Але це треба зробити зі складання графіку навчання, неможливо відправити всіх керівників одночасно на навчання, це буде шкодити виробництву в цілому. Також рекомендовано робити серед них ротацию, щоб у випадку відсутності одного, була людина яка буде спроможна повноцінно замінити його. Рекомендується кожного року відправляти по одному працівнику на навчання.

Навчання одного працівника буде коштувати підприємству 42 500грн. за два роки, при умови що у людини вже є вища освіта і він почне навчання з третього курсу. Працівник здобуде освітню ступень - бакалавр.

За час навчання фахівцями повинні бути розглянуті всі етапи заготовки, зберігання, виготовлення меблів, фарбування і усунення дефектів з демонстрацією сучасного обладнання, матеріалів і прийомів роботи. Вивчення інноваційних матеріалів і продуктів, що використовуються в виготовленні меблів, вибір ефективної системи ремонту, а також закріплення отриманих знань на практиці. Вивчення методів усунення дефектів.

Рекомендується відправити на перше навчання двох людей: керівника цеху виготовлення дверних блоків та заступника керівника цеху по виготовленню меблів.

Формула розрахунку капітальних вкладень (інвестицій) в навчання:

$$IC = Y*n + R*n, \quad (3.3)$$

де IC - величина капітальних вкладень (інвестицій) в навчання грн.;

Y - вартість навчання за одного працівника;

n - кількість працівників;

R - заробітна плата працівника під час здачі екзаменів.

Отже, загальні витрати на навчання працівників становлять:

$$IC = 42\,500 * 2 + 4000 * 2 = 93\,000 \text{ грн.}$$

Результатом проведення навчання є зниження трудомісткості внаслідок застосування вивчених інноваційних методів, очікуваний приріст приблизно складе 2%, що дасть дохід від основного виду діяльності (174 930 грн.,рік).

$$9\,204\,000 * 0,03 = 174\,930 \text{ грн.,рік}$$

Для того, щоб оцінити, чи приносить навчання персоналу очікуваний ефект для організації використовують кількісний і якісний методи. Для вирішення про ефективність, або неефективності навчання необхідно провести економічну оцінку витрат і економічну оцінку виграшу від навчання. Витрати на освіту це інвестиції, розрахуємо період окупності інвестицій в навчання.

$$PP = IC/PN, \quad (3.4)$$

де PP – період окупності інвестицій, роки;

IC – величина інвестицій, грн;

PN – середньорічний додатковий прибуток чи економія коштів отримані в результаті вкладення інвестицій, грн.

$$PP = 93\,000 / 174\,930 = 0,53.$$

Передбачуваний період повернення інвестицій після закінчення навчання складає пів року. Але ефект від навчання можна буде вже відчутти після першого року навчання керівників, внаслідок застосування вивчених методів.

Одним з основних способів підвищення ефективності навчання робітничого персоналу є каскадне навчання. Вона має на увазі під собою принцип поступової передачі знань, умінь, навичок від керівників, які пройшли зовнішнє навчання, своїм підлеглим. Цілями впровадження принципу каскадності навчання на підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» є:

- передача придбаних в процесі навчання знань;
- розвиток роботи з аудиторією;
- розвиток творчого мислення;
- підвищення загального рівня знань всіх працівників.

З метою реалізації каскадного навчання рекомендовано встановити такий порядок його застосування. Після проходження навчання в НЛТУ, керівник, який його пройшов зобов'язаний:

- підготувати короткий семінар для підлеглих по темам, які були вивчені;
- узгодити з відділом кадрів список працівників, яким тематика навчання необхідна в роботі і дозволила б підвищити кваліфікацію;
- узгодити дату і час проведення семінару.

Після впровадження заходів по розвитку і навчання персоналу буде можливість аналізувати загальний рівень розвитку (оцінку) персоналу. За допомогою атестації, анкетування та тестування, які будуть проводитися для співробітників по закінченню пройдених курсів. Всі результати можна буде обробити і на їх основі робляться висновки, про те, наскільки корисно навчання, а також можна буде зробити пропозиції щодо поліпшення процесу навчання. Такий аналіз допоможе поліпшити систему управління персоналом в галузі навчання на підприємстві.

Після закінчення каскадного навчання рекомендовано видавати документ - сертифікат про проходження внутрішнього навчання в рамках внутрішньої

сертифікації та розвитку персоналу з підписом керівника відділу кадрів. Видача даного сертифікату підвищує престижність внутрішнього навчання і його привабливість для співробітників. Особливо це актуально при зменшенні фінансових можливостей підприємства для зовнішнього навчання співробітників.

3.4 Заходи до стимулювання трудової діяльності персоналу ТОВ «Тернопільська меблева фабрика»

Стимулювання праці є основою мотивації трудової активності людини, поділяють стимулювання на матеріальне та нематеріальні. Мотивація дозволяє реалізувати працівникові себе як особистості і працівника одночасно. Мотивування працівників здійснюється відповідно до потреб організації і працівників у ній залежно від необхідності, обумовленої навколишнім середовищем. Основне завдання підприємства в даному напрямку – побудування ефективної мотиваційної системи, яка повинна орієнтуватися на стратегічні завдання товариства.

В цілому, мотиваційна система ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» є мало ефективною і потребує удосконалення. Підприємство, не може дозволити собі збільшити розмір заробітної плати працівникам, але має можливість налагодити оптимальну систему преміювання персоналу. Проте керівництво підприємства може звернутися до застосування й інших методів стимулювання працівників, які підвищать зацікавленість персоналу у роботі підприємства, приведуть до підвищення продуктивності праці.

До матеріального стимулювання постійних працівників підприємства, які внесли чималий внесок в розвиток підприємства, рекомендовано застосовувати систему надбавок за стаж роботи, яка буде виплачуватися усім в кінці року як премія, в залежності від стажу роботи на підприємстві.

В залежності від стажу роботи на підприємстві, пропоную ввести такі тарифи:

- менше одного року, 5% від середньої річної заробітної плати;
- від 1 року до 5 років, 10% від середньої річної заробітної плати;
- від 5 років до 10 років, 15% від середньої річної заробітної плати;
- від 10 років до 20 років, 20% від середньої річної заробітної плати;
- більше 20 років, 25% від середньої річної заробітної плати.

Співвідношення стажу працівників на підприємстві наведено у Рис. 3.2.

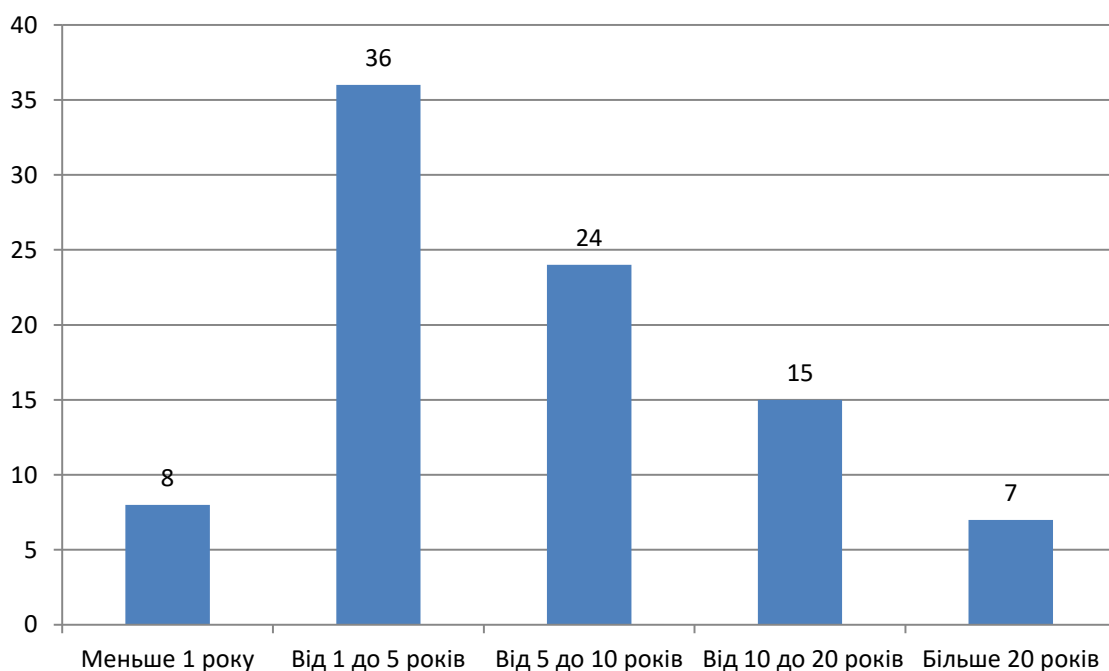


Рисунок 3.2 - Шакала стажу працівників на підприємстві ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» на кінець 2018р.

Що річна премія в залежності від стажу роботи на підприємстві:

- менше одного року: -8 чол., 306 грн.;
- від 1 року до 5 років: - 36 чол., 612 грн.;
- від 5 років до 10 років: - 24 чол., 918 грн.;
- від 10 років до 20 років: - 15 чол., 1225 грн.;
- більше 20 років: -7 чол., 1513 грн..

Таким чином можна порахувати, що витрати на щорічну премію будуть складати:

$$(306*8)+(612*36)+(918*24)+(1225*15)+(1513*7) = 2\,448+22\,032+22\,032+18\,375+10\,591 = 75\,478 \text{ грн.}$$

Рекомендовано ще внести в систему мотивації трудової активності такий вид мотивування, як окремі премії для працівників, які досягли значних результатів в процесі своєї трудової діяльності на підприємстві, це буде грамота з підписом голови правління, та невелика грошова винагорода. Їх також виплачувати в кінці року, рекомендується з кожного цеху вибрати по одній людині для вручення їм премії. Це буде 7 працівників основного виробництва, витрати на такий захід будуть вартувати підприємству 7 000 грн.

Також рекомендовано, працівників цехів або ділянок які виконують річний план, або взагалі перевиконують його, також преміювати сумою в 10 000 грн. на цех або ділянку, в 2018р. цех обробки готової продукції виконав річний план.

В загальному витрати на мотивацію персоналу ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» будуть складати: 92 478 грн.

До нематеріальних способів мотивації персоналу які рекомендовано запровадити на підприємстві:

- Визначні дати. День заснування компанії - хороший привід привітати всіх і відзначити хорошу роботу і досконалий прорив за рік. Можна привітати співробітника з 10 роками роботи в компанії. Або з Днем Народження. Але якщо у голови правління немає можливості привітати з особистим святом, то слід звернути увагу, що можна делегувати цей обов'язок безпосередньому керівнику даної людини.

- Навчання. Важливо дати людині перспективу навчання та кар'єрного зросту. Він відчує свою значимість. Це може бути конференція або невеликий семінар.

- Зв'язок. Кожному важливо, що його можуть почути. Це не просто важливо, це приємно. В такому випадку начальник може дати свій номер співробітникам, щоб вони могли ділитися ідеями і пропозиціями. Не варто забувати, що деякі люди не сильно добре виходять на контакт, для таких можна поставити ящик, або завести окрему пошту для скарг, пропозицій, ідей, тощо.

- Збори з метою мотивації. На таких зборах потрібно вищому керівництву розповідати про новини, новинки в розвитку компанії. На цих заходах людина дізнається, чого йому чекати. І все, що відбувається навколо нього, це є його найближчий інтерес, пов'язаний з роботою.

Очікуваний приріст продуктивності працівників від матеріальної та нематеріальної мотивації приблизно складе 2%, що дасть дохід від осново виду діяльності (184 080грн. рік)

$$9\ 204\ 000 * 0,02 = 184\ 080 \text{ грн. рік}$$

Прогнозований річний економічний ефект від впровадження ново введень визначається за формулою.

$$E = \text{Пп} - \text{Вд} \quad (3.5)$$

де E – прогнозований річний економічний ефект;

Пп — прибуток від впровадження ново введень;

Вд — витати на ново введення.

$$E = 184\ 080 - 92\ 478 = 91\ 602 \text{ грн.}$$

Період окупності інвестицій в мотивацію персоналу складає:

$$PP=IC/PN, \quad (3.6)$$

де PP – період окупності інвестицій, роки;

IC – величина інвестицій, грн.;

PN – середньорічний додатковий прибуток чи економія коштів отримані в результаті вкладення інвестицій, грн.

$$PP=92\,478/184\,080=0,5.$$

Передбачуваний період повернення інвестицій від мотивації персоналу складе пів року. Отже, дотримуючись визначених рекомендацій мотивації, керівництво ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» може налагодити та покращити механізм стимулювання співробітників товариства. Матеріальне та нематеріальне стимулювання, це фактор, який сприяє підвищенню ефективності в діяльності персоналу:

- зростанню прибутків;
- утримання людей на підприємстві;
- підвищенню якості продукції;
- зростанню продуктивності праці;
- покращує клімат в колективі;
- зниженню собівартості продукції, тощо

Висновки до розділу 3

Для налагодження роботи в системі управління персоналом на ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» рекомендовано залучити фахівця з прийому та адаптації персоналу.

Для вирішення проблеми планування персоналу ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» має змогу вдатися до запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції, метод на основі норм виробітку та методу

експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу.

ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» також необхідно приймати участь у заході «Ярмарка вакансій», яка проходить на Тернопільщині щорічно.

Для підвищення кваліфікації менеджерів середньої ланки потрібно їх відправити на навчання в Національному Лісотехнічному Університеті України (НЛТУ). Також впровадити каскадний метод навчання для працівників робітничих професій, за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів, безпосереднього керівництва.

Для налагодження мотиваційного елементу системи управління персоналом товариства, керівництву необхідно вдатися до матеріальних (щорічні премії від стажу роботи) та нематеріальних (грамоти, подяки, тощо) засобів стимулювання праці.

РОЗДІЛ 4

СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

4.1 Аналіз основних показників розвитку меблевої промисловості

Одна з найбільш конкурентних галузей в Україні є меблева промисловість. Це все завдяки потужній сировинній бази. На території України діють багато великих і невеликі підприємств.

За останні роки ринок меблів в Україні демонструє позитивне зростання, це зростання обумовлено збільшенням обсягів внутрішнього виробництва та падіння купівельної спроможності населення. Населення відмовляється від іноземного продукту і все частіше дивиться на вітчизняний продукт.

Можна виділити наступні тенденції розвитку меблевого ринку в Україні:

- активними темпами розвивається виробництво меблів для дому;
- активними темпами розвивається виробництво меблів для офісу;
- поява величезних площадок з продажу меблів;
- авторській підхід до виготовлення меблів зі сторони виробника.

Основні фактори які стримують подальший розвиток меблевої галузі в Україні є:

- зростання ціни на сировину;
- застаріле обладнання та технології;
- брак кваліфікованих працівників;
- збільшення продукції яку не можуть реалізувати;
- відсутність інвестицій в розвиток галузі.

Згідно з даними державної служби статистики, в період 2013-2018 рр. виробництво меблів в Україні характеризувалося нестабільної динамікою. Показники обсягів реалізації меблів в натуральному вираженні мали тенденцію до скорочення, при цьому в грошовому вираженні, починаючи з 2016 року, спостерігається деяке зростання, що свідчить скоріше про вплив фактора росту цін на меблі [33].

Дивлячись на статистичні дані обсягів виробництва, експорту та імпорту, можна говорити про те, що темпи зростання обсягу внутрішнього ринку в період 2013-2018 рр. збільшувалися в середньому на 15% щорічно (рис. 4.1).

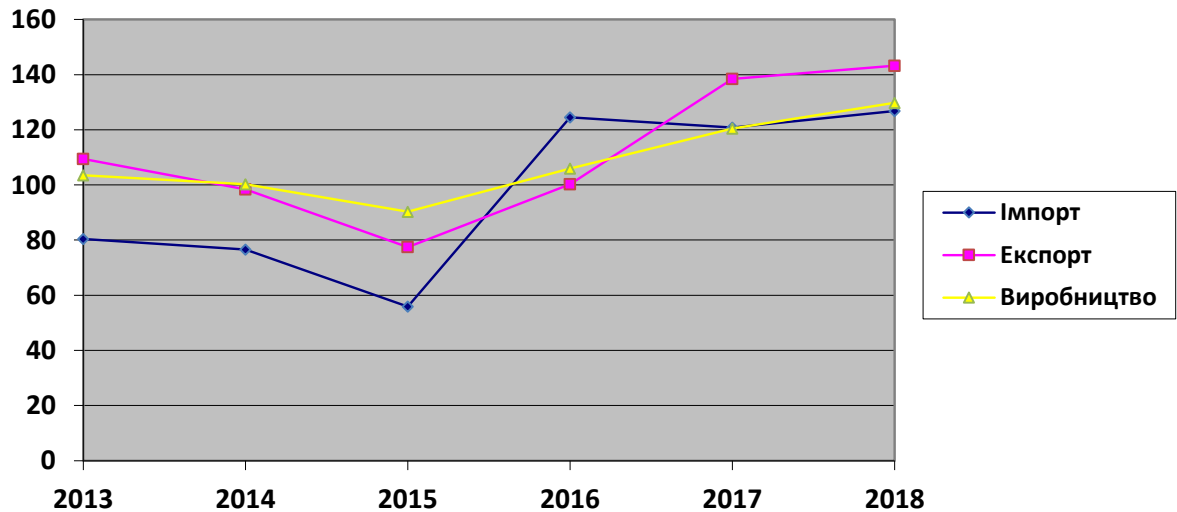


Рисунок 4.1 Схема зростання обсягів виробництва, експорту імпорту (%)

Сам ринок меблів можна поділити на два великих сектори - ринок побутової меблів і ринок меблів для офісу. Ринок меблів для офісу - досить привабливий «шматок пирога» для виробників: якщо в 1990-х його частка коливалася в діапазоні 15-20%, то в 2016 році вона займала до 40% від загальних обсягів ринку.

Все більшим попитом користується меблі з натуральних матеріалів, в тому числі, з деревного масиву. А ось ДСП поступово витісняється з ринку дерев'яних меблів якіснішим, сучасним і екологічним матеріалом - МДФ. Деякі торгові центри навіть будують на цьому рекламні акції, заявляючи, що у них не продають меблі з ДСП (правда, це не заважає виробникам використовувати як ДСП, так і ДВП при внутрішній обробці).

У країні є і дешева робоча сила, і величезний ринок збуту. Правда, матеріальні ресурси доводиться закуповувати у імпортних постачальників, оскільки наша деревообробна промисловість, незважаючи на наявність сировинної бази, не в змозі забезпечити високу якість продукції. Якщо потреба меблевої промисловості в ДСП та ДВП ще можна задовольнити за рахунок

вітчизняного виробництва, то більш сучасні матеріали (МДФ і навіть меблевий щит) близько 85% закуповуються за кордоном. Парадокс багатства природних ресурсів країни і відсутності дерев'яної матеріальної бази пояснюється тим, що виробничі потужності деревообробних заводів застаріли, а модернізація йде занадто повільними темпами, щоб забезпечити меблеву галузь необхідними їй обсягами сировини.

Загальна розстановка сил на вітчизняному меблевому ринку не змінюється вже кілька років: великі компанії з власними торговими центрами, дилерською мережею і мережею франчайзі, міцно утримують позиції провідних гравців галузі. За прогнозами аналітиків, перспектива розвитку є тільки у великих регіональних виробників, дрібні компанії будуть витіснені з ринку або працювати «під попит» вузькопрофільної ніші, що не представляє інтерес для великих корпорацій.

Питання «виживання» бізнесу залежить від дотримання якості, швидкого виконання замовлень і гнучкості цінової політики. Великі виробники роблять ставку на потік, тому дрібним фірмам залишаються тільки індивідуальні замовлення. Найбільша перевага і швидкий розвиток отримують компанії з потужною торговою мережею, розташованою не тільки в мегаполісах і центральному регіоні, а й по всій країні. Увагу середнього бізнесу рекомендується сконцентрувати на виборі тематичної спрямованості виробництва, випускаючи авторські меблі для певних інтер'єрних стилів.

Виробництво меблів в Україні сьогодні одна з найрозвиненіших галузей. Вона відіграє велику роль в економіці країни. Однак проблеми які зараз існують в галузі не дозволяють розвиватися їй далі.

Збільшення обсягів виробництва призвело до необхідності в пошуку нових ринків збуту.

4.2 Дослідження нормативно-правової бази, яка регулює діяльність ТОВ «Тернопільська меблева фабрика»

Формування ринкової структури економіки України призвело до появи різномантних форм підприємств, які функціонують в Україні, їх можна класифікувати за різними критеріями, найпоширенішими з яких є: форма власності, розмір, сфера діяльності. Форма власності визначає порядок створення майна підприємства, процес використання отриманого прибутку, відносин між власниками. За формою власності досліджуване підприємство є Товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ). «Товариство з обмеженою відповідальністю — це комерційна організація, утворена за узгодженням не менше ніж 2 громадян або юридичних осіб шляхом об'єднання їх внесків з метою здійснення спільної господарської діяльності. Перевагою цих товариств порівняно з акціонерними є значно менший розмір статутного капіталу, який необхідний для їх реєстрації. ТОВ — це юридична особа. Капітал такого товариства поділяється на частки між його учасниками, але емісію акцій воно не має права здійснювати. Учасники ТОВ не відповідають за його зобов'язання і несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах вартості своїх вкладів. Члену ТОВ видається пайове свідоцтво. Учасники товариства одержують частку прибутку у вигляді відсотка, пропорційного їх частці в статутному капіталі. Одержаний прибуток відповідно до рішення зборів учасників може залишатися нерозподіленим. Нерозподілений прибуток поточного року приєднується до прибутку минулих років, який залишився нерозподіленим, і таким чином створюється база для самофінансування товариства. Внески членів ТОВ можуть передаватися іншим особам лише з дозволу учасників товариства».

В Україні основні об'єкти і напрямки регулювання державою діяльності підприємств є:

- ліцензування окремих видів діяльності;
- організаційно-правові форми господарської діяльності;
- амортизаційну політику;
- оплату праці;

- ціноутворення;
- оподаткування;
- інвестиційну та інноваційну діяльність;
- стимулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- умови охорони праці і вимоги екологічної безпеки, тощо.

Основні напрямки які регулює держава на досліджуваному підприємстві в процесі його діяльності є:

- державне регулювання оплати праці персоналу підприємства. Воно спрямовано на встановлення і забезпечення дотримання мінімальних гарантій за рівнем заробітної плати, забезпечення достатнього рівня життя працівників та їх сімей, збереження купівельної спроможності населення. В якості основних інструментів державного регулювання оплати праці виступають соціальні нормативи у цій галузі (мінімальна заробітна плата, мінімальний споживчий бюджет, прожитковий мінімум) і тарифна система, що забезпечує визначення і диференціацію рівня оплати праці в залежності від кваліфікації, умов, важкості праці, ступеня відповідальності при виконанні робіт.

- ціноутворення як інструмент державного регулювання впливає на пропорції економічного і соціального розвитку, визначає рівень конкурентоспроможності продукції підприємства, формування його доходу.

- регулювання і контроль цін, в першу чергу, пов'язано з обмеженням монополістичної діяльності та забезпеченням випуску соціально значущих товарів і послуг.

- податкові регулятори у вигляді різних видів податкових платежів, об'єктів оподаткування та суб'єктів платежів, джерел і ставок податків, пільг і санкцій, термінів і способів сплати безпосередньо впливають на пропорції розподілу доходів і прибутку підприємства, створення власних джерел зростання і розвитку.

- державне регулювання інвестиційної діяльності підприємства, яке в Україні може здійснюватися у формі прямої участі держави в даному процесі і

шляхом створення сприятливих умов для нього, направлено на забезпечення зростання конкурентно спроможності вітчизняного товаровиробника. Форми як прямого, так і непрямого державного регулювання інвестиційної діяльності дозволяють розширити можливості підприємства щодо залучення та здійснення інвестицій в активи підприємства.

Особливості інноваційної діяльності підприємств, пов'язані з невизначеністю результату, високим ступенем ризику, значними фінансовими ресурсами, обумовлюють необхідність значної державної підтримки. На рівні держави визначені пріоритетні напрямки розвитку науки і техніки, здійснюється фінансово-кредитна та податкова політика щодо стимулювання процесу створення і практичного використання інновацій. Особливе місце в даний час серед заходів державної підтримки підприємств займає стимулювання їх зовнішньоекономічної діяльності. Система тарифних і нетарифних заходів регулювання зовнішньої торгівлі спрямована на розвиток експортного потенціалу та захист вітчизняних підприємств і просування їх товарів на зовнішні ринки.

- центральне місце в регулюванні діяльності підприємства в галузі охорони праці та забезпеченні екологічної безпеки належить використанню законодавчих важелів управління, системі відповідних стандартів, податків і економічних санкцій, в сукупності спрямованих на збереження життя і здоров'я персоналу, екологізацію виробництва.

РОЗДІЛ 5

ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

5.1 Обґрунтування розрахунку чисельності персоналу на основі норм виробітку

Встановлений обсяг робіт (кількість одиниць продукції), який працівник або група працівників (бригада) відповідної кваліфікації зобов'язані виконувати в одиницю робочого часу в заданих організаційно-технічних умовах.

Розрахунок чисельності персоналу на основі норм виробітку дає досить об'єктивний і точний результат. При цьому використовується формула:

$$N = V / \Phi_{p.ч.} * N_{вир.} * K_{в.н} \quad (5.1)$$

де V- річний обсяг робіт;

$\Phi_{p.ч.}$ - фонд робочого часу на плановий період;

$N_{вир.}$ - норма виробітку на одного працівника;

$K_{в.н}$ – плановий коефіцієнт виконання норми.

На прикладі цеху по виготовленню дверних блоків, можна розрахувати потрібну чисельність персоналу на 2019р., на кінець поточного року в цеху працює 5 чоловік. Робоча програма підприємства передбачає виготовлення 3 000 м² дверних блоків на рік. Норма виробітку на одного робітника - 0,25 м² за годину. Плановий коефіцієнт виконання норм - 1,1. Фонд робочого часу на 2018 рік - 2012 год. Нормативна чисельність робітників, які виробляють даний вид продукції, становить:

$$N = 3000/2012*0,25*1,1= 5,4 \text{ чол.}$$

За результатами розрахунків нами рекомендовано залучити ще одну людину в цех по виготовленню дверних блоків.

Також розрахуємо необхідну кількість робітників в цех по виготовленню меблів по індивідуальним замовленням на 2019р., цей цех є основним на виробництві й самим завантаженими замовленнями, в цеху працює на кінець поточного року 7 чоловік.

Робоча програма підприємства передбачає виготовлення 4 800 м² готової продукції на рік. Норма виробітку на одного робітника - 0,25 м² за годину. Плановий коефіцієнт виконання норм - 1. Фонд робочого часу на 2019 рік - 2012 год. Нормативна чисельність робітників, які виробляють даний вид продукції, становить:

$$H = 4800/2012*0,25*1 = 9,54 \text{ чол.}$$

За результатами розрахунків нами рекомендовано залучити ще трьох людей в цех по виготовленню меблів по індивідуальним замовленням.

Алгоритм розрахунків наведений в рис. 3.1.

	A	B	C	D	E
1	V-річний	Фр.ч -фон	Нвир-норм	Кв.н план	Н-чисел
2	3000	2012	0,25	1,1	5,422013
3	4800	2012	0,25	1	9,542744
4					

Рисунок 5.1- Алгоритм розрахунку чисельності персоналу на основі норм виробітку

Знаючи всі показники і використовуючи цю формулу в Excel можна порахувати необхідну кількість працівників на кожний цех або ділянку підприємства

5.2. Економічна оцінка ефективності від навчання

Для оцінки ефективності від навчання нами було запропоновано використати формулу періоду окупності інвестицій в навчання.

$$PP=IC/PN, \quad (5.2)$$

де PP – період окупності інвестицій, роки;

IC – величина інвестицій, тис. грн;

PN – середньорічний додатковий прибуток чи економія коштів отримані в результаті вкладення інвестицій, тис. грн..

$$PP = 93\ 000 / 174\ 930 = 0,53.$$

Формула розрахунку капітальних вкладень (інвестицій) в навчання:

$$IC = Y*n + R*n, \quad (5.3)$$

де IC - величина капітальних вкладень (інвестицій) в навчання;

Y - вартість навчання за одного працівника;

n - кількість працівників;

R - заробітна плата працівника під час здачі екзаменів.

Отже, загальні витрати на навчання працівників становлять:

$$IC = 42\ 500*2+4000*2 = 93\ 000 \text{ грн.}$$

Розрахунок витрат на навчання наведений в Рис. 5.2.

	A	B	C	D
1	PP	IC	PN	
2				
3	IC	R	Y	n
4	93000	4000	42500	2
5				

Рисунок 5.2-Витрати на навчання

Результатом проведення навчання є зниження трудомісткості внаслідок застосування вивчених інноваційних методів, очікуваний приріст приблизно складе 2%, що дасть дохід від основного виду діяльності (174 930 грн.,рік).
Період окупності інвестицій в навчання:

$$PP = 93\ 000 / 174\ 930 = 0,53.$$

Розрахунок ефективності від навчання Рис.5.3

	A	B	C	D
1	PP	IC	PN	
2	0,531641	93000	174930	
3	IC	R	Y	n
4	93000	4000	42500	2

Рисунок 5.3-Алгоритм розрахунку Період окупності інвестицій в навчання

Передбачуваний період повернення інвестицій після закінчення навчання складає пів року. Але ефект від навчання можна буде вже відчутти після першого року навчання керівників, внаслідок застосування вивчених методів.

5.3 Ефективність стимулювання працівників підприємства

До матеріального стимулювання постійних працівників підприємства, які внесли чималий внесок в розвиток підприємства, рекомендовано застосовувати систему надбавок за стаж роботи, яка буде виплачуватися усім в кінці року як премія, в залежності від стажу роботи на підприємстві.

В залежності від стажу роботи на підприємстві, пропонує ввести такі тарифи:

- менше року, 5% від середньої річної заробітної плати;
- від 1 року до 5 років, 10% від середньої річної заробітної плати;
- від 5 років до 10 років, 15% від середньої річної заробітної плати;
- від 10 років до 20 років, 20% від середньої річної заробітної плати;
- більше 20 років, 25% від середньої річної заробітної плати (наведено у

Рис. 3.1).

Витрати на щорічну премію від стажу роботи за 2018р. становлять: 75 478 грн. Рис.5.4.

	A	B	C	D	E	F
1	премія	кількість	загально			
2	306	8	2448			
3	612	36	22032			
4	918	24	22032			
5	1225	15	18375			
6	1513	7	10591			
7		разом:	75478			
8						

Рисунок 5.4-Розрахунок витрат на премію від стажу роботи

Також рекомендовано, працівників які виконують річний план, або взагалі перевиконують його, також преміювати сумою в 10 000 грн., в 2018р. цех обробки готової продукції виконав річний план.

Рекомендовано ще внести в систему мотивації трудової активності такий вид мотивування, як окремі премії для працівників, які досягли значних результатів в процесі своєї трудової діяльності на підприємстві. С кожного цеху або ділянки вибрати одну людину для преміювання: 7 000 грн. разом.

В загальному витрати на мотивацію персоналу ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» будуть складати: 92 478 грн. Рис. 5.5.

	A	B	C	D	E	F	G
1	премія	кількість	загально	виконання плану		Окремі премії	
2	306	8	2448	10000		7000	
3	612	36	22032				
4	918	24	22032				
5	1225	15	18375				
6	1513	7	10591				
7		разом:	92478				
8							
9							

Рисунок 5.5-Загальні витрати на мотивацію

Очікуваний приріст продуктивності працівників від матеріальної мотивації приблизно складе 2%, що дасть дохід від основного виду діяльності (184 080грн. рік).

Прогнозований річний економічний ефект від впровадження матеріальної мотивації визначається за формулою.

$$E = Пп - Пд \quad (5.4)$$

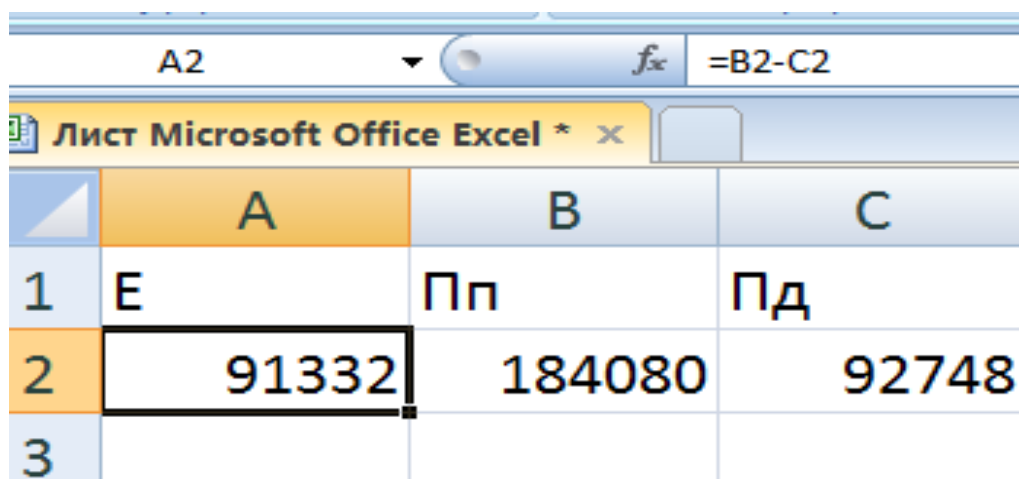
де E – прогнозований річний економічний ефект;

Пп — річний прибуток після впровадження ново ведень;

Пд — річний прибуток до впровадження ново ведень.

$$E = 184\,080 - 92\,478 = 91\,602 \text{ грн}$$

Розрахунок ефективності мотивації наведений в Рис 5.6.



	A	B	C
1	E	Пп	Пд
2	91332	184080	92748
3			

Рисунок 5.6 Розрахунок ефективності матеріальної мотивації

Отже, дотримуючись визначених рекомендацій мотивації, керівництво ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» може налагодити та покращити механізм стимулювання співробітників товариства.

РОЗДІЛ 6 ОХОРОНА ПРАЦІ

6.1 Завдання в галузі охорони праці

ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» є виробником меблів із натуральних порід дерева, станом на 01.01.2019р. на підприємстві працює 90 людей, серед яких виробничий персонал складає 59 чоловік.

Не для кого не секрет, що на деревообробних виробництва великі ризики травматизму за рахунок самого виду діяльності, обробка лісопильних матеріалів проводиться на обладнанні, де присутні пили, ножі, фрези, тощо.

Також на деревообробному виробництві велика ймовірність виникнення пожеж, із-за наявності дерев'яного пилу та і самих відходів від обробки дерева: кора, обрізка, стружка. Дерев'яний пил крім великої ймовірності займання, також, несе загрозу для здоров'я працівників фабрики, осідаючи в легенях і забиваючи дихальні шляхи, в загалом знижуючи імунітет організму. В більшості випадків загальних захворювань працівників фабрики велика доля припадає на проблеми з бронхами та легенями.

Основна причина більшості нещасних випадків в деревообробному виробництві - людський фактор. Вплив технічних причин, наприклад, несправності верстатів і устаткування, часто зведено до нуля. Велика частина нещасних випадків відбувається внаслідок порушення потерпілими трудової дисципліни і вимог нормативних правових актів, в тому числі інструкцій з охорони праці, керівних документів на верстати, тощо.

Нехтування засоби індивідуального захисту - ще одна серйозна передумови для нещасного випадку. Важко зрозуміти, про що думає працівник, відкриваючи захисний кожух деревообробного верстата під час обертання пилки, включаючи несправностей верстат, знімаючи під час проведення роботи засоби індивідуального захисту. Його думки зайняті чим завгодно, але тільки не

про власну безпеку. Звідси и такий високий відсоток нещасний випадків з вини самого працюючий.

Ще одна причина виробничого травматизму - невиконання обов'язків по організації охорони праці. З огляду на те, що на передній план виносяться питання виробничого характеру, охорони праці приділяється менше уваги, і найчастіше безпосередній керівник робіт недостатньо відповідально відноситься до питань охорони праці. Допускається формальне інструктування працюючих. Не завжди безпосередній керівник робіт на належному рівні здійснює контроль за безпечним проведенням робіт. Це може сприяти травматизму працюючих.

Необхідно підкреслити, що стан устаткування, робочих місць, застосування працівниками засобів індивідуального повинна приділятися особлива увага з боку керівництва підприємства. Дотримання всіх вимог охорони праці, постійне здійснення контролю з боку керівників робіт, а також своєчасне і якісне навчання працюючих є гарантом безпеки праці

6.2 Загальний аналіз стану охорони праці на підприємстві

На ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» людиною що відповідає за охорону праці є інженер з техніки безпеки, але на жаль це не є його основною роботою, також він виконує обов'язки водія голови правління та займається постачанням витратних матеріалів на виробництво. Зрозуміло що одна людина не в змозі зробити всі завдання які на неї покладені.

Таким чином, охорона праці на ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» перебуває у занедбаному стані, але за 2016-2018р.р. виробничих травм серед працівників підприємства не було. Зате рівень загальної захворюваності показує, що працівники які задіяні безпосередньо в виготовленні продукції хворіють дуже часто на загальні хвороби, такі як грип, запалення легень, постійна нежить, тощо. Ці всі захворювання обумовлені тим що на підприємстві у зв'язку з роботою з деревом багато дерев'яного пилу.

Також в процесі виготовлення продукції використовуються станки які виробляють шум в 70-110 дБ (А). Тривалий сильний шум викликає ураження слуху. Крім того, шум може стати причиною стресу, підвищеного кров'яного тиску і втоми. Також шум негативно впливає на здатність людини зосередитися, тому при роботі в робочому середовищі з підвищеним рівнем шуму працівники роблять більше помилок і відбувається більше нещасних випадків. Ризик ураження слуху є, якщо рівень шуму на робочому місці складає більше 80 дБ (А). Всі працівники на виробництві забезпечені шумозахисними засобами а саме мають навушники.

Питання що до освітлення приміщення теж гостро стоїть на виробництві, безумовно вікон вистачає, але вони дуже швидко перестають давати потрібне освітлення після того як їх помили у зв'язку з пилом який на них осідає, миття вікон проводиться раз на три місяці основними робітниками фабрики. Також пил осідає на плафонах, що знижує яскравість штучного світу в рази. Враховуючи що світові прилади розташовані високо (висота стелі в 3,5 м.) їх майже неможливо протерти робітнику. В останні роки спостерегається тенденція оновлення обладнання на сучасне в якому вже є прилади додаткового освітлення, але багато станків на виробництві є застарілими і в них додаткового світла не передбачене конструкцією.

Так на фабриці безумовно на кожному станку використовується витяжка, але загальної витяжки на підприємстві немає, тому дерев'яний пил який не втягнула в себе витяжка лишається в приміщенні і з роками тільки накопичуються.

Витрати на охорону праці на підприємстві обмежуються тільки поповненням або повною заміною медичної шафи (раз на рік), в медичний набір входить: бинт - 1 уп., вата - 1 уп., перекіс водню - 1 бан., пластир - 1 уп., йод - 1 бан., зеленка - 1бан., активоване вугілля - 1 уп., анальгін -1 уп.. Медичний набір знаходиться на кожній ділянці виробництва, але заміна або поповнення цього набору проводиться не регулярно інженером с техніки

безпеки, в основному перевірка і заміна проводиться перед приїздом комісії з техніки безпеки або коли працівники вже самі кажуть що закінчилося. Спецодяг на підприємстві останній раз видавали в 2015 році, після цього керівництво забуло про це. Респіратори видаються кожному працівнику який залучений на виробництві (основним робітникам) для захисту легенів від пилу один респіратор на робочу зміну, це є респіратор «Лепесток» (звичайна марлева пов'язка) який розрахований на 2-3 години дії, після чого він вже не допомагає в захисті від пилу а й заважає просто дихати. Всі ці заходи на охорону праці коштували підприємству в 2016-2018р.р. відповідно: : 31 760 грн., 29 630 грн., 26 480 грн..

Стан умов праці і охорони праці в цілому прямо або непрямо впливає на здоров'я працюючих. Із дослідження виявлені небезпечні й шкідливі виробничі фактори, які присутні в робочій зоні приміщення, і перевищують або не задовольняти вимогам нормативних документів наведенні у Додатку Г.

Відповідно до Додатку Г наведемо дані про захворюваність і травматизм, пов'язаний з виробництвом, і розрахуємо показники інтенсивності випадків захворювань ($\Pi_{із}$), непрацездатності ($\Pi_{нп}$), які припадають на 100 працюючих і тривалості захворювання ($\Pi_{тр}$):

$$\Pi_{із} = 100 \cdot C/P, \quad (6.1)$$

$$\Pi_{нп} = 100 \cdot D/P, \quad (6.2)$$

$$\Pi_{тр} = D/C, \quad (6.3)$$

де P – загальна кількість працюючих;

D – кількість днів непрацездатності через захворюваність;

C – кількість випадків захворювань.

$$2016р., \Pi_{із} = 100 \cdot 78/109 = 72;$$

$$P_{\text{нп}} = 100 \cdot 390 / 109 = 357;$$

$$P_{\text{тр}} = 390 / 78 = 5.$$

$$2017\text{р.}, P_{\text{із}} = 100 \cdot 74 / 101 = 73;$$

$$P_{\text{нп}} = 100 \cdot 365 / 101 = 361;$$

$$P_{\text{тр}} = 365 / 74 = 4,9.$$

$$2018\text{р.}, P_{\text{із}} = 100 \cdot 67 / 90 = 74;$$

$$P_{\text{нп}} = 100 \cdot 335 / 90 = 372;$$

$$P_{\text{тр}} = 335 / 67 = 5.$$

Із розрахунків ми бачимо, що всі ці заходи які проводяться на виробництві з охороною праці не сприяють здоров'ю працівників, тому кожен працівник залучений в безпосередній роботі в виготовлені меблів як мінімум один раз в рік хворіє на загальне захворювання.

6.3 Аналіз пожежної безпеки

ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» вважається підприємством с категорією « В » пожежної небезпечності, але на підприємстві відсутня служба пожежної безпеки. Цим питанням займається інженер з техніки безпеки. Також на підприємстві розташовані пожежні щити, вони знаходяться в кожному цеху, пофарбовані в червоний колір (згідно правил), на цих щитах знаходяться: вогнегасник (с датою коли проводилась його остання перевірка), сокира, багор, відро а також ящик з піском. У виникненні пожежі на «Тернопільська меблева фабрика» відсутні речі особистого захисту: протигаз, респіратори, каски, тощо.

В цехах та в адміністративній будівлі на кожному вході є план евакуації (Додаток 3, 4). Також при вїзді на територію підприємства розташований щит зі схемою під'їздів до будівель, які знаходяться на території підприємства.

В період з 2016-2018р.р. пожеж на виробництві не було. На території підприємства обладнанні місця для паління урна с водою для недопалок. Всі роботи з відкритим огнем або іскрою (зварювальні роботи, різка металів болгаркою або газовим різакон) які проводяться на території фабрики проводяться по схемі, людина яка проводить таку роботу прибирає робоче місце від пилу, стружки, тирси, має поруч з собою вогнегасник та відро с піском, щоб у виникненні займання зразу погасити полум'я.

6.4 Рекомендації з поліпшення умов праці й пожежної безпеки

Автором даної роботи рекомендується для поліпшення умов праці і пожежної безпеки доробити в виробничих приміщеннях які пов'язані з обробкою дерева центральну витяжку, враховуючи що на фабриці вона вже є, але труби до станків не підведенні, і центральна витяжка використовується тільки для того щоб витягувати тирсу, піль, стружку з контейнера в який їх висипають із витяжок які знаходяться на самих станках. Цей захід зменшить концентрацію дерев'яного пилу в виробничих приміщеннях, що в свою чергу відобразиться на пожежній безпеці, тобто менше пилу - менша ймовірність займання. Також осаду дерев'яного пилу не буде так осідати на вікнах та плафонах, штучне світло буде світити яскравіше, що знизить ризик робітникам зробити полики чи отримати травму. Робітники основного виробництва також будуть менше хворіти якщо майже весь дерев'яний пил буде засмоктувати центральна витяжка, повітря в приміщенні буде більш чистим, що відобразиться на здоров'ї робітників, вони рідше будуть хворіти на загальні хвороби.

На ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» також потрібно знов ввести видачу спецодягу що річно, для зменшень ймовірності нещасних випадків і

травм працівників. Замінити респіратор «Лепісток» який розрахований на 3-4 години використання і є одна розовим на більш якісні респіратори багаторазового призначення.

Кожного місяця потрібно перевіряти медичні шафи на наявність необхідних ліків, при потребі замінити або поповнювати цей мінімальний набір.

На ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» також потрібно обладнаними шафи з речами особистого захисту при усуненні наслідків або виникненні пожежі. За останні роки не проводилися навчання, семінари, лекції з пожежної безпеки., працівники не знають як себе поводити при виникненні пожежі, потрібно ввести щорічні навчання з пожежної безпеки при участі працівника МНС України.

6.5 Соціально-економічна ефективність запропонованих рекомендацій

Охорона праці відіграє важливу роль як суспільний чинник, оскільки якими б вагомими не були трудові здобутки, вони не можуть компенсувати людині втраченого здоров'я, а тим більше життя. Слід пам'ятати, що стан охорони праці є показником соціального й науково-технічного розвитку держави. Умови праці, що відповідають нормативним вимогам, дозволяють якщо не уникнути, то хоча б скоротити захворюваність, пов'язану з виробництвом. Турбота про здоров'я людини - найголовніше завдання держави.

Адже саме за сприятливих умов праці людина здатна працювати високопродуктивно, створювати необхідний матеріальний потенціал суспільства, добробут усіх громадян.

Соціальна ефективність – це збереження здоров'я і полегшення праці робітників, зменшення кількості робітників, які займаються тяжкою фізичною працею, а також зазнають дії шкідливих виробничих факторів.

Окрім соціального, охорона праці має важливе економічне значення – це висока продуктивність праці, зниження витрат на оплату лікарняних, компенсації за важкі, небезпечні й шкідливі умови праці тощо.

Умовне вивільнення чисельності працівників у результаті впровадження заходів з охорони праці - розраховують за формулою:

$$\text{УВП}_ч = [(\text{ВРЧ}_б - \text{ВРЧ}_п) / (\Phi - \text{ВРЧ}_п)] \cdot Ч, \text{ люд.}, \quad (6.4)$$

де $\text{ВРЧ}_б$ – втрати робочого часу через травматизм і захворюваність до впровадження заходів (базовий рік) на одного працюючого, люд.-дн.;

$\text{ВРЧ}_п$ – втрати робочого часу через травматизм і захворюваність після впровадження заходів на одного працюючого, люд.-дн.;

Φ – річний фонд робочого часу одного працюючого (базовий), люд.-дн.;

$Ч$ – середньорічна розрахункова чисельність працюючих, люд.

$$2016\text{р. УВП}_ч = [(5 - 3) / (251 - 3)] \cdot 110 = 0,88;$$

$$2017\text{р. УВП}_ч = [(5 - 3) / (248 - 3)] \cdot 101 = 1,23;$$

$$2018\text{р. УВП}_ч = [(5 - 3) / (250 - 3)] \cdot 90 = 0,72.$$

Можливе зростання продуктивності праці при постійній чисельності працюючих розраховують за формулою:

$$\Pi = 100 \cdot \text{УВП}_ч / (Ч - \text{УВП}_ч), \% \quad (6.5)$$

Де $\text{УВП}_ч$ - вивільнення чисельності працівників;
 $Ч$ - середньорічна розрахункова чисельність працюючих, люд.

$$2016\text{р. } \Pi = 100 \cdot 0,88 / (110 - 0,88) = 0,8\%;$$

$$2017\text{р. } \Pi = 100 \cdot 1,23 / (101 - 1,23) = 1,23\%;$$

$$2018\text{р. } \Pi = 100 \cdot 0,72 / (90 - 0,72) = 0,8\%.$$

Економію фонду заробітної плати визначають за формулою:

$$\mathcal{E}_{\text{зп}} = \text{УВП}_\text{ч} \cdot \mathcal{Z}_\text{с} \cdot (1 + \Pi_{\text{сс}} / 100), \text{ грн.}, \quad (6.6)$$

де $\mathcal{Z}_\text{с}$ – середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.;

$\Pi_{\text{сс}}$ - відсоток відрахувань на соціальне страхування.

$$2016\text{р. } \mathcal{E}_{\text{зп}} = 0,88 \cdot 3\,836 \cdot (1 + 22 / 100) = 4\,118 \text{ грн.};$$

$$2017\text{р. } \mathcal{E}_{\text{зп}} = 1,23 \cdot 5\,434 \cdot (1 + 22 / 100) = 8\,154 \text{ грн.};$$

$$2018\text{р. } \mathcal{E}_{\text{зп}} = 0,72 \cdot 6\,126 \cdot (1 + 22 / 100) = 5\,381 \text{ грн.}.$$

6.6 Здійснення заходів щодо захисту персоналу суб'єктів господарювання від впливу іонізуючих випромінювань

У разі аварії на Хмельницькій АЕС чи АЕС сусідніх держав, застосування проти України ядерної зброї територія ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» може опинитись у зоні сильного радіоактивного забруднення». Тому важливим є проаналізувати та забезпечити захист робітників та службовців товариства від впливу іонізуючого випромінювання.

Іонізуюче випромінювання - це будь-яке випромінювання, взаємодія якого із середовищем призводить до утворення електричних зарядів різних знаків. Являє собою потік заряджених і (або) незаряджених частинок.

розрізняють:

- безпосередньо іонізуюче випромінювання;
- побічно іонізуюче випромінювання.

Безпосередньо іонізуюче випромінювання складається із заряджених частинок, кінетична енергія яких достатня для іонізації при зіткненні з атомами

речовини (α і β - випромінювання радіонуклідів, протонне випромінювання прискорювачів і т.п.).

Побічно іонізуюче випромінювання складається з незаряджених (нейтральних) частинок, взаємодія яких із середовищем призводить до виникнення заряджених частинок, здатних безпосередньо викликати іонізацію (нейтронне випромінювання, гамма-випромінювання).

Ядра всіх ізотопів хімічних елементів утворюють групу нуклідів, більшість яких нестабільні, тобто вони весь час перетворюються в інші нукліди. Мимовільний розпад нестабільного нукліда називається радіоактивним розпадом, а сам такий нуклід - радіонуклідом. При кожному розпаді вивільняється енергія, яка і передається далі у вигляді випромінювання. Освіта і розсіювання радіонуклідів призводить до радіоактивного зараження повітря, ґрунту, води, що вимагає постійного контролю їх змісту та вжиття заходів щодо нейтралізації.

Джерелами іонізуючих випромінювань є радіоактивні елементи і їх ізотопи, ядерні реактори, прискорювачі заряджених частинок, рентгенівські установки, високовольтні джерела постійного струму і ін.

Істотну частину опромінення населення одержує від природних джерел радіації, тобто з космосу і від радіоактивних речовин, що знаходяться в земній корі. Наприклад, радіоактивний газ радон постійно виділяється на поверхню і проникає в виробничі і житлові приміщення.

Будь-який вид іонізуючих випромінювань викликає біологічні зміни в організмі як при зовнішньому (джерело знаходиться поза організмом), так і при внутрішньому опроміненні (радіоактивні частинки потрапляють всередину організму з їжею, через органи дихання).

Основний механізм дії на організм людини іонізуючого випромінювання здійснюватиме пов'язаний з процесами іонізації атомів і молекул живої матерії, зокрема молекул води, що містяться в клітинах, що веде до їх руйнування.

Кількість енергії випромінювання, поглинена одиницею маси опромінюється тіла (тканинами організму), називається поглинутою дозою і вимірюється в греях (1 Гр - 1 Дж / кг). Однак цей критерій не враховує того, що при однаковій поглиненої дози α -частинки набагато небезпечніше β -частинок і гамма-випромінювання.

У зв'язку з цим введена величина еквівалентної дози, яка вимірюється в зіверт (1 Зв = 1 Дж / кг) по Міжнародній системі одиниць (СІ), прийнятої в 1960 р Зиверт є одиницю поглиненої дози, помножену на коефіцієнт, що враховує неоднакову радіаційну небезпеку для організму різних видів іонізуючого випромінювання.

Для оцінки еквівалентної дози застосовується також одиниця бер (біологічний еквівалент рада): 1 бер = 0,01 Зв. У зіверт також вимірюється ефективна еквівалентна доза - еквівалентна доза, помножена на коефіцієнт, що враховує різну чутливість різних тканин до опромінення.

Відповідно до вимог Закону про радіаційну безпеку населення введені дозові межі:

- для персоналу 20 мЗв (мілізіверт) в рік при виробничій діяльності з джерелами іонізуючих випромінювань;

- 1 мЗв - для населення.

Захист від іонізуючих випромінювань робітників та службовців товариства буде здійснюватися за допомогою наступних заходів:

- скорочення тривалості роботи в зоні випромінювання;
- повна автоматизація технологічного процесу;
- дистанційне управління;
- екранування джерела випромінювання;
- збільшення відстані;
- використання маніпуляторів і роботів;
- використання засобів індивідуального захисту і попередження знаком радіаційної небезпеки;

- постійний контроль за рівнем іонізуючого випромінювання і за дозами опромінення персоналу.

Захист від внутрішнього опромінення полягає в усуненні безпосереднього контакту працюючих з радіоактивними речовинами та запобігання потрапляння їх в повітря робочої зони.

Для захисту людей від іонізуючих випромінювань слід строго дотримуватися вимог «Норм радіаційної безпеки України (НРБУ-97)».

6.7 Організація та проведення підготовки суб'єктами господарювання матеріалів, на підставі яких надається експертний висновок щодо рівня НС

Закон про цивільну оборону в даний час повинен дотримуватися всіма роботодавцями для захисту населення від серйозних виникаючих загроз, включаючи можливість виникнення досить серйозних природних катаклізмів. У нашій країні закон сьогодні діє разом з детальними розробленими положеннями, що готують населення до раптових непередбачених ситуацій.

ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» не є виключенням, для висновку щодо рівня НС згідно наказу МВС України від 04.09.2014 №905, у разі виникнення НС підприємство має підготувати необхідні документи:

1) звернення - короткий опис надзвичайної ситуації, в якому відображено причини її виникнення та наслідки, зазначено перелік населених пунктів і часовий інтервал дії надзвичайної ситуації, кількість загиблого та постраждалого населення, строк порушення нормальних умов життєдіяльності населення, розмір фінансування заходів, направлених на запобігання виникненню надзвичайної ситуації.

2) протокол - зазначають узагальнену інформацію про надзвичайну ситуацію, час її виникнення, зона дії та наслідки, рівень за класифікаційними ознаками, прийняті рішення щодо її ліквідації, залучені сили і засоби для проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних заходів, а також обсяг

матеріальних ресурсів і коштів, виділених з резервних фондів місцевих бюджетів та інших джерел.

До протоколу також додаються:

- список осіб, які внаслідок надзвичайної ситуації загинули або постраждали (особи, яким внаслідок дії уражальних чинників джерела надзвичайної ситуації завдано тілесні ушкодження або які захворіли, що призвело до втрати працездатності);

- список осіб, які внаслідок надзвичайної ситуації залишилися без житлового будинку (приміщення) або евакуйованих;

- документи обстеження (паспорти, акти, протоколи перевірки) технічного стану об'єкта (у частині якісних та кількісних характеристик дефектів і пошкоджень об'єкта).

3) розрахунок збитків, завданих уражальними чинниками джерела надзвичайної ситуації.

4) довідка про порушення нормальних умов життєдіяльності - інформація місцевого органу виконавчої влади про відсутність питного водопостачання, водовідведення, електро-, газо- і тепlopостачання (в осінньо-зимовий період).

5) довідка про гідрометеорологічні умови, видана Українським гідрометеорологічним центром або обласним центром з гідрометеорології, у разі виникнення надзвичайної ситуації природного характеру.

РОЗДІЛ 7

Екологія

Питання охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання природних ресурсів актуальні і значимі в сучасних умовах, оскільки від них безпосередньо залежать добробут суспільства, розвиток промисловості та стан здоров'я населення. Оскільки в використанні природно-ресурсного потенціалу України є серйозні недоліки, особливо гострими є питання управління навколишнім природним середовищем.

Сучасний стан навколишнього середовища вже зараз змушує ширше використовувати види палива і технології виробництва енергії, які найбільшою мірою відповідають екологічним вимогам. Це відноситься, перш за все, до утилізації відходів виробництва, нетрадиційним і поновлюваним джерелам енергії.

Першочерговою проблемою деревообробної галузі є виснаження запасів сировини - лісів. Даний природний ресурс відновлюваний, але через певний час. Надмірна господарська діяльність людей і надзвичайні ситуації (пожежі) в багатьох регіонах світу привели до виснаження запасів лісів. Виникає гостра проблема раціонального використання деревної сировини. Однією з таких проблем промисловості є втрата сировини при заготівлі і обробці дерева.

7.1 Екологічна політика підприємства

ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» підприємство по виготовленню меблів із натуральної деревени. Основним матеріальним ресурсом для виробництва є деревина. Основними постачальниками матеріальних ресурсів є лісові господарства, які мають ліцензію від держави на вирубку лісів. Весь поступаючий на підприємства ліс має маркування, про те що, це була санкціонування вирубка лісу. Крім того, на підприємстві постійно здійснюється виробничий екологічний контроль. Це комплекс робіт і заходів, здійснюваних

екологічною службою підприємства, пов'язаний з перевіркою дотримання і виконання співробітниками підприємства вимог природоохоронного законодавства в сфері поводження з відходами, санітарних правил і норм, санітарно-епідеміологічних вимог.

Підприємство активно йде до мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище шляхом постійного поліпшення використовуваних технологій. Модернізація виробництва спрямована не тільки на отримання економічного ефекту, але і на зниження споживання енергоресурсів, мінімізацію шкідливих викидів, попередження і виключення інших екологічних ризиків.

ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» йде до створення сучасного високоефективного, екологічно чистого, безвідходного виробництва високоякісних пиломатеріалів і біопалива на основі глибокої переробки деревини і реалізується без додаткового негативного впливу на навколишнє середовище.

Відходи деревини, що утворюються в процесі виробництва, головним чином використовуються в котельні для вироблення теплоенергії на власні потреби підприємства. При цьому нові технології, що застосовуються в лісопильному виробництві, дозволяють отримувати деревні відходи з природною вологістю, допустимої для використання їх в якості палива без додаткової обробки.

Сама деревина неодноразово піддається хімічній обробці, вона просочується різними рідинами і газами для поліпшення процесу обробки дерева і для поліпшення властивостей готового виробу. На ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» деревини піддається гідротермічній обробці – сушка (видалення вологи з деревини). У результаті цього процесу утворюються технічні стічні води.

Готові матеріали і продукція покривається лакофарбовими матеріалами, до складу яких входять: вуглеводні, ацетон, етанол, оліфи і ефірні масла.

Продукцією виробництва є готові вироби з деревени, які просочені і оброблені хімічними сполуками, багато з яких є токсичним. Крім цього, використання органічних розчинників і масел підвищують горючість і токсичність деревини.

Таким чином, співробітники підприємства працюють з небезпечними хімічними речовинами в умовах забрудненого повітря. А в складі викидів і стічних вод підприємства присутні вкрай небезпечні і токсичні сполуки.

При виконанні роботи існує ризик для здоров'я працівника, який неможливо уникнути за допомогою організації праці або загальними засобами захисту на підприємстві. З цієї причини працівники на підприємстві повинні бути забезпечені засобами індивідуального захисту (респіратори, гумові печатки, халати, тощо).

Також вся продукція на підприємстві має сертифікацію ISO 9001, ISO 14000, так як підприємство вийшло на закордонний ринок, а в країнах євро союзу це мінімальний поріг входження на ринок.

7.2 Функціонування системи екоменеджменту

Головним завданням ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» є вивчення можливості побудови системи екологічного менеджменту на підприємстві, що відповідає міжнародним стандартам ISO 14000: забезпечення врахування екологічних ризиків в системі управління ризиками.

Основні напрямки:

- розробити єдиний підхід до управління якістю навколишнього середовища на підприємстві;
- удосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління природокористуванням на підприємстві.

Система екоменеджменту повинна дозволити ТОВ «Тернопільська меблева фабрика»:

- вибрати екологічну політику, яка підходить для неї самої;

- ідентифікувати екологічні аспекти, що впливають з її минулих, нинішніх чи планованих видів діяльності, продукції або послуг, з тим, щоб визначити суттєві впливу на навколишнє середовище;

- ідентифікувати відповідні вимоги законодавчих актів і регламентів;

- ідентифікувати пріоритети і встановити відповідні цільові і планові екологічні показники;

- розробити організаційну схему та програми для реалізації політики та досягнення цільових і планових екологічних показників;

- сприяти плануванню, контролю, моніторингу, аудиту і аналізу, з тим, щоб забезпечити відповідність системи управління навколишнім середовищем до встановленої політиці, так і її підтримку на належному рівні;

- володіти здатністю адаптуватися до обставин, що змінюються.

Засобами досягнення стратегічних цілей в галузі охорони навколишнього середовища ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» мають бути:

- співробітництво з усіма організаціями, що здійснюють діяльність по постачанню ресурсів, з метою мінімізації впливу на навколишнє природне середовище та раціонального використання ресурсів;

- планування дій по зниженню екологічних ризиків та заходи до реалізації екологічної політики;

- ведення достатніх організаційних, матеріальних, кадрових та фінансових ресурсів для забезпечення виконання прийнятих зобов'язань;

- проведення технічних та організаційних заходів по компенсації збитку, що наноситься природному середовищу;

- використання найкращих доступних технологій в виробництві;

- облік екологічних чинників при розробці політики закупівель технологій, матеріалів та обладнання, виконання робіт та послуг підрядниками;

- здійснення екологічної сертифікації продукції;

- вдосконалення системи екологічного навчання;

- мотивація персоналу для використання творчого потенціалу кожного працівника в справі ресурсозбереження та зниженню екологічних ризиків;
- активна взаємодія з структурами громадянського суспільства, зацікавленими в екологічно безпечній діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом - це управління людьми в умовах їх професійної діяльності, яка покликана використати максимально інтелектуальні та фізичні здібності працівників в умовах їх професійної діяльності, заради досягнення цілей підприємства.

Основна мета управління персоналом - це забезпечення організації в співробітниках, які будуть відповідати вимогам організації.

Сучасні принципи система управління персоналом є:

- забезпечити підприємство висококваліфікованими співробітниками;
- стимулювання співробітників;
- ефективне використання потенціалу працівників;
- підтримування професійного розвитку працівників.

Основними складовими для ефективної діяльності системи управління персоналом є:

- ефективний аналіз та планування персоналу;
- наймання персоналу;
- атестація персоналу;
- навчання персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- мотивація персоналу.

ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» - підприємство основною метою діяльності якого є задоволення потреб споживачів з метою одержання прибутку.

ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» підтримує тісні зв'язки не тільки з споживачами на території України а також з іноземними споживачами продукції підприємства.

Обсяги реалізованої продукції ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» зросли у 2018р. в порівнянні з попередніми роками. Проте з'явилась тенденція скорочення чисельності співробітників в динаміці 2016-2018 рр.

Не ефективна робота відділу кадрів зумовлена у відсутності кваліфікованих співробітників та із за браку часу співробітників відділу. При залученні персоналу на підприємство ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» використовує багато різних джерел, найбільш розповсюдженими серед яких є:

- залучення потенційних кандидатів серед співробітників підприємства;
- залучення кандидатів за допомогою працівників підприємства;
- розміщення оголошень в ЗМІ (оголошення на радіо та в місцевих газетах);
- використання послуг місцевої служби зайнятості;
- сайтів з пошуку роботи.

На підприємстві майже відсутнє професійне навчання співробітників. Працівники у вузах навчаються за власні кошти, підтримка зі сторони керівництва відсутня, для здачі сесії працівники змушені брати відпустки за власний рахунок.

Головним методом оцінювання працівників є співбесіди з головою правління. Цей процес допомагає виявити некомпетентних співробітників або виявити працівників яким потрібне професійного навчання. Недоліком оцінювання персоналу на ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» є те, що оцінці підлягають не всі працівники і висновок після оцінювання робить лише одна людина.

Керівництво ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» зовсім не приділяє уваги мотивації персоналу, в свою чергу це відображується на плинності кадрів та на діяльності підприємства в цілому.

Для налагодження роботи в системі управління персоналом на ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» рекомендовано залучити фахівця з прийому та адаптації персоналу.

Для вирішення проблеми планування персоналу ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» має змогу вдатися до запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції, метод на основі норм виробітку та методу

експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу.

ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» також необхідно приймати участь у заході «Ярмарка вакансій», яка проходить на Тернопільщині щорічно.

Для підвищення кваліфікації менеджерів середньої ланки потрібно їх відправити на навчання в Національному Лісотехнічному Університеті України (НЛТУ). Також впровадити каскадний метод навчання для працівників робітничих професій, за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів, безпосереднього керівництва.

Для налагодження мотиваційного елементу системи управління персоналом товариства, керівництву необхідно вдатися до матеріальних (щорічні премії від стажу роботи) та нематеріальних (грамоти, подяки, тощо) засобів стимулювання праці.

Для захисту людей від іонізуючих випромінювань слід строго дотримуватися вимог «Норм радіаційної безпеки України (НРБУ-97)».

Захист від внутрішнього опромінення полягає в усуненні безпосереднього контакту працюючих з радіоактивними речовинами та запобігання потрапляння їх в повітря робочої зони

Захист від іонізуючих випромінювань робітників та службовців товариства буде здійснюватися за допомогою наступних заходів:

- скорочення тривалості роботи в зоні випромінювання;
- повна автоматизація технологічного процесу;
- дистанційне управління;
- екранування джерела випромінювання;
- збільшення відстані;
- використання маніпуляторів і роботів;
- використання засобів індивідуального захисту і попередження знаком радіаційної небезпеки;

- постійний контроль за рівнем іонізуючого випромінювання і за дозами опромінення персоналу.

При виникненні надзвичайної ситуації потрібно підготувати матеріали на основі яких ДСНС України надає експертний висновок про рівень надзвичайної ситуації техногенного чи природного характеру та соціальних надзвичайних ситуацій. Експертний висновок готується на підставі аналізу інформації, що містять документи які надаються та порівнянням отриманих даних із значеннями критеріїв рівнів надзвичайних ситуацій. На основі цього аналізу визначається рівень надзвичайної ситуації.

Система екологічного менеджменту повинна бути пов'язана з системою управління ризиками і забезпечувати своєчасне надання інформації для виявлення і аналізу екологічних ризиків, оцінки можливого збитку, прийняття рішень про визначення рівня допустимості ризику і оптимізації витрат на запобігання шкоди або мінімізацію негативних наслідків для здоров'я людини, стану навколишнього середовища, корпоративної репутації, тощо.

Крім цього, ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» працює над вдосконаленням інформаційної системи по збору, обробки та аналізу екологічної інформації.

Екологічна політика є пріоритетною і доводиться до відома кожного співробітника підприємства. Екологічна політика підлягає перегляду, коригування та вдосконаленню при зміні пріоритетів розвитку або умов діяльності підприємства.

Екологічна політика, висловлює позицію ТОВ «Тернопільська меблева Фабрика» по відношенню к навколишньому природному середовищу та реалізації принципів стійкого розвитку в сучасних умовах, є основою для визначення екологічної стратегії компанії, цільового планування діяльності у сфері екології.

Список використаних джерел

1. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник.- 3-тє вид.,перероб. і доп.-К.: Знання-Прес, 2012.- 742с.
2. Холода Б.І. Управління персоналом,- Київ: ЦУЛ, 2013.-256с.
3. Травин В.В. Основи кадрового менеджменту,- М.: Дело, 2015.-351с.
4. Веснин В.Р. Практичний менеджмент персоналу.- М.:Юристь, 2008.-732с.
5. Базаров Т.Ю. Управління персоналом.-К.: Українська Консалтинговая Сіть, 2011.-395с.
6. Кочеткова А.І. Основи управління персоналом.-К: ТЕСИС, 2009 -209с.
7. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства / М.С. Дороніна. –Харків : ХДЕУ, 2002.-432 с.
8. Верещагіна Л.А., Психология потребностей и мотивация персонала. 2-ое изд. Дополненное / Л.А. Верещагіна, И.М. Карелина. –Харьков. Из-во «Гуманитарный центр». 2011. –156 с.
9. Пономаренко Ю.М. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. 2005.-41-43с.
10. Щекин Г.В. Основи кадрового менеджменту.-К.: МАУП, 2009.-458с.
11. Глухов В.В. Менеджмент.-К.СПб., 1999.-568с.
- 12.Тихонравов В.І. Теорія управління. Учбовий курс.-М.: Вестник,2003.- 482с.
13. Дубовик Т.А. Управління персоналом. Навчальне видання.-К.: Українська Консалтинговая Сіть.2010.-749с.
14. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Навчальний посібник.- К:КНЕУ.2002.-450с.
15. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник.-К.:МАУП.2001.-642с.
16. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. Навчально-практичний посібник.-К.: Знання,2002,-256с.

17. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. -М. :Вершина, 2006.-224с.
18. Сидоренко Е. Мотивационный менеджмент / Е. Сидоренко // Топ менеджер. 2012.-№ 12.
19. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика. Підручник для вузів.-Тернопіль: Карт-бланш.1997.-542с.
20. Магура І.І. Мотивація трудової діяльності персоналу і ефективність управління.-2005.22-24с.
21. Про працю: Кодекс законів України від 22.11.2004 № 1322-ХІІ// Урядовий кур'єр.-2005.
22. Статут ТОВ «Тернопільська меблева фабрика».
23. Звіт про фінансові результати за 2016р.
24. Звіт про фінансові результати за 2017р.
25. Звіт про фінансові результати за 2018р.
26. Аналіз заявок на відвантаження готової продукції ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2016р.
27. Аналіз заявок на відвантаження готової продукції ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2017р.
28. Аналіз заявок на відвантаження готової продукції ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2018р.
29. Статистика людських ресурсів ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2016р.
30. Статистика людських ресурсів ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2017р.
31. Статистика людських ресурсів ТОВ «Тернопільська меблева фабрика» за 2018р.
32. Смит А., Исследование о природе и причинах богатства народов.- М.: Госполитздат. 1995.
33. Статистичні дані за 2013-2018р.р.

34. Конституція України. –К., 1996.
35. Закон України «Про охорону праці». –К., 21.11.2002 р.
36. Закон України «Про пожежну безпеку». –К., 17.12.1993 р.
37. Законодавство України про охорону праці. Збірник нормативних документів в 4-ох томах. -К., 2004.
38. НПАОП 0.01-1.01-95. Правила пожежної безпеки в Україні. – К.,1995.196с.
39. НПАОП 0.00-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів.
40. НПАОП 0.03-8.09-97. Показники та критерії умов праці, за якими на даватимуться щорічні: додаткові відпустки працівникам, зайнятих на роботах, пов'язаних з негативним впливом на здоров'я шкідливих виробничих факторів.
41. ДСН 3.3.6.037-99. Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку.
42. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень.
43. ДСН 3.3.6.039-99. Санітарні норми виробничої загальної і локальної вібрації.
44. ДБН В.2.5-13-98. Пожежна автоматика будівель і споруд.
45. ДБН В.1.1-7-2002. Захист від пожеж. Пожежна безпека об'єктів будівництва.
46. ДБН В.07.005-2007. Визначення категорій приміщень будівель по вибуховопожежній і пожежній небезпеки (ОНТП 24-86).
47. ДБН В.2.5-28-2006 Природне та штучне освітлення.
48. ДСТУ 3008-95. Документація. Звіти у сфері науки і техніки.
49. ДСТУ 2293-99. Охорона праці. Терміни та визначення.
50. ГОСТ 12.0.003-74*. ССБТ. Опасные и вредные производственные технологии.