

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ЮРИДИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра документознавства,
інформаційної діяльності та українознавства

**Основні напрями роботи відділу кадрів
на підприємстві**

Курсова робота з дисципліни
«Документне забезпечення діяльності організацій
(за фаховим спрямуванням)»

студентки групи ДІД-31
Сердюк Божени Ігорівни

Науковий керівник:
кандидат філологічних наук, доцент
Коноплицька О.І.

Роботу допущено до захисту

Тернопіль – 2016

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Особливості роботи кадрової служби підприємства.....	5
1.1. Основні завдання та напрями роботи відділу кадрів.....	5
1.2. Значення, завдання, інформаційне забезпечення аналізу використання персоналу.....	9
1.3. Організація діяльності кадрової служби.....	12
Розділ 2. Основні напрями роботи відділу кадрів на підприємстві (на прикладі НАСК «Оранта»).....	15
2.1. Аналіз руху персоналу.....	15
2.2. Системи кадрового обліку та визначення руху робочої сили (на прикладі НАСК «Оранта»).....	28
Розділ 3. Вдосконалення якісної структури кадрів та шляхи покращення її використання (НАСК «Оранта»).....	31
Висновки.....	35
Список використаних джерел.....	37

Вступ

Актуальність теми. Соціально-економічна ситуація, що склалася в Україні в результаті економічних реформ, характеризується спадом виробництва в багатьох галузях промисловості, зубожінням значної частини населення, втратою ідеалів, порушенням морального устрою суспільства. На думку вчених, треба чітко розрізняти питання про необхідність економічної реформи, її логіки й етапів з одного боку, і питання про стратегію і тактику її здійснення з іншого. Без кардинального перетворення сформованої системи соціально-економічного устрою Україна не може стати великою державою.

Перехід нашої країни до ринкових відносин спонукає вчених і практиків до найретельнішого вивчення досвіду управління фірмами та підприємствами економічно розвинених країн, до пошуку шляхів та засобів, які дали б змогу забезпечити стабільно високий рівень добробуту населення нашої країни. Таке вивчення передбачає не сліпе копіювання системи взаємовідносин у процесі виробництва і управління, а відбір вирішальних моментів, що впливають на ефект виробничої та управлінської діяльності.

Успіхи чи невдачі ринкових перетворень в економіці України багато в чому будуть залежати від людей, які здійснюватимуть ці перетворення та керуватимуть цими процесами. Йдеться про підготовку нової генерації фахівців та керівників, здатних організувати виробництво і управління за законами ринку.

З огляду на перелічене коло проблем тема роботи є надзвичайно **актуальною**. Найважливішою областю діяльності будь-якого підприємства (організації або фірми) є кадрова забезпеченість: залучення робочої сили, необхідна підготовка робітників, тощо. Адже саме ця складова дає можливість розвитку та нормального функціонування виробництва та підприємства в цілому.

Актуальність теми роботи посилюється тим, що система управління кадрами – це підсистема управління підприємством. Вона тісно пов'язана з фінансовою системою, системою управління результатами діяльності компанії, системою планування. Тому для її побудови важливими є як бізнес-процеси

підприємства, стратегія конкуренції, так і філософія компанії та її корпоративна культура (політика).

Зараз в Україні немає широкого застосування досвіду іноземних держав у розрізі управління персоналом. Лише деякі підприємства вводять нетрадиційні системи оплати праці, навчання спеціалістів явище поки що занадто рідкісне, підбору персоналу не надається потрібної уваги. Лише мотиваційні нововведення знайшли місце на українських підприємствах.

Не дивлячись на велику кількість робіт по теорії організації та управління персоналом, західні експерти вважають, що жодна з них не є універсальною. Успішний розвиток протягом довгого періоду економіки Японії спонукав вчених та практиків різних країн уважно вивчати механізми та причини, завдяки котрим забезпечується висока ефективність виробництва в цій країні. Виходячи з цієї концепції всі системи управління націлені на пробудження різноманітних вмінь працівників з тим, щоб вони були в максимальній мірі використані в процесі виробництва, в людина прагнула до розквіту фірми в якій працює.

Метою роботи є управління рухом кадрів на підприємстві НАСК «Оранта» в умовах становлення ринку праці.

Щоб досягти поставленої мети, у роботі були поставлені такі завдання:

- охарактеризувати основні завдання та напрями роботи відділу кадрів;
- визначити організацію діяльності кадрової служби;
- проаналізувати основні напрями роботи відділу кадрів на підприємстві (на прикладі НАСК «Оранта»);
- дослідити перспективи удосконалення якісної структури кадрів та шляхи покращення її використання (НАСК «Оранта»).

Об'єктом дослідження є страхова компанія НАСК «Оранта».

Предметом дослідження є аналіз відділу кадрів на конкретному досліджуваному підприємстві.

Розділ 1. Особливості роботи кадрової служби підприємства

1.1. Основні завдання та напрями роботи відділу кадрів

В умовах стрімкого прогресу, ринкових відносин і конкурентної економіки своєчасне й правильне рішення стратегічних і тактичних завдань визначає життєздатність фірми, організації, підприємства, їх колективів. Інформація фіксується в документах, які надають їй організаційну форму й переміщують у часі й просторі. Документи й документна інформація лежать в основі управлінських рішень й є їх матеріальним втіленням, забезпечують юридичною чинністю. Робота з документами повинна мати настільки відпрацьований порядок, щоб працівники не відволікалися від головних виробничих цілей підприємства[14].

Документована інформація становить основу керування, його ефективність у значній мірі базуються на виробництві й споживанні інформації. У сучасному суспільстві інформація стала повноцінним ресурсом виробництва, важливим елементом соціального й політичного життя суспільства. Якість інформації визначає якість керування. За сучасних умов для підвищення ефективності керування необхідно більше приділяти уваги вдосконаленню роботи з документами, тому що всяке управлінське рішення завжди базується на інформації, на службовій документації, в тому числі документації кадрових служб[3].

Правильне складання й оформлення документів в відповідності з новими нормативами – найважливіший обов'язок працівників кадрових служб.

Кадрове діловодство, ведеться за правилами та принципами, встановленими для загального діловодства.

Відділ кадрів традиційно являє собою самостійний структурний підрозділ підприємства, підлеглий керівникові підприємства, або його заступникові по кадровій роботі. Від виду й галузевої приналежності підприємства, кількості й структури кадрового потенціалу залежить структура й чисельний склад кадрової служби[4].

Термін “кадри” у перекладі з французької означає професіонали, які займаються тією чи іншою діяльністю, працею у тій чи іншій системі, галузі, на тому чи іншому підприємстві.

Кадрове діловодство визначається як діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами стосовно особового складу підприємства (чи системи) з питань приймання, переведення, звільнення, обліку працівників тощо.

Правильна організація діяльності кадрової служби, кадрового діловодства має велике значення. Саме у кадрових службах громадяни укладають трудовий договір, ознайомлюються з правилами внутрішнього розпорядку, умовами праці, побуту, відпочинку, перспективами професійного зростання. Кадрова служба є дзеркалом установи, і від того, як у ній організоване документаційне забезпечення управління, складається враження про установу в цілому. Кадрове діловодство ведеться у таких напрямках:

1. Облік особового складу установи та її підрозділів.
2. Підготовка звітів та необхідних довідок про переведення кадрів, розробка та виготовлення необхідних форм та бланків для цього.
3. Облік стану підготовки, перепідготовки кадрів та зарахування їх до резерву.
4. Облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу, контроль за їх виконанням, насамперед виконання наказів та розпоряджень по кадрах.
5. Організація документообігу для забезпечення оперативного і чіткого виконання та проходження документів і доручень керівництва стосовно всіх напрямів роботи з кадрами, додержання загальних та специфічних для кадрової роботи правил складання та виконання документів.
6. Складання номенклатурних справ з кадрового діловодства, їх оформлення та ведення.
7. Підготовка документів з кадрів для передачі в архів на зберігання.

8. Механізація, автоматизація і комп'ютерна обробка даних з особового складу.

Збільшення обсягів виробництва, перебудова управління економікою викликали значне збільшення обсягу інформації у сфері управління кадрами. Щороку зростає кількість службових документів. Впровадження їх машинної обробки у ряді служб великих підприємств і об'єднань не скорочує кількість персоналу. Для вирішення цієї проблеми потрібна правильна організація та механізація: обробки документів, від якої залежить ефективність процесу управління кадрами. Значну частину часу забирає документаційне обслуговування: попередній розгляд, облік, зберігання, контроль тощо.

Організація праці в кадрових службах передбачає вирішення ряду завдань, серед яких:

- * чітка організаційна побудова роботи діяльності та вибір найбільш раціональної форми організації роботи з документами;
- * правильний розподіл функцій між окремими виконавцями і підрозділами, застосування кращого досвіду та методів ведення діловодства.

Вирішення цього питання здійснюється шляхом розробки та впровадження нормативних документів, посадових інструкцій, стандартів:

- * визначення критеріїв оцінки праці співробітників, їх навантаження;
- * підвищення кваліфікації та культури праці персоналу кадрової служби;
- * раціональна організація робочих місць, забезпечення персональними ЕОМ.

Робоче місце кожного працівника кадрової служби має бути організоване таким чином, щоб розумові та фізичні зусилля спеціаліста спрямовувалися на виконання його функціональних обов'язків без будь-яких перешкод.

Робочі приміщення кадрової служби залежно від характеру робіт, як правило, поділяють на такі зони:

1. управління(робочі приміщення заступника керівника установи з роботи з кадрами, начальника відділу кадрів, начальника відділу підготовки кадрів тощо);

2. робота з відвідувачами (об'єднує зону робочого місця інспектора (референта) з кадрів і зону відвідувача, обладнану необхідним набором меблів);
3. роботи з документами (тут знаходяться робочі місця більшості співробітників кадрової служби, обладнані всім необхідним для одержання інформації, її обробки, зберігання та видачі документів та матеріалів);
4. очікування (тут відвідувачі чекають прийому і одночасно можуть отримати первинну інформацію про підприємство, в разі необхідності заповнити формуляри кадрових документів);
5. зберігання документів (тут зберігаються картотеки, особові справи та трудові книжки працівників, звіти про стан роботи з кадрами тощо).

Для того, щоб правильно і вчасно прийняти рішення з будь-якого питання керівнику установи необхідно володіти інформацією про стан особового складу та рух кадрів. Чітка організація обліку особового складу є необхідною передумовою успішної аналітичної і оперативної роботи з кадрами.

Облік кадрів ведеться на всіх підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності, які мають право самостійно здійснювати прийняття та звільнення працівників. Обліку підлягають працівники усіх категорій незалежно від характеру роботи чи посади.

Безпосередньо організація обліку кадрів покладається на відділ кадрів, який має забезпечувати достовірні відомості:

- * про кількість працівників за категоріями, професіями, кваліфікацією, освітою, стажем роботи, статтю, віком та іншими ознаками;
- * про зміну кількості і складу працівників в установі у цілому та її підрозділах, а також про причини цих змін;
- * про стан роботи з підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки кадрів за фахом та категоріями;
- * про кількісний та якісний склад кадрів, просування молодих працівників;
- * про стан підготовки та стажування осіб, зарахованих до резерву.

1.2. Значення, завдання, інформативне забезпечення аналізу використання персоналу

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

У ринковій економіці аналіз трудових відносин потребує більше уваги, оскільки робоча сила має вартісну оцінку, а отже є конкурентно-спроможною на ринку праці, що розширює межі аналітичних досліджень. Критеріями оптимізації трудових відносин стають не лише економічні, а й соціальні параметри.

Трудові ресурси підприємства відіграють провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань щодо досягнення поставлених результатів господарювання. Рівень забезпеченості підприємства робочою силою і її раціональне використання значною мірою визначає організаційно-технічний рівень виробництва, ступінь використання техніки та технології, предметів праці[8].

Від ефективності використання трудових ресурсів у процесі виробництва багато в чому залежать показники обсягу виробництва продукції, її собівартість, якість тощо. Тому аналіз використання трудових ресурсів є важливим розділом системи комплексного економічного аналізу діяльності підприємства.

Основні завдання аналізу:

- з'ясування забезпеченості робочих місць, підрозділів підприємства трудовими ресурсами;
- вивчення показників руху трудових ресурсів;
- оцінка використання трудових ресурсів у процесі виробництва;
- виявлення резервів.

Об'єкти аналізу:

- чисельність персоналу, його кваліфікація, спеціальність;
- рух робочої сили;

- кількість виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг).

Етапи аналізу:

- а) оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та рух робочої сили;
- б) аналіз використання робочого часу;
- в) вивчення продуктивності праці;
- г) оцінка витрат на заробітну плату.

Для аналізу руху та ефективності використання трудових ресурсів використовуються такі джерела інформації:

- 1) Первинні документи: Розрахунково-платіжні відомості, виписки банку, ВКО, маршрутні листи, накази по підприємству про прийняття на роботу та про звільнення, листки з обліку кадрів, особові картки працівників, таблиці обліку використання робочого часу, наряди на відрядні і роботи, рапорти про виробіток, відомості обліку депонованої заробітної плати, особові картки, розпорядження про відпустки, таблиці обліку використання робочого часу, платіжно-розрахункові відомості, наряди та ін.
- 2) Дані рахунків бухгалтерського обліку: Дані рахунків 23 «Виробництво», 92 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати», 93 «Витрати на збут», 471 «Забезпеченню виплат відпусток», 472 «Додаткове пенсійне забезпечення», 65 «Розрахунки за податками та платежами» в частині обов'язкових утримань із заробітної плати, 81 «Витрати на оплату праці», 82 «Відрахування на соціальні заходи»;
- 3) Облікові регістри: Журнал 5, 5А;
- 4) Фінансова звітність: Ф. № 1 «Баланс»;
- 5) Статистична звітність: Ф. № 1 1-ПВ «Звіт з праці», Ф. № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу», Ф. № 3-ПН «Звіт про наявність вільних робочих місць (вакантних посад) на потребу в працівниках», Ф. №

7ТНВ «Звіт про травматизм на виробництві та його матеріальні наслідки»;

б) Інші джерела: Протоколи виробничих нарад, штатний розклад, оперативна звітність цехів, відділів, служб підприємства, матеріали хронометраж та фотографій робочого дня, попередні результати аналогічних досліджень.

Крім наведених вище можуть використовуватись й інші джерела, пов'язані з трудовими ресурсами підприємства та діяльністю виробничих підрозділів і служб залежно від поставленої мети та завдань.

Перераховані джерела інформації використовуються для проведення ретроспективного аналізу. Оперативний аналіз проводиться за даними первинного бухгалтерського обліку. Прогнозний аналіз ефективності використання трудових ресурсів застосовується при оцінці відповідних альтернативних управлінських рішень.

1.3. Організація діяльності кадрової служби

Рушійною силою кожного підприємства, безумовно, є його кадри, адже не дарма говорять, що кадри вирішують усе.

Питаннями кадрового діловодства на підприємстві може займатися самостійний структурний підрозділ підприємства – відділ кадрів або окрема особа, призначена наказом керівника. Суть роботи цього підрозділу полягає в оформленні документації щодо особового складу: накази про приймання, переведення, звільнення працівників, надання відпусток.

На перший погляд удавана простота ведення кадрової документації на практиці викликає безліч запитань, пов'язаних із правильним оформленням.

На кадрові служби покладені наступні функції:

- * управління персоналом;
- * кадрове діловодство

Під управлінням персоналом розуміється діяльність, спрямована на підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення ефективності роботи з його працівниками. Серед завдань, що стоять перед службою управління персоналом, є найм, оцінка і відбір персоналу. Основним завданням кадрової служби є задоволення попиту підприємства на працівників в якісному і в кількісному відношенні[1].

Отже, класична форма організації кадрової служби на підприємстві – створення відділу кадрів. Однією з основних частин діловодства є кадрове діловодство. Ведеться воно за правилами та принципами, встановленими для загального діловодства. Чисельний склад і структура відділу кадрів багато в чому залежать від масштабів підприємства й способів досягнення поставлених перед ним цілей[12].

Організація будь-якого підприємства починається зі складання положення, в якому перераховуються завдання, функції, права й обов'язки підрозділу.

Положення про відділ кадрів складається, як правило, з наступних розділів:

- загальні положення;
- завдання;
- структура;
- функції;
- взаємини з іншими підрозділами підприємства;
- права;
- відповідальність.

У розділі «Загальні положення» закріплені підпорядкованість відділу кадрів директорові підприємства. Розділ «Завдання» містить чітко сформульовані напрямки діяльності відділу кадрів, найважливішими з яких є організація роботи із забезпечення підбору, розміщення, використання робітників й фахівців; формування стабільно працюючого колективу; створення кадрового резерву; організація системи обліку кадрів.

У розділі «Структура» зазначений порядок розробки й твердження структури відділу, його чисельний склад, конкретні напрямки роботи й закріплені за ними підрозділу відділу.

У розділі «Функції» розглянуті функціональні обов'язки в області кадрової роботи, зокрема:

- розробка планів комплектування кадрів відповідно до програми розвитку підприємства;
- зберігання й заповнення трудових книжок, ведення документації по діловодству;
- вивчення руху кадрів, аналіз плинності кадрів, розробка заходів щодо її усунення;
- контроль за виконанням керівниками підрозділів наказів й розпоряджень по роботі з особовим складом;
- підготовка й систематизація матеріалів для атестаційної комісії;

- здійснення контролю й інструктажу працівників відділу кадрів;
- ведення всієї звітності по кадрових питаннях.

Розділ «Взаємини» з іншими підрозділами підприємства» містить перелік документів, які надходять у відділ кадрів, і документів, які направляються з відділу кадрів в інші підрозділи.

Від виробничих підрозділів відділ кадрів одержує заявки на прийом робітників та службовців, подання про заохочення, графіки відпусток.

З відділу кадрів у виробничі підрозділи направляються відомості про порушників трудової дисципліни, копії наказів про прийом, переміщення усередині підприємства, звільнення робітників та службовців, зміні правил внутрішнього трудового розпорядку, відомості, що ставляться до питань трудової дисципліни.

У юридичний відділ з відділу кадрів направляються на візування накази по особовому складі.

У розділі «Права» зазначені основні повноваження, якими наділений відділ кадрів, зокрема:

- право приймати працівників підприємства з питань прийому, переміщення й звільнення;
- право здійснювати зв'язок з іншими організаціями з питань підбора кадрів;
- право жадати від інших підрозділів обов'язкового виконання тих вказівок, які передбачені положенням про відділ кадрів.

У розділі «Відповідальність» установлена відповідальність начальника відділу кадрів за виконання покладених на відділ функцій і відповідальність працівників відділу, що встановлюється посадовими інструкціями.

Розділ 2. Основні напрями роботи відділу кадрів на підприємстві (на прикладі НАСК «Оранта»)

2.1. Аналіз руху персоналу

Національна акціонерна страхова компанія (НАСК) «Оранта» є правонаступницею Укрдержстраху (за винятком зобов'язань за довгостроковими договорами страхування колишнього Держстраху) , заснованого 25 листопада 1921 року. Цю дату компанія вважає датою свого заснування. У 1993 році Укрдержстрах було перетворено на Відкрите акціонерне товариство Національна акціонерна страхова компанія «Оранта», засновником якого, з боку держави, виступив Фонд державного майна України. У 2007 році Фонд державного майна України продав інвесторові останній пакет акцій, що перебував у державній власності. Компанія стала приватною, що сприяло подальшому поліпшенню структури активів НАСК «Оранта» і підвищенню її платоспроможності[13].

Від 1994 р. НАСК «Оранта» є повним членом МТСБУ, а з 2003 року — членом Ядерного страхового пулу. У вересні 2008 року засновано Українську федерацію убезпечення (УФУ), що об'єднала 14 класичних страхових компаній, з метою сприяння розвитку в Україні прозорого класичного страхування, гарантування високого рівня послуг зі страхування, що надаються членами федерації, інтеграції українського і європейського ринків страхування, захисту інтересів членів федерації, недопущення недобросовісної діяльності її членів. НАСК «Оранта» виступила одним з ініціаторів створення федерації і є її активним членом.

У грудні 2008 року компанія підписала Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй і задекларувала свою прихильність принципам соціально відповідального бізнесу. НАСК «Оранта» співпрацює з професійними українськими й міжнародними організаціями у сфері КСВ, бере участь у роботі комітетів і робочих груп Американської торговельної палати та Європейської бізнес-асоціації[2].

Незважаючи на складну економічну ситуацію на фінансовому ринку країни та у страховому секторі зокрема, НАСК «Оранта» зберегла позицію лідера, що підтверджує безліч публічних нагород і титулів, яких Компанія була удостоєна протягом 2012 року.

НАСК «Оранта» увійшла до ТОП 20 найбільш привабливих страхових компаній – роботодавців згідно з дослідженням «Потреби, мотиви й переваги працівників страхової сфери», проведеного спеціалізованим сайтом "forINSURER.com" для журналу «Страхова справа».

НАСК «Оранта» стала лідером у номінації від рейтингового агентства «Кредит-Рейтинг» — «Найбільш прозора страхова компанія» Національного конкурсу «Лідер страхового ринку України – 2010» за версією журналу «Банкір».

НАСК «Оранта» очолила більшість страхових ренкінгів інформаційно-аналітичного бюлетеня «Фінансовий ринок України».

НАСК «Оранта» стала єдиною компанією на страховому ринку України, що увійшла в рейтинг « Укрбренд 2014 », посівши в ньому 48 місце.

Згідно з дослідженням журналу «Експерт» від 6 липня голова Наглядової ради НАСК «Оранта» Олег Спілка очолив список найвпливовіших топ-менеджерів страхового сектора. При якісній оцінці менеджерів фінансового сектора аналітична група журналу «Експерт» особливу увагу приділяла досягненням бізнесу за підсумками 2015 року та минулих п'яти років (2011–2015 роки).

В рамках щорічного V Міжнародного бізнес-форуму «Тренди 2014. Інноваційні маркетингові комунікації» було оголошено підсумки всеукраїнського конкурсу «Краще Корпоративне Медіа України». За результатами конкурсу річний звіт і блог НАСК «Оранта» посіли почесні призові місця — друге й третє відповідно. Корпоративна газета була відзначена в номінації «За якісний професійне наповнення, внесок у розвиток галузі, формування позитивного іміджу компанії», а сайт Компанії — в номінації «За відповідність цілям бізнесу й потребам цільової аудиторії, насичений контент і

формування образу стабільної установи з історичними й культурними традиціями».

2015 рік був для Компанії високорезультативним і пройшов під знаком інновацій і позитивних змін. НАСК «Оранта» відкрила свої сторінки на соціальних інтернет-ресурсах Вконтакте, Facebook, Twitter, Livejournal, де розповідається про те, як поводитися при настанні страхових подій, розміщується інформація про компанію, публікуються останні новини компанії, а також надаються поради та відповіді на запитання[13].

З метою запобігання шахрайству та підвищення якості врегулювання страхових справ у 2014 році в структурі асистувальної компанії НАСК «Оранта» — ТОВ «Гарант-АСІСТАНС», створено Управління контролю якості. Питання сервісу завжди було і є пріоритетним для компанії, тому одним з етапів підвищення його рівня стало впровадження в 2014 році електронного поліса ОСЦПВ з використанням електронного цифрового підпису.

У 2016 році компанія планує продовжити розпочатий в 2015 курс зі збільшення майнового портфеля та розвитку напрямку ДМС. Для підвищення рівня зайнятості міського населення й залучення до Компанії талановитої молоді буде впроваджено програму «Міський агент».

Система управління персоналом НАСК «Оранта», що складається з 200 чоловік, являє собою підсистеми умов праці, трудових відносин, оформлення та обліку кадрів.

Стосовно першої підсистеми слід відмітити, що умови праці відповідають вимогам психофізіології, психо-естетики, охорони праці та автоколишнього середовища. Робочі приміщення добре оформлені і сприяють трудовій діяльності. Трудові відносини в колективі НАСК «Оранта» сповнені взаємоповаги, взаєморозуміння, тісних дружніх стосунків. Конфліктні ситуації трапляються дуже рідко, а якщо трапляються, то швидко вирішуються[7].

Оформлення і облік кадрів веде комерційний директор.

Велика робота проводиться у перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів, їх пристосуванню до нових умов господарювання та загальної комп'ютеризації. В разі необхідності, кожен працівник може звернутися до генерального директора з проханням про фінансову чи матеріальну допомогу.

Для НАСК «Оранта» характерною є саме активна кадрова стратегія з її підвидом – авантюристичною кадровою стратегією. Проблеми при реалізації подібної кадрової політики можуть виникнути в тому випадку, якщо підсилиться вплив факторів, які раніше не включалися в розгляд, що призведе до різкої зміни ситуації.

З погляду кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання персоналу, однак швидка й ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, на підприємстві, що володіє скоріше молодим персоналом, чим на підприємстві, що має дуже кваліфікований, добре спеціалізований персонал літнього віку. Таким чином, поняття «якість персоналу» включає ще один параметр, що швидше за все не був врахований при підготовці плану кадрової роботи в рамках даного типу кадрової політики.

Відкрита кадрова політика – характерна для НАСК «Оранта» і характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна прийти і почати працювати як із найнижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва.

Рис. 2.1. Процентне відношення статей операційних витрат НАСК

«Оранта»

Досить ефективним методом оцінки персоналу на НАСК «Оранта» є оцінка за досягнення поставлених цілей. Оцінка за цілями включає, як правило, такі етапи:

- 1) визначення кількох ключових функцій працівників;
- 2) конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо);
- 3) визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності;
- 4) порівняння досягнутих результатів із заздалегідь встановленими «стандартами виконання» і визначення оцінного бала;
- 5) розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей[15].

На НАСК «Оранта» встановлюється умови оцінки:

- якість відсутня – 1 бал;
- якість виявляється дуже рідко – 2 бали;
- якість виявляється не сильно і не слабо – 3 бали;

- якість виявляється часто – 4 бали;
- якість виявляється систематично – 5 балів.

Експертним шляхом визначається спочатку вагомість кожної якості, а потім - середньо зважене значення ділових якостей менеджера по формулі.

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 \alpha_j \beta_{ij}}{n}$$

, де K_m - середньо зважений інтегральний показник ділових якостей менеджерів, бали; $i=1,2,\dots,t$ - кількість експертів; $j=1,2,\dots,8$ - кількість якостей менеджерів, що запропоновано; α_j - вага j -ї якості менеджерів згідно 10 бальною шкалою; β_j - оцінка i -м експертом j -ї якості менеджерів згідно шестибальної системи.

Приведемо приклад оцінки ділових якостей менеджера по наступним даним.

Приклад оцінки ділових якостей керівника на НАСК «Оранта»

Для підвищення координації роботи відділів на базі відділу кадрів. Відділу праці і зарплати, відділу охорони праці і техніки безпеки в III кварталі 2015 року був створений відділ управління персоналом (ВУП).

Методи формування кадрового резерву, створення ВУП, виконання програми «Кадрова політика підприємства: 2013 – 2015рр.» визнані ефективними, оскільки дозволити сформувати стабільний, гнучкий колектив, який високо оцінюється як колегами по галузі, так і споживачами продукції і постачальниками.

Річні плани підготовки в НАСК «Оранта» персоналу розробляють, враховуються якість і професіоналізм робітників, а також конкуренцію у всіх сферах діяльності. Для учбово-методичної роботи на підприємстві створена методична рада, очолювана головним інженером, оскільки план технічного переозброєння, встановлення нового обладнання і впровадження нових принципів управління приводять до перегляду планів навчання[6].

На НАСК «Оранта» використовуються як матеріальні стимули, так і нематеріальні.

Моральне і матеріальне заохочення на підприємстві вважають важливим способом підвищення продуктивності праці.

На підприємстві робочі місця мають хороше освітлення, обладнання вентиляційними установками і опалюються, мають сучасне оснащення, задовільний рівень шуму. Кабінети управлінського апарату обладнані сучасними офісними меблями.

Окремі показники вдосконалень персоналу НАСК «Оранта»

Найважливіший чинник успіху НАСК «Оранта» - це кадровий потенціал. Тому керівництво відноситься до персоналу підприємства досить відповідально. Адже успіх підприємства визначається передусім як здібності працівників створювати капітал – фінансовий, творчий, інтелектуальний і розумово його використати[9].

Основні напрямки кадрової політики підприємства НАСК «Оранта»:

- максимальне використання потенціалу досвідчених фахівців, навчання і висунення для їх заміни тільки тих працівників, які сьогодні здатні високопрофесійно працювати в умовах ринкової економіки;
- висунення на керівні пости власних працівників, а не запрошених зі сторони;
- інтенсивний обмін ідеями;
- розвиток і підтримка здібностей працівників;
- задоволення потреб колективу;
- турбота про співробітників.

Сама заробітна плата працівника НАСК «Оранта» повністю повинна залежати від фінансових результатів роботи підприємства і складатися з двох частин:

1. фіксована частина заробітної плати;
2. змінна частина заробітної плати.

До першої можна віднести посадові оклади, оплату за виготовлення продукції, доплати за шкідливі умови праці на ін. Друга пов'язана з бажанням індивідуалізувати оплату для підвищення мотивації персоналу – це різного роду надбавки, що встановлюються індивідуально чи колективно.

Розмір середньої заробітної плати у НАСК «Оранта» становить:

- ✓ Керівники – 6650 – 6780 грн.
- ✓ Спеціалісти – 4540 – 4580 грн.
- ✓ Менеджери – 4365 – 4420 грн.
- ✓ Консультанти – 3300 – 3350 грн.

Важливим матеріальним методом мотивації праці є система оплати праці. Адже правильно зібрана система заробітної плати, яка враховує особливості трудового процесу, завдання, що стоять перед конкретним робітником, місцем, професією і кваліфікацією робітника, його особисті інтереси, є ефективним організаційним засобом і значним мотивуючим фактором. На НАСК «Оранта» застосовується наступні системи оплати праці: пряма відрядна система, відрядно-преміальна система, непрямая відрядна система, проста почасова та почасово-преміальна системи.

Фонд заробітної плати НАСК «Оранта» включає в себе зарплату працівників і різні види доплат. На розмір фонду заробітної плати впливає цілий ряд чинників, як кількісних, так і якісних.

Окреслюючи цілі та напрямки розвитку діяльності НАСК «Оранта», його керівництво має визначити необхідні для їхньої реалізації ресурси, у тій числі трудові[5].

Планування трудових ресурсів на НАСК «Оранта» починається з оцінки їхньої наявності. Останнє передбачає інвентаризацію робочих місць, виявлення кількості тих, хто працює на кожній операції, що забезпечує реалізацію кінцевої мети. Аналіз і далі розрахунки проводяться за категоріями працівників, а для кожної з них – за професіями, спеціальностями, тобто реєстрацію професійних навичок службовців із зазначенням кількості працівників, які володіють ними.

Розрахунки чисельності спираються не лише на кількісну та якісну оцінку самих трудових ресурсів, а й на можливий рівень їхнього використання та на аналіз факторів, які впливають на цей рівень, - технічних, організаційних, соціально-економічних.

Техніка розрахунків планової чисельності окремих категорій працівників НАСК «Оранта» визначається конкретною специфікою їхньої професійної діяльності та галузевими особливостями функціонування того чи іншого підприємства.

За встановленнями чисельності управлінського персоналу керуються типовими штатними розкладами, виробленими наукою управління та практикою у тій чи іншій сфері діяльності. Додаткова потреба персоналу в НАСК «Оранта» на перспективний період заявляється на підставі порівняння його фактичної наявності та потреби на плановий період за окремими професіями та кваліфікаціями.

Штатний розпис НАСК «Оранта» зображений нижче.

Штатний розпис НАСК «Оранта»

Штатний розпис НАСК «Оранта» на 2015 рік		
Назва структурного підрозділу, посада	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн
1	2	3
Директор	1	4000
Головний юрисконсультант	1	1800
Головний бухгалтер	1	1500
Відділ реклами та маркетингу		
Провідний менеджер	2	2000
Старший менеджер	2	2000
Консультанти	3	1500
Прибиральник службових приміщень	2	1000

Згідно контракту керівнику НАСК «Оранта» виплачується премія в розмірі 60% посадового окладу.

Баланс робочого часу складається для того, щоб визначати ефективність фонду робочого часу одного працівника на рік. Для цього беруть дані про використання робочого часу одним працівником за базовий рік і вносять деякі корективи.

Аналітичне дослідження забезпечення підприємства трудовими ресурсами проходять в такій послідовності:

- аналізується забезпечення підприємства трудовими ресурсами методом порівняння фактичної чисельності за звітний період по категоріях з показниками минулих років за допомогою абсолютних та відносних відхилень;

- аналізується забезпечення підприємства основними та допоміжними робітниками методом порівняння фактичної чисельності за звітний період з показниками минулих років за допомогою абсолютних та відносних відхилень;
- проводиться аналіз відносної забезпеченості підприємства робітниками;
- за результатами аналізу роблять висновки;

Структура персоналу – це частка кожної групи чи категорії в загальній чисельності працюючих на підприємстві. Для аналізу структури необхідно:

- порівняти питому вагу кожної категорії персоналу в його загальній чисельності звітного періоду з минулорічними показниками використовуючи абсолютне відхилення.

Найвідповідальнішим етапом аналізу забезпеченості підприємства робочою силою є вивчення її руху[11].

Склад працівників постійно змінюється зі скороченням штатів, звільненням з власного бажання, виходом працівників на пенсію, пересуванням їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва. Надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових працівників, які освоюють нові умови праці, а й тих, що звільняються і потребують певного часу для пошуків нової роботи[21].

Оборот робочої сили поділяють на необхідний – який відбувається з об'єктивних причин, котрі не залежать від адміністрації підприємства, та надмірний – який включає звільнення працівників за порушення трудової дисципліни, прогули, через недостатньо високу кваліфікацію, у зв'язку з рішенням судових органів.

Крім того, може бути недостатній оборот робочої сили, коли з будь-яких причин уповільнюється необхідне оновлення кадрів підприємства. Про це свідчить зростання кількості працівників пенсійного віку.

Для аналізу динаміки чисельності та руху робочої сили необхідно:

- проаналізувати динаміку та рух кадрів використовуючи такі показники: коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт обороту з прийняття, коефіцієнт обороту з вибуття, коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт динаміки чисельного складу, коефіцієнт постійності;
- за результатами аналізу роблять відповідні висновки;

Аналіз руху робочої сили на НАСК «Оранта» за 2014-2015 роки

<i>Показники</i>	<i>2014 рік</i>	<i>2015 рік</i>	<i>Відхилення</i>	
			<i>+ -</i>	<i>%</i>
1. Середньооблікова чисельність осіб	577	580	+ 3	100.5
2. Прийнято на роботу протягом року	10	12	+ 2	120.0
3. Вибуло працівників:	15	14	- 1	93.3
- по поважних причинах	1	-	-1	-
- за власним бажанням	13	10	- 3	76.0
- за порушення трудової дисципліни	1	4	+ 3	400
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання %	1.7	2.0	+ 0.3	117.6
- з вибуття %	2.6	2.4	- 0.2	92.3
5. Коефіцієнт плинності кадрів %	2.4	2.4	-	100
6. Коефіцієнт загального обороту %	4.3	4.5	+ 0.2	104.6
7. Коефіцієнт динаміки чисельного складу %	0.8	0.3	- 0.5	37.5
8. Коефіцієнт постійності %	97.4	97.6	+ 0.2	100.2

2.2. Системи кадрового обліку та визначення руху робочої сили (на прикладі НАСК «Оранта»

Липень 2015 р. – Компанія Innoware завершила впровадження системи кадрового обліку та розрахунку заробітної плати IW HR&Payroll на основі Microsoft Dynamics NAV 5.0 для компанії НАСК «Оранта», яка спеціалізується на наданні різних видів страхових послуг. Завдяки впровадженню системи IW HR&Payroll компанія має можливість більш ефективно використовувати робочий час своїх співробітників, а також отримувати точну на прозору звітність для прийняття кадрових рішень та ефективний інструмент управління собівартістю продукції.

У 2012 р. Innoware забезпечувала впроваджувала системи обліку кадрів та розрахунку заробітної плати на українському підприємстві НАСК «Оранта». Для автоматизації обліку кадрів та розрахунку заробітної плати співробітників заводу в Україні було обрано бізнес-модель, яку використовує НАСК «Оранта» Україна[13].

Під час реалізації проекту було визначено та реалізовано специфічні вимоги українського підприємства: розроблено додаткову функціональність інформаційної системи, яка дозволяє розраховувати суми робочого часу за спеціальними алгоритмами, використовувати різні схеми оподаткування залежно від типу договору та категорії співробітника, виконувати складні розрахунки нарахувань за відпрацьований час та розрахунок середньої заробітної плати з урахуванням сербського законодавства. Крім того, оскільки систему IW HR&Payroll було інтегровано з системою обліку часу співробітників та контролю доступу, компанія НАСК «Оранта» отримала можливість оперативно управляти вартістю праці – ключовим елементом собівартості продукції компанії.

В результаті НАСК «Оранта» отримала інтегровану систему для управління кадрами, ведення табельного обліку, контролю присутності та обліку часу співробітників на виконання робочих операцій, розрахунку заробітної плати

відповідно до вимог сербського законодавства, а також можливість оперативного отримання регламентованої та корпоративної звітності.

На підприємстві НАСК «Оранта» працює 200 співробітників, і розрахунок заробітної плати до реалізації проекту здійснювалися вручну. Завдяки впровадженню системи IW HR&Payroll НАСК «Оранта» отримали можливість скоротити час на розрахунок заробітної плати та складання звітності, звести до мінімуму кількість помилок, які раніше робили оператори, а також використовували додаткові функції: Оперативно перебудовувати команди та графіки робіт, враховувати кожну хвилину роботи персоналу. Це дозволяє нам вибудовувати бізнес процеси компанії найефективнішим способом, та в результаті бути більш конкурентоспроможними.

Особливу увагу у Програмі Кадри системи IW HR&Payroll приділено формуванню, друку та експорту в інші формати (XLS, DOC, PDF тощо) регламентованих та інших звітів. Наведемо їхній не повний перелік:

- особисту картку робітника;
- накази про прийняття на роботу та переведення на іншу посаду;
- накази про заохочення та стягнення;
- накази про звільнення з роботи;
- накази про надання відпустки та відкликання з відпустки;
- довідки з місця роботи;
- довідки в ДАІ;
- допуски до роботи;
- звіт по руху чисельності;
- штатні розписи апарату управління та робітників окремо;
- загальність звітів по кадрах;
- регулярні звіти до центру зайнятості (форма №3, 4, 5 ПН);
- вибірки працівників за будь-яким параметром.

Дана кадрова програма дозволяє зберігати в програмі зовнішні документи будь-яких форматів (Word, Excel, jpg тощо) із прив'язкою до конкретного робітника[2].

Модуль «Табель» дозволяє вести табельний облік відпрацьованого часу (із можливістю передачі до програми нарахування заплатити).

Також Програма Кадри дозволяє вести облік лікарняних листків та наказів про відпустки (із можливістю передачі до програми нарахування зарплати)[19].

У базі даних програми зберігаються всі дані про звільнених працівників та ведеться облік вакансій.

Основні переваги програми IW HR&Payroll:

- Регулярні оновлення.
- Зручність і простота в експлуатації (мінімальні навички роботи користувача на ПК)[2].
- Відповідність вихідних форм документів останнім змінам в законодавстві.
- Невелика та конкурентоздатна ціна придбання та незначна вартість обслуговування.
- Можливість мережевої роботи з програмою одночасно декільком співробітникам.
- Інтегрована система контролю доступу користувачів до даних програми із можливістю розмежування доступу відповідно закріпленого за інспектором з кадрів підрозділу підприємства[13].
- Невеликий обсяг займаної дискової пам'яті.
- Висока захищеність інформації від пошкоджень.
- Ліцензія на використання програми не обмежена в часі.
- Досвід використання даної програми клієнтами з 2005 року.

Розділ 3. Вдосконалення якісної структури кадрів та шляхи покращення її використання НАСК «Оранта»

Важливими напрямками прогнозування та планування якісної структури кадрів на різних рівнях управління є вдосконалення його соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників. Безпосередньо в організації призначенням цього підрозділу полягає у визначенні системи заходів щодо поступового подолання істотних розбіжностей між різними соціальними групами працівників з метою їх зближення за характером і змістом праці та забезпечення на цій основі більшої соціальної однорідності і справедливості[10].

Основними напрямками соціального розвитку персоналу НАСК «Оранта» в організації є подолання суттєвих розбіжностей між розумовою і фізичною працею, поступове витіснення та ліквідація важкої ручної й некваліфікованої праці. Тому заходи цього підрозділу плану соціального розвитку трудового колективу розробляються у тісному взаємозв'язку з розділами плану по технічному розвитку і організації виробництва, по праці та персоналу.

Соціальна структура персоналу НАСК «Оранта» характеризує трудовий колектив організації як сукупність суспільних груп, що класифікуються за змістом праці, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, приналежністю до громадських організацій та партій, сімейним станом, напрямом мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості.

Джерелами інформації для аналізу та планування соціальної структури персоналу в організації є: дані обліку якостей особового складу керівників, професіоналів, фахівців, технічних виконавців і робітників; матеріали виробничої адаптації та атестації персоналу; професійного навчання працівників; накази з кадрових питань і т. п.[20]

Для одержання достовірних даних про соціальну структуру персоналу найбільш підходить облік якостей особового складу працівників оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспорт, копія

документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Однак вони не містять ряд важливих соціальних показників, що примушує залучати соціологічні методи досліджень[5].

Керівник організації, працівники служби управління персоналом повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з вдосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного та кваліфікаційного складу працівників.

Розрізняють професійний та кваліфікаційний поділ праці. Ці поняття знаходяться в тісному взаємозв'язку. Перше з них відображає розподіл працівників по роду діяльності, а друге показує їх розподіл у залежності від ступеню оволодіння працівниками теоретичними знаннями, вміннями і навичками в межах професії (спеціальності). Впровадження новітніх досягнень науки та техніки, подальший розвиток ринкових відносин спричиняють суттєвий вплив на зміст і характер праці працівників, обумовлюють зрушення у професійно-кваліфікаційному складі персоналу[18].

Зміни в засобах праці працівників НАСК «Оранта» супроводжуються появою нових, невідомих раніше професій, якісними змінами одних та відмиранням інших. Науково-технічний прогрес обумовлює ліквідацію вузької спеціалізації багатьох професій, призводить до збільшення чисельності працівників більш високої кваліфікації. При цьому у процесі праці зростає роль спеціальних знань і умінь, зменшується питома вага операцій, що вимагають тяжкої фізичної та некваліфікованої праці, підвищується значення творчих елементів і активного мислення.

Тому одним із найважливіших завдань планування соціального розвитку персоналу НАСК «Оранта» є скорочення, а в подальшому витіснення тяжкої ручної праці на основі комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, професійної перепідготовки вивільнюваних працівників та їх професійно-кваліфікаційного просування на виробництві. Саме підвищення рівня кваліфікації і прогресивні зміни у професійній структурі персоналу

повинні розглядатися службою управління персоналом організації як одні із основних напрямів удосконалення соціальної структури трудового колективу[17].

Актуальність цих проблем набуває особливого значення для теперішнього часу, коли спостерігається масове використання випускників вищих та професійно-технічних навчальних закладів на роботах, що не вимагають їх високого рівня кваліфікації, сформувалось масове хронічне безробіття серед молоді й інших маргінальних груп населення на зовнішньому ринку праці.

Соціальне планування повинне сприяти такому технічному переоснащенню виробництва НАСК «Оранта», що дозволяло б збільшити потребу в працівниках кваліфікованої і висококваліфікованої праці, винагорода за яку давала можливість забезпечити високий рівень якості життя та розширене відтворення робочої сили. Виходячи з цього, у планах соціального розвитку персоналу доцільно передбачати заходи щодо збагачення змісту праці особливо працівників тих ділянок виробництва, де є скарги на привабливість праці з боку персоналу організації.

Професійний і кваліфікаційний склад персоналу НАСК «Оранта» в значній мірі визначається з якістю його загальноосвітньої підготовки. Загальна середня освіта є тим підґрунтям, на основі якого проводиться подальше професійне навчання та розвиток працівників безпосередньо на виробництві. Тому доцільно враховувати соціальні наслідки підвищення освітнього рівня персоналу.

З метою підвищення рівня освітнього потенціалу працівників службі управління персоналу необхідно передбачати систему заходів щодо завершення робітниками обов'язкової в Україні середньої освіти. Для цього в організації слід відбирати серед робітників осіб, які в результаті тих чи інших причин передчасно залишили школу і не одержали загальної середньої освіти, з наступним їх направленням у вечірні загальноосвітні навчальні заклади. Під час навчання таких робітників в організації повинні дотримуватися встановлених

чинним трудовим законодавством пільг для осіб, які навчаються без відриву від виробництва[22].

Додержання чинного трудового законодавства стосовно забезпечення розвитку персоналу вимагає від організацій враховувати мінімальний вік неповнолітніх, по досягненню якого вони можуть бути прийняті на роботу.

При плануванні соціального розвитку персоналу значна увага повинна приділятися регулюванню руху персоналу, стабілізації трудового колективу і зниженню рівня плинності кадрів. Досвід соціального планування багатьох організацій свідчить про його суттєві можливості стосовно зменшення нерационального руху кадрів, що викликані звільненням працівників за власним бажанням чи за ініціативи адміністрації внаслідок порушення трудової дисципліни тощо. Плинність кадрів негативно впливає на розвиток персоналу, оскільки той, хто має намір звільнитися з роботи, не заінтересований у проходженні професійного навчання та подальшому професійно-кваліфікаційному просуванні в даній організації.

Висновки

У представленій курсовій роботі зроблено аналіз кадрів НАСК «Оранта» та аналіз його структури управління. На підставі цього аналізу можна зробити висновок, що в 2015 році економічні показники підприємства дещо погіршилися.

Аналіз структури управління вказує на її громіздкість та інерційність. Керівники вищої ланки перевантажені і мають у своєму підпорядкуванні підрозділи не вписуються в їх функціональну структуру. Функції відділів заводоуправління не адаптовані до нових ринкових відносин. На основі виробленого аналізу висловлені пропозиції з подолання що виникли у підприємства проблем. Велика частина пропозицій стосується зміни структури підприємства, зміни функціональних обов'язків відділів заводоуправління.

Запропоновано:

- ❖ Зменшити навантаження на керівників вищої ланки. Так заступник з комерції має у підпорядкуванні три об'єкти управління.
- ❖ З підпорядкування заступників Генерального директора вивести відділи та служби, які не відповідають їх функцій.
- ❖ Укрупнити транспортну службу: замість трьох цехів створити один на чолі з відділом логістики.
- ❖ Ввести в структуру управління підприємством відділ маркетингу.
- ❖ Програма роботи відділу маркетингу.

Реалізація запропонованих змін дозволить упорядкувати лінійно-функціональні відносини між суб'єктами і об'єктами управління. Перерозподіл та делегування повноважень дозволить поліпшити керованість підприємства і підвищити відповідальність керівників адміністративних та виробничих підрозділів. Очікуваний економічний ефект від впровадження пропозицій 170,88 млн. грн.

На основі укрупненого аналізу діяльності НАСК «Оранта» необхідно зробити детальний аналіз діяльності кожного адміністративного і виробничого підрозділу, визначити коло посадових і функціональних обов'язків кожного

працюючого на підприємстві, пов'язавши їх в єдину структуру, спрямовану на реалізацію стратегії підприємства, в процесі такого аналізу виявиться ще безліч управлінських операцій, які зажадають вдосконалення. Якщо на підприємстві буде проведена така робота, то успіх йому забезпечено.

Отже, обсяг продукції і фінансові результати від її реалізації значною мірою залежать від ефективності використання трудових ресурсів. В процесі аналізу трудових ресурсів здійснюється оцінка чисельного складу персоналу, ефективності використання робочого часу і продуктивності праці. На забезпеченість робочою силою справляє вплив і плинність кадрів.

Структурний склад персоналу вивчається визначенням співвідношення окремих груп і категорій персоналу в загальній чисельності працюючих. Основними показниками використання робочого часу є середня тривалість робочого дня, середня тривалість робочого року, загальна кількість відпрацьованих персоналом людино-днів і людино-годин.

В процесі аналізу визначаються втрати робочого часу, які негативно впливають на продуктивність праці і кінцеві результати виробництва. Найбільш повну характеристик ефективності використання трудових ресурсів дають показники продуктивності праці - середнього виробітку і трудомісткості. Для факторного аналізу показників продуктивності праці будуються відповідні факторні моделі.

На приріст річного виробітку одного працюючого впливають зміна структури персоналу, ступінь використання робочого часу і приріст годинного виробітку робітника. Обсяг виробництва продукції змінюється під впливом зміни чисельності персоналу та продуктивності праці одного працюючого.

Список використаних джерел

1. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / В. Домюк // Україна: аспекти праці. – 2012. – № 6. – С. 8-19.
2. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / Під ред. М. І. Молдаванова. – К., 2003. – С. 476-481.
3. Журавель П. В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом / П.В.Журавель // Персонал. – 2009. – № 5. – С. 32-36.
4. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0 Управління персоналом для України // Персонал. – 2013. – № 19. – С. 2-5.
5. Ковальов Г. Д. Інноваційні комунікації / Г. Д. Ковальов // Персонал. – 2011. – №8. – С.14-19.
6. Колпаков В. М. Как мы принимаем решение? / В. М. Колпаков // Персонал. – 2012. – № 7. – С.56-61.
7. Колпаков В. М. Управление развитием персонала: теория и практика / В. М. Колпаков // Персонал. – 2010. – № 11. – С.64-69.
8. Косик В. Н. О методах управленческого влияния / В. Н. Косик // Вісник Книжкової палати. – 2012. – № 7. – С.23-25.
9. Кравченко Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т. С. Кравченко // Персонал. – 2009. – № 7. – С. 13-21.
10. Крушельницька О. В. Основи кадрової політики / О. В. Крушельницька // Персонал. 2014. – № 5. – С. 3-12.
11. Лапин М. А. Формирование системы управления персоналом / М. А. Лапин // Кадровы й вестник. – 2012. – № 5. – С. 32-34.
12. Маслов Є. В. Організація кадрової служби на підприємстві / Є. В. Маслов // Персонал. – 2009. – № 8. – С. 32-26.

13. НАСК «Оранта» - Про Компанію [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://www.oranta.ua/> .
14. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи / О.Осипова // Освіта і бізнес. – 2013. – № 16. – С. 43-46.
15. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин / Л. Пашко // Статистика України. – 2009. – № 2. – С. 40-44.
16. Положення про порядок проведення атестації керівників та спеціалістів підприємств, організацій, установ України [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
17. Пономарев А. Самое сложное в управлении – это люди! / А. Пономарев // Управление персоналом. – 2013. – № 7. – С. 23-25.
18. Пушкарьов М. М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій / М. М. Пушкарьов. – К., 2004. – С. 23-25.
19. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств / К. Саруханов // Проблеми теорії і практики управління. – 2014. – № 4. – С. 71-76.
20. Третяк Л. Хто готуватиме керівника? Управління персоналом у діяльності освіти – новий погляд на проблему / Л. Третяк // Освіта. – 2011. – № 24. – С. 3-6.
21. Трошина Л. Рабочая сила / Л. Трошина // Управление персоналом. – 2012. – № 6. – С. 8-14.
22. Управління як соціальний феномен: Монографія. – К., 2000. – С. 5-36.