

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Приймак Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2018 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему: «**Управління формуванням трудового колективу на підприємстві в умовах ринкових відносин**»

Виконала: студентка групи зМН–13
Балабенко Карина Юріївна

(підпис)

Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та публічного адміністрування
к.е.н., доц. Іванова Н.С.

(підпис)

Рецензент: Директор ТОВ «Авто – Експрес»
Капітула О.А.

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ
І ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри

“___” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Балабенко Карині Юріївні

1. Тема роботи **«Управління формуванням трудового колективу на підприємстві в умовах ринкових відносин»**
керівник роботи к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Іванова Н.С.
затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від “___” _____ 20__ року № ___
2. Строк подання студентом роботи _____
3. Вихідні дані до роботи наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Авто- Експрес»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні основи управління формуванням трудового колективу на підприємстві в умовах ринкових відносин, дослідження управління формування трудового колективу ТОВ «Авто – Експрес», удосконалення управління формуванням трудового колективу ТОВ «Авто – Експрес» в умовах ринкових відносин.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки

6. Дата видачі завдання _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи		
2	Підготовка I розділу дипломної роботи		
3	Підготовка II розділу дипломної роботи		
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.		
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи		
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків		
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю		
8	Захист дипломної роботи		

Студент

_____ (підпис)

Балабенко К.Ю.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Іванова Н.С.

_____ (наук. ступ., вч. звання прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 92, рисунків 10, таблиць 19, додатків 6,
графічного матеріалу 5, використаних джерел 30

Об'єкт дослідження: процес управління формуванням трудового колективу на підприємстві ТОВ «Авто – Експрес».

Предмет дослідження: Чинники та особливості, що впливають на процес управління формуванням трудового колективу на підприємстві в умовах ринкових відносин.

Мета дослідження: обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління формуванням трудового колективу на підприємстві в умовах ринкових відносин.

Методи дослідження: системний аналіз, порівняльний аналіз, табличний метод, графічний метод, спостереження, опитування, дослідження і наукове узагальнення даних літературних джерел, вивчення первинної внутрішньої документації.

Основні результати дослідження: проведено діагностику процесу управління формуванням трудового колективу; результати дослідження дозволили визначити рекомендовані стратегії для підприємства ТОВ «Авто - Експрес»; була розроблена стратегічна програма кадрового менеджменту; сформульовано пропозиції щодо вдосконалення системи формування та розвитку персоналу, які передбачають вдосконалення політики найму та розвитку персоналу ТОВ "Авто - Експрес"; від впроваджених заходів очікується підвищення ефективності використання персоналу підприємства, що надасть можливість підвищити ефективність економічної діяльності підприємства.

Ключові слова: трудовий колектив, формування трудового колективу, стратегічна програма кадрового менеджменту.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН.....	8
1.1 Сутність поняття «колектив», його зміст та значення в діяльності підприємства.....	8
1.2 Етапи створення і розвитку трудового колективу.....	14
1.3 Управління формуванням трудового колективу.....	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТОВ «АВТО – ЕКСПРЕС».....	26
2.1 Аналіз середовища діяльності підприємства ТОВ «Авто – Експрес».....	26
2.2 Оцінка управління формуванням трудового колективу ТОВ «Авто – Експрес».....	37
2.3 Ефективність функціонування трудового колективу ТОВ «Авто – Експрес».....	46
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТОВ «АВТО – ЕКСПРЕС» В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН	55
3.1 Удосконалення основних напрямків розвитку трудового колективу підприємства.....	55
3.2 Розробка стратегічної програми кадрового менеджменту на ТОВ "Авто - Експрес" та обґрунтування соціально-економічної ефективності розроблених заходів.....	65
ДОДАТКИ.....	72
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

В умовах рухливого зовнішнього середовища через вплив фінансової та економічної кризи для результативного функціонування організації як відкритої соціальної системи їй потрібно володіти певними ресурсами, які виступають як підсистеми. Трудовий колектив належить до ключових найактивніших підсистем кожної організації. У зв'язку з формуванням нових механізмів управління організацією, орієнтованих на ринкову економіку, збільшується внесок всіх співробітників в остаточні результати роботи організації. Підприємству необхідно діяти по - новому, дотримуючись законів і вимог ринку, освоюючи нові моделі економічної поведінки, пристосовуючись до мінливої ситуації.

Однією з відмінних характеристик сучасного виробництва є його залежність від якісних характеристик робочої сили, засобів її використання, ступеня залученості персоналу в розвиток організації. Управління формуванням трудового колективу набуває більш важливого значення, як фактор підвищення тривалого розвитку організації. Результативна діяльність будь-якого підприємства залежить не тільки від наявності матеріальних ресурсів, але і у великій мірі від людей, які працюють в ньому. Без кваліфікованих і мотивованих співробітників жодна організація не в змозі забезпечити добре працюючі системи продажів, маркетингу, фінансів, бухгалтерського обліку.

Аналізу структури, значення і сутності трудового колективу, як головної складової внутрішнього середовища в задоволенні необхідної конкурентоспроможності та ефективності роботи організації приділяється все більше уваги.

В сучасних умовах недостатньо забезпечити підприємство потрібною кількістю працівників для здійснення будь - якого виду комерційної діяльності. Підприємству потрібні працівники, котрі в умовах рухливого зовнішнього середовища зможуть чітко та оперативно виконувати поставлені задачі і

здобувати певні цілі. Тож аналіз значення і структури трудового колективу в забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності організації є актуальною проблемою.

Вивченням сутності і значення трудових колективів у задоволенні бажаної рентабельності та ефективності організацій займалися багато зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких Шатун В.Т., Балабанова Л. В., Сардак О. В., Хміль Ф.І., Шимановська-Діанич Л. М., Шегда А.В., Гавкалова Н., Мошек Г. Є., Федорняк Л. С., Дороніна М. С., Григоренко А. М., Лутай Л.А., Шибалкин Ю.А., Авдеев В.В., Кибанов А.Я. та інші.

У роботах науковців трудовий колектив розглядається як персонал підприємства та вивчаються окремі його функції. Однак у представленій літературі приділено не достатньо уваги аналізу сутності структури і значення трудових колективів як головного надієвішого елемента внутрішнього середовища підприємства та соціально-психологічної підсистеми.

Метою випускної роботи є обґрунтування пропозицій щодо удосконалення правління формуванням трудового колективу на підприємстві в умовах ринкових відносин.

Для досягнення мети сформульовано й вирішено такі завдання:

- 1) визначити сутність поняття «колектив», його зміст та значення в діяльності підприємства;
- 2) визначити етапи створення та розвитку трудового колективу;
- 3) узагальнити теоретико – методологічні засади щодо управління формуванням трудового колективу підприємства;
- 4) провести аналіз ринку діяльності та надати загальну характеристику підприємства;
- 5) дослідити процес управління формуванням трудового колективу на підприємстві;
- 6) оцінити ефективність функціонування трудового колективу;
- 7) розробити заходи щодо удосконалення основних напрямків розвитку трудового колективу підприємства;

- 8) розробити стратегічну програму кадрового менеджменту на підприємстві та обґрунтувати соціально-економічну ефективність розроблених заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління формуванням трудового колективу на підприємстві ТОВ «Авто – Експрес».

Предметом дослідження є чинники та особливості, що впливають на процес управління формуванням трудового колективу на підприємстві в умовах ринкових відносин.

Методи дослідження: системний аналіз, порівняльний аналіз, табличний метод, графічний метод, спостереження, опитування, дослідження і наукове узагальнення даних літературних джерел, вивчення первинної внутрішньої документації.

Для написання роботи використовувалася спеціальна література з управління персоналом, організації підприємства, управління підприємством, менеджменту, підручники, навчальні посібники, довідкова інформація, статті.

Дипломна робота складається з вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, аргументованих висновків, викладених на 105 сторінках, в т.ч. на 10 рисунках, в 17 таблицях, списку використаної літератури обсягом 30 джерел та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

1.1 Сутність поняття «колектив», його зміст та значення в діяльності підприємства

«Основні соціальні контакти і взаємини людей складаються в трудовому колективі, де людина проводить велику частину життя і формується як особистість. Весь уклад суспільного буття сприймається працівником через призму мікросередовища, у якому відбувається його трудова діяльність.

Таким чином, без вирішення соціальних проблем неможливо досягти ефективної роботи підприємства, поліпшити ставлення персоналу до праці, а без підвищення продуктивності праці, створення визначених матеріальних передумов неможливо забезпечити вирішення соціальних проблем колективу. Для того, щоб успішно вирішувати позначені взаємозалежні проблеми, менеджеру треба чітко усвідомити, що являє собою феномен трудовий колектив» [27].

«Трудовий колектив підприємства – це сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги» [25].

«До ознак колективу належать:

1) наявність загальної цілі у членів колективу. Ціль може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу або задаватися ззовні відповідно до місії підприємства, але завжди буде спільною, єдиною для усіх, а не просто однаковою, схожою;

2) психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею (основою чого є спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність або взаємна доповнюваність характерів, темпераментів і т. п.)» [3];

3) «особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети. У результаті такої взаємодії потенціал колективу виявляється набагато більше суми потенціалів кожного з його членів. Це обумовлено тим, що в результаті взаємодії стає можливим те, що в принципі недоступно одній людині. По-перше, уникається обмеженість фізичних і інтелектуальних здібностей, більший обсяг звичайної роботи. Це стає можливим внаслідок розподілу праці, спеціалізації, що обумовлюють зростання її ефективності, а кожного окремо — без колективної праці неможлива була б і сучасна цивілізація. По-друге, на основі спільної діяльності вдається виконати набагато також виникнення духу змагання, що мобілізує сховані резерви, і підвищує інтенсивність діяльності робітників;

4) сталість взаємодії протягом усього часу існування групи (хоча не обов'язково безпосередньо усіх її членів з усіма)» [23].

«Кожна організація складається з декількох груп. Їх можна поділити на два види: формальні і неформальні, які в свою чергу об'єднані в єдиний колектив» [30].

Групова структура колективу представлена на рис. 1.1.

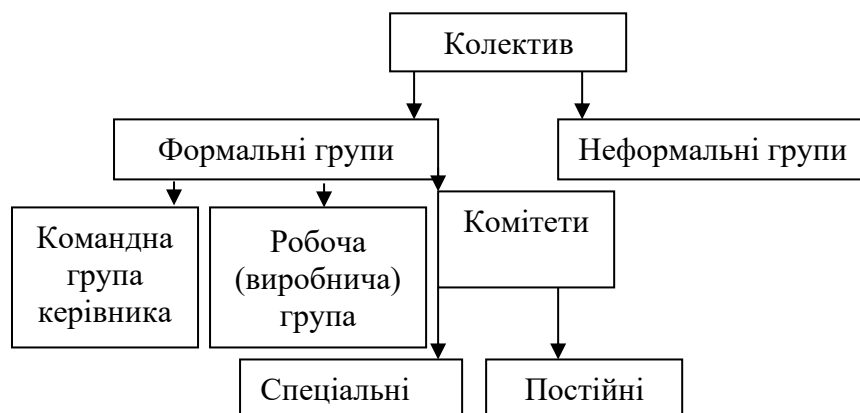


Рисунок 1.1 – Групова структура колективу [10]

Ефективна діяльність трудового колективу визначається віковим складом працівників, соціально-психологічним станом колективу та його безпосередньою структурою, на яку суттєво впливають такі чинники:

– «зростання попиту на кваліфіковану робочу силу, що пов'язано з швидкими темпами оновлення продукції, ускладненням технологічних процесів тощо;

– перерозподіл працівників із сфери промислового та сільськогосподарського виробництва у сферу побутового обслуговування населення, торгівлі, інформаційну сферу;

– доволі висока питома вага зайнятих ручною та некваліфікованою працею, що пов'язано з сповільненням темпів технічного переоснащення підприємств;

– надання переваги працівникам з вищим освітньо-кваліфікаційним рівнем;

– неврахування системою освіти сучасних вимог і потреб у кваліфікованій робочій силі, що породжує невідповідність між реальним попитом підприємств у кадрах та їх пропозицію на ринку праці» [28].

Обов'язково треба брати до уваги ці чинники у процесі формування кадрової політики підприємства, головним завданням якої є забезпечення кожної посади та робочого місця працівником, котрий відповідає її вимогам (відповідна кваліфікація, спеціальність, досвід).

Класифікацію колективів можна виконувати за багатьма ознаками.

«Класифікація колективів:

1) за статусом:

а) офіційні: є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, як наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;

б) неофіційні: базуються на ніде не зафіксованому (в деяких випадках, і не оголошеному) бажанні людей співробітничати один з одним і реальній практиці такого співробітництва;

2) за характером внутрішніх зв'язків:

- а) формальні;
- б) неформальні;

Офіційно створені колективи передбачають наявність обох типів зв'язків (при цьому формальні несуть основне навантаження, а неформальні їх доповнюють). У неофіційних колективах зв'язки є винятково неформальними.

Формальні зв'язки представляють відносини між посадами, їм властива ієрархічність; неформальні існують між особистостями, незалежно від того, яке місце вони займають на офіційних службових рівнях» [3];

3) «за механізмом формування:

- а) стихійно сформовані колективи (наприклад, студентський колектив);
- б) свідомо організовані колективи (наприклад, викладацький колектив);

У той же час стихійно сформовані колективи можуть надалі структуруватися свідомо (так, у залежності від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектуються навчальні групи), а свідомо підібрані — випадково (наприклад, за алфавітом).

4) за часом існування:

- а) тимчасові;
- б) постійні;

На практиці тимчасовий характер колективу пов'язується, як правило, з тим, що він призначений для рішення певної разової задачі» [26];

5) «за функціями:

- а) колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної: політична партія, персонал підприємства);
- б) колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу (товариство філателістів, собаківників, порятунку на воді і т. д.);
- в) колективи, які орієнтовані на спілкування (клуби по інтересах);

У свою чергу, функціональна класифікація може доповнюватися і деталізуватися класифікацією за видами діяльності.

Реалізація тих чи інших функцій передбачає певний ступінь внутриколективного розподілу праці.

б) за розмірами:

а) малі;

б) великі» [6].

Усі колективи в процесі свого існування виконують певні функції, які зазначено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Функції колективу

Функції	Зміст
Економічні	«Сприяння підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції і послуг, виконанню завдань, планів і досягненню певних цілей, раціональному використанню ресурсів, участі в управлінні виробництвом» [30].
Соціальні	«Сприяння покращенню умов і охорони праці, підвищенню життєвого рівня і соціально-культурних умов життя працівників, підвищенню кваліфікації працівників, розвитку творчої активності працівників, участі в управлінні соціальним розвитком» [30].
Політичні	«Сприяння участі в управлінні державою» [30].

Важливою ознакою трудового колективу виступає його структурна оформленість.

«Найважливішими вважаються такі типи структур:

– функціональна — це зв'язки між людьми, групами щодо обміну діяльністю, зумовлені технологією виробництва, системою робочих місць, посадовими інструкціями працівників;

– професійно-кваліфікаційна — сукупність зв'язків між групами працівників, які розрізняються за ознаками професії і кваліфікації. Кожна професія має свій діапазон кваліфікаційних груп: некваліфікована, малокваліфікована, кваліфікована і висококваліфікована праця;

– соціальна — сукупність зв'язків між робітниками, інженерно-технічною інтелігенцією, службовцями і молодшим обслуговуючим

персоналом. Відмінності між цими групами пов'язані зі змістом праці і роллю в організації та здійсненні процесу виробництва» [18];

- «соціально-демографічна — сукупність зв'язків, що ґрунтуються на статеві-вікових ознаках, родинному стані, рівні освіти;

- соціально-психологічна — структура міжособистісних відносин, цінностей, установок, мотивів трудової діяльності й позавиробничої поведінки.

- національна соціальна структура - це національний склад трудового колективу (групи).

Всі види соціальних структур у сукупності визначають зміст внутрішньо колективних соціальних відносин. Вивчення особливостей цих відносин стосовно до різних груп має важливе значення для вдосконалювання управління трудовим колективом, зміцнення його соціального статусу, залучення в колектив молодих, висококваліфікованих фахівців» [20].

«Трудовий колектив як вища форма соціальної групи у своєму розвитку проходить кілька стадій:

- стадію формування й соціально-психологічної напруженості, на якій відбуваються підбір і розміщення членів колективу по робочих місцях з урахуванням соціально-психологічної сумісності працівників. На цій стадії підвищується роль керівника в досягненні технологічної взаємодії в колективі між всіма його членами. Це стадія первинного синтезу;

- стадію нормалізації, на якій створиться загальна зацікавленість у досягненні мети, формуються групові норми й цінності, визначаються рольові очікування, утворюються мікрогрупи й актив, групи сумлінних виконавців, змінюється тактика керівництва. Цю стадію можна назвати стадією диференціації» [19];

- «стадію діяльності, на якій члени колективу готові приступити до діяльності, оскільки сформувалися нормальний соціально-психологічний клімат і психологічна сумісність працівників у колективі, розподілені соціальні ролі, затверджені моральні еталони колективу, всі члени колективу враховують інтереси й потреби один одного, у групі виробляються єдність волі, відносини

товариського співробітництва й взаємодопомоги. Цю стадію можна визначити як стадію синтезу.

Важливо зазначити, що кожна зі структур впливає на життєдіяльність колективу; це проявляється в сукупності реалізованих у трудовому колективі функцій» [19].

Таким чином, колектив є самостійною, організаційно оформленою групою людей, які поєднані спільною діяльністю.

1.2 Етапи створення і розвитку трудового колективу

Формування трудового колективу комплексний і складний процес, тому що цілі та мотиви його членів можуть бути різними та неоднозначними. Результативність роботи усіх працівників залежить від рівня єдності їх цілей та мотивів та їх відповідності поставленим цілям організації.

«Для того, щоб процес створення нового колективу був більш ефективним, потрібно брати до уваги такі фактори:

– при прийомі на роботу потенційних працівників необхідно їх ознайомити з завданнями і метою, визначеними для нового колективу, щоб кандидати могли їх оцінити і зіставити зі своїми цілями і пріоритетами. Це допомагає відразу виключати людей без внутрішніх мотивів, або людей з цілями і пріоритетами, які відрізняються від поставлених» [5];

– «на другому етапі формування колективу необхідно забезпечити відповідний рівень професійної, психологічної сумісності, який дозволить правильно розподілити посадові обов'язки, що надалі дозволить плідно взаємодіяти між собою заради поставленої мети;

– необхідна наявність ефективного керівника, лідера, до якого будуть прислухатися, і підкорятися всі члени колективу;

– налагоджена система грошової винагороди, яку повинен розуміти кожен співробітник. Яка повинна відображати результати діяльності кожного

працівника і впливати з результатів діяльності всього трудового колективу, що допомагає згуртувати колектив» [9].

Вирішальним фактором результативності та конкурентоспроможності підприємства виступає формування висококваліфікованих трудових колективів.

«Працездатний згуртований колектив з'являється не одразу, цьому передують довгий процес його створення і розвитку, успіх якого визначається дотриманням низки обставин, які майже не залежать від того, чи формується колектив стихійно або цілеспрямовано.

Встановлення чітких і зрозумілих цілей майбутньої діяльності, що відповідають внутрішнім бажанням і прагненням людей, задля здійснення яких вони готові цілком або частково відмовитися від свободи рішень і вчинків і підпорядкуватися груповій владі» [4].

«Наявність певних, нехай навіть незначних досягнень у процесі спільної діяльності, що наочно демонструють її явні переваги перед індивідуальною.

Ще однією умовою успіху діяльності офіційного колективу є сильний керівник (а неофіційного – лідер), якому люди готові підкорятися і йти за ним до поставленої мети.

Визначення кожним колективом свого місця, своєї «ніші» у формальній (або неформальній) структурі організації, де б він міг повністю реалізувати свої цілі і можливості і не перешкоджав робити це іншим» [7].

Процес формування і розвитку трудового колективу складає чотири етапи (рис. 1.2).

1. «Зародження колективу – даний етап характеризується наявністю груп малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій. Формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньо-колективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Є характерною централізація управління, жорсткий контроль виконання завдань. На даній стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління» [25].

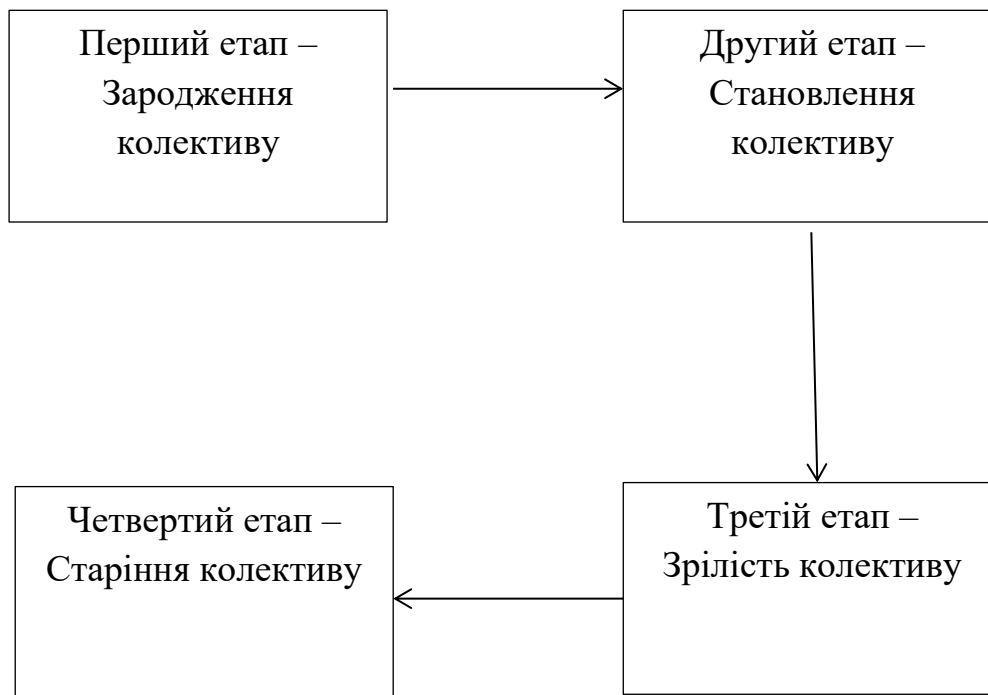


Рисунок 1.2 – Етапи становлення і розвитку трудового колективу

На зазначеному етапі керівнику, використовуючи власні знання, досвід і професійні навички, необхідно обрати найбільш кваліфікованих працівників для формування працездатного колективу.

2. «Становлення колективу - формується актив, який поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу для обрання ефективних методів впливу на поведінку підлеглих» [2].

На даному етапі утворюється неформальна структура колективу, відбувається об'єднання членів колективу за їх спільними інтересами і схильностями. Керівнику необхідно контролювати та відслідковувати ці процеси і керувати ними. Можлива поява конфліктів, які потрібно попередити, запроваджуючи зміни в розподілі функцій і завдань та організацію робочого процесу.

В даний період керівнику необхідно надавати особливого значення контролю за виконанням своїх доручень і вказівок. Власне на даному етапі у

членів колективу розвивається почуття відповідальності, точність і старанність при виконанні роботи.

Керівник також ознайомлюється з індивідуальними характеристиками та особливостями працівників, залучає найбільш ініціативних до вирішення суспільних завдань колективу.

3. «Зрілість колективу - трудовий колектив має усі ознаки і виконує усі функції, які йому характерні. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі – взаємна вимогливість, соціальний контроль. Даній стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат» [2].

На даному етапі усі члени колективу злагоджено виконують свої обов'язки та завдання, беручи до уваги всі вимоги і вказівки керівника, в результаті чого відбувається поєднання як особистих, так і колективних інтересів.

«На цій стадії керівник повинен змінити тактику керівництва. Якщо на початковій стадії він виступав по відношенню до підлеглих як зовнішня сила, як організатор формування і розвитку колективу, то тепер цю роль бере на себе колектив, а керівник є авторитетним представником і виразником його інтересів.

Роль керівника на цій стадії полягає в організації трудових процесів і в тактовному регулюванні соціального життя колективу, у прогнозуванні та визначенні шляхів розвитку колективу» [29].

4. «Старіння колективу - на стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється» [12].

«На кожній стадії підбору відбувається «відсіювання» кандидатів, або вони самі відмовляються від подальшої участі у випробуваннях. Підбір повинен проходити відкрито, без упередженого ставлення до окремих кандидатів. Серед найбільш популярних методів професійного підбору виокремлюють: аналіз анкет кандидатів, тестування і співбесіду. Найбільш універсальним і об'єктивним способом оцінювання кандидатів на вакансію є тестування. За його допомогою можна оцінити як професійні, так і особистісні компетенції кандидатів, здатність до роботи в команді, стресостійкість, мобільність та ін. Проте цей спосіб передбачає затрати часу на його організацію та проведення, а також може вимагати залучення фахівців для розроблення тестів» [15].

«Після проходження всіх етапів підбору відбувається зарахування людини на роботу. Вона подає у службу персоналу всі необхідні документи і вже може вважатися працівником підприємства. З цього моменту відбувається трудова адаптація, що покликана пришвидшити отримання необхідних трудових навичок новим працівником і сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі» [25].

Стадією старіння не обмежується розвиток колективу. Йому необхідно постійно розвиватися, охоплюючи всі свої функції, тому що уповільнення розвитку призведе до розпаду колективу.

Перелічені стадії розвитку колективу є спільними, специфічними для всіх колективів. Але темпи і тривалість перебігу окремих стадій можуть різнитися, оскільки вони підпорядковуються об'єктивним і суб'єктивним чинникам існування і діяльності колективу.

Методи та стиль керівництва залежно від стадії розвитку повинні гнучко змінюватися. Не розібравшись у становищі керівник може послужити причиною припинення розвитку або розпаду колективу.

«Для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;

- вміння щодо правильного підбору робітників;
- турбота про членів колективу;
- здатності до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- підтримка особистого розвитку робітників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
- вміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку» [28].

«Навички керівника по формуванню трудового колективу особливо важливі у випадках, коли потрібно об'єднати разом велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співробітництва» [24].

«Кожен трудовий колектив розвивається індивідуально, одні проходять етапи розвитку швидше, інші навпаки. Трапляються випадки, коли другий етап затягується, що може викликати розпад колективу, це є наслідком неякісного та неефективного підбору працівників та низького рівня управління трудовим колективом.

Колектив займає в житті кожної людини величезну роль, яку важко переоцінити. Насамперед, у колективі задовольняється потреба людей у спілкуванні і взаємодії, у належності до групи; у колективі людина за необхідності знаходить собі підтримку і захист; у своєму колективі вона в першу чергу знаходить визнання успіхів і досягнень. У той же час, разом з бажанням бути в колективі, люди прагнуть відрізнятись від інших, залишатися такими, які вони є, – індивідуальностями, гідними поваги» [22].

Отже, формування колективу – ключовий та дуже важливий аспект у діяльності кожної організації.

1.3 Управління формуванням трудового колективу

На сьогоднішній день питання про трудові колективи організації є актуальним, тому що кожна організація намагається максимально збалансувати свою діяльність, підвищуючи її ефективність. Для досягнення цілей підприємства необхідні загальні зусилля персоналу, тому управління колективом відіграє найважливішу роль. Для того, щоб максимально ефективно керувати колективом, необхідно володіти знаннями про те, що таке колектив, як він створюється і розвивається, які бувають види колективів.

Розвиток виробничої сили призводить до того, що підґрунтям кожного виробництва матеріальних благ є трудовий колектив.

У сучасних умовах, коли людські ресурси стають основними засобами підприємства, важливе значення надається діяльності кожного члена колективу. Міжособистісна сумісність виступає фактором, що сприяє трудовій активності людей, або, навпаки перешкоджає цьому. У повсякденній роботі керівника трудового колективу важливим є вміння спостерігати за поведінкою окремих працівників організації у спілкуванні, сумісній роботі, вміння сформувати, виховати і згуртувати колектив.

У більшості випадків керівники включаються в управлінську роботу організації в той момент, коли трудовий колектив вже сформувався. Він може утворитися кілька або багато років тому і бути «старим», або нещодавно і бути «молодим». Колектив може складатися з людей різного віку і статі, бути суто жіночим, чоловічим або змішаним. У більшості випадків, після набуття практичного досвіду роботи, менеджеру необхідно самостійно формувати трудові колективи.

Колектив формується не один день, особливо його керівна ланка. Це робота, яка не допускає поспіху, вимагає уваги і обережності. При повторних дослідженнях через деякий час виявляються результати конструктивної роботи з формування колективу, з'являється можливість спостерігати динаміку зростання професіоналізму і компетентності, рекомендувати науково

обґрунтовані коефіцієнти коригування заробітної плати кожного співробітника і керівника в залежності від ефективності їх праці. Це дозволяє усунути однаковий рівень в оплаті праці керівного персоналу і фахівців, удосконалювати розстановку кадрів.

«При формуванні колективу великого значення набуває вибір розміру, складу колективу, форми і засоби взаємозв'язків між його членами. Зі збільшенням розміру колективу спілкування між його членами ускладнюється, стає все важче досягати згоди при вирішенні загальних проблем. Вважається, що нижня межа чисельності колективу становить 5-7 осіб, верхня – 25-30» [1].

«У невеликих колективах часто виникає ситуація психологічної несумісності, і виникають конфлікти, які мають дуже гостру форму. Тут також може з'явитися атмосфера панібратства, безпринципності, покривання.

У великих колективах відсутні постійне спілкування і контакти між працюючими, виникають дрібні угруповання, тим самим знижується його цілісність і згуртованість. Деякі дослідження показали, що групи від 5 до 11 осіб найчастіше приймають більш адекватні рішення. Члени таких груп відчують велику задоволеність від спільної діяльності» [17].

Щоб уникнути конфліктів всередині колективу, при його формуванні потрібно враховувати психологічні характеристики працівників: їхній характер, темперамент, емоційність та інші.

Новим працівникам необхідно забезпечити адаптацію до існуючих умов праці та налагодження необхідних контактів з усіма членами колективу.

Особливої уваги заслуговує процес висунення фахівців на керівну роботу, в тому числі начальників підрозділів на заміщення посад заступників генерального директора. Цей рівень керівництва є найбільш важливим для успішної роботи організації. Саме на цьому рівні ідеї першого керівника починають втілюватися у життя, матеріалізуються у вигляді проектів, планів, розробок. У той же час керівники цієї ланки (кожен по своєму напрямку) концентрують, узагальнюють і розвивають нові ідеї, ініціативи, варіанти рішень і т. д.

Тому обов'язковою умовою заміщення посади заступника генерального директора є здатність генерувати ідеї і втілювати їх у життя.

«Керівництво повинно враховувати прагнення сучасних працівників до творчого процесу, реалізації висунутих ідей, активної винагороди і визнання. Аналіз роботи і проблем безпосередніми виконавцями – важливе джерело виявлення труднощів на виробництві. Добре організований і згуртований трудовий колектив, поєднаний певними знаннями і достатньою самостійністю, швидше оволодіває технологічними нововведеннями і оперативно застосовує їх у виробництві» [13].

В умовах ринкової економіки виникають принципові перетворення в системі управління підприємством. У наслідок цих перетворень виникають сучасні підходи до особливостей та принципів управління підприємством, а також до управлінського персоналу.

Утворення ефективної команди (колективу) з оптимальним складом взаємопов'язано з потребою виявляти співвідношення між складовими однорідності і різноманітності в колективі.

Для більш результативної діяльності колективу, наявності позитивного морально – психологічного клімату, йому потрібен кваліфікований керівник, який згуртовує і координує.

«Управління – це та внутрішня рушійна сила організації, яка забезпечує її ефективне функціонування. Управління реалізується завдяки таким функціям, як планування, організація, координація, мотивація і контроль.

Визначення принципів, цілей завдань та методів управління колективом це теорія з управління персоналом, головним завданням якої є розробка комплексу методів управління.

Персонал є особливим об'єктом управління, який розглядається як особистість, колектив або група.

Управління особистістю передбачає розвиток особистісних якостей працівника. Під управлінням колективом мається на увазі вплив на всі відносини, що виникають всередині колективу.

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва» [8].

«Існує три методи управління:

– адміністративний, спрямований на таку мотивацію поведінки, яка стимулює до дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в даній організації. Відрізняється характером впливу, тобто будь-яке розпорядження чи наказ обов'язковий до виконання. Для нього властиво відповідність правовим нормам і актам вищого керівництва. Цей метод заснований на владі і дисципліни відомий як "метод батога";

– економічний, заснований на матеріальному стимулюванні трудового колективу і його окремих членів. Базується на класичному застосуванні економічних законів і по впливу характеризується як "метод пряника";

– морально – психологічний, заснований на використанні соціального механізму та індивідуального підходу (потреби особистості)» [5].

«Соціологічні методи базуються на способах мотивації суспільної дії на людей через "думку колективу". Психологічні методи базуються на знанні психології людини, її внутрішнього душевного світу і відомі як "метод переконання"» [7].

Добираючи персонал в колектив, менеджери з персоналу, як правило, роблять свій вибір опираючись на навички, знання і досвід, яким володіють претенденти. Однак для досягнення ефективності колективу важливими є не лише навички, знання і досвід, а й особисті якості і особові характеристики членів колективу.

Засоби управління людськими ресурсами безупинно розвиваються, змінюються й удосконалюються. На усіх етапах розвитку суспільства вони повинні відповідати вимогам розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в деякі її елементи. Власне менеджеру з персоналу необхідно забезпечити ефективність функціонування людського ресурсу.

До обов'язків менеджера з персоналу відносяться створення і підтримка корпоративного стилю організації, вибір претендентів на вакантні місця, встановлення системи заохочень і покарання співробітників підприємства. Оскільки найважливіше – це результат, а для того, щоб були результати, необхідна серйозна мотивація. Менеджер вирішує сам як її досягти, спираючись на власні висновки про ефективність цих методів і ситуацію, що утворилася в колективі. Потрібно сформулювати місію і цілі організації, донести їх до працівників, впровадити заходи, які сприятимуть зміцненню внутрішнього духу організації, відкрити перспективи кожного працівника на посаді. Менеджеру з персоналу необхідно володіти психологічною освітою. Особлива увага надається і таким моральним якостям, як організованість, практичність, дисциплінованість, комунікабельність, відповідальність, вміння зрозуміти інших.

У невеликих компаніях менеджер з персоналу, у більшості випадків, особисто або за допомогою помічників виконує усі посадові обов'язки: підбір і найм персоналу, навчання і розвиток персоналу, розрахунок та встановлення заробітної плати і визначення системи компенсацій, здійснення кадрового діловодства.

Отже, роль менеджера з персоналу визначається розмірами компанії, політикою керівництва щодо персоналу, корпоративною культурою компанії і розмірами відділу роботи з персоналом.

«Розглянемо основні принципи роботи з персоналом:

– бюрократія – перевага центральної ланки управління (адміністрації) над основною частиною колективу для суворого виконання нормативних документів організації;

– гнучкість управління характеризує адаптованість адміністрації до змін цілей колективу і умов для його роботи;

– дисциплінованість — всі члени трудового колективу виконують нормативи внутрішнього трудового розпорядку, а керівники використовують належні санкції до порушників дисципліни;

– єдиноначальність – вся влада сконцентрована в руках керівника, а працівник, у свою чергу, зобов'язаний виконати і відзвітувати за виконану роботу» [17];

– «колегіальність – керівники співпрацюють у тісному контакті один з одним, беручи участь у виробленні найважливіших рішень;

– кооперація - система управління колективом, яка забезпечує максимальний поділ і спеціалізацію процесів вироблення, прийняття і реалізації рішень людиною;

– корпоративність — сукупність усіх інтересів різних категорій персоналу у забезпеченні єдності для досягнення загальних цілей;

– оперативність – своєчасність прийняття належного рішення по аналізу та удосконалюванню системи управління, для попередження і усунення конфліктів у колективі» [17].

Отже, трудовий колектив є самостійною, організаційно оформленою групою людей, які поєднані спільною діяльністю. Формування колективу – ключовий та дуже важливий аспект у діяльності кожної організації.

Результат роботи багатьох організацій і здобутий досвід їхньої роботи з персоналом свідчить, що формування трудових колективів та забезпечення організації кваліфікованими кадрами виступають вирішальними факторами конкурентоспроможності організації і ефективності послуг.

Ефективна діяльність трудового колективу визначається згуртованістю трудового колективу, роллю членів колективу, розміром трудового колективу, конфліктністю груп, груповими нормами, статусом членів групи. Проблеми в сфері управління формуванням трудового колективу в перспективі будуть постійно знаходитися в центрі уваги управлінського персоналу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТОВ "АВТО – ЕКСПРЕС"

2.1 Аналіз середовища діяльності підприємства ТОВ "Авто - Експрес"

Товариство з обмеженою відповідальністю "Авто - Експрес" засновано 14 жовтня 2004. ТОВ "Авто - Експрес" надає автотранспортні послуги по перевезенню пасажирів.

Підприємство знаходиться за адресою 83086, Донецька область, Волноваський район, місто Волноваха, вулиця Шевцової, будинок 26.

Основними видами діяльності є:

- надання в оренду машин, устаткування та товарів;
- усі види оптової та роздрібною торгівлі;
- перевезення пасажирів та вантажів;
- інформаційні і диспетчерські послуги по транспортних перевезеннях;
- інший пасажирський наземний транспорт;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів.

ТОВ "Авто - Експрес" є юридичною особою, створеною у формі товариства з обмеженою відповідальністю та діє на підставі уставу та законодавства України. Метою ТОВ "Авто - Експрес" є одержання прибутку та подальшого його розподілу між Учасниками Товариства.

Сьогодні підприємство має свою автотранспортну майстерню, де є зони технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів, складські приміщення, зона заправки, а також володіє гарною виробничою базою.

Вищим органом Товариства виступають Загальні Збори Учасників. Виконавчий орган Товариства - Директор Товариства, який займається вирішенням усіх питань Товариства. Контроль за діяльністю Директора Товариства здійснюється Ревізійною Комісією Товариства.

На підприємстві ТОВ "Авто - Експрес" діє лінійно-функціональна організаційна структура.

Керівництво діяльністю ТОВ "Авто - Експрес" здійснює Капітула Олександр Анатолійович.

Основними функціями підприємства є:

- надання послуг з автотранспортного перевезення пасажирів ;
- забезпечення високої якості транспортних послуг;
- підвищення ефективності управління міським та приміським наземним громадським транспортом загального користування;
- забезпечення сприятливих умов для його розвитку.

На підприємстві ТОВ "Авто - Експрес" діє лінійно-функціональна організаційна структура.

Схема організаційної структури ТОВ "Авто - Експрес" представлена на рис. 2.1:

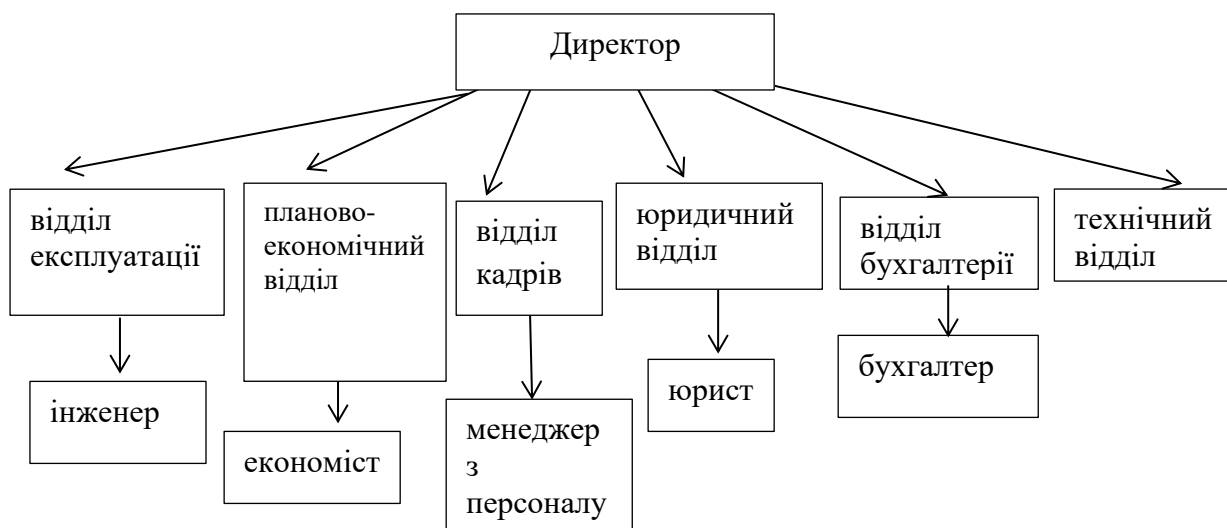


Рисунок 2.1 – Лінійно – функціональна схема організаційної структури ТОВ "Авто - Експрес"

Лінійно - функціональна структура управління забезпечує швидке виконання управлінських рішень, сприяє покращенню ефективності виконуваних завдань функціональними відділами, надає змогу оперативно керувати ресурсами, що необхідно для забезпечення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Для покращення якості транспортного обслуговування підприємство з самого початку його заснування, обрало курс на оновлення рухомого складу. Була створена і введена відповідна програма, яка передбачає купівлю нових автотранспортних засобів сучасних моделей та модернізацію існуючих.

На підприємстві ТОВ "Авто - Експрес" постійно впроваджуються соціально спрямовані заходи, головною метою яких є популяризація наземного громадського транспорту загального користування міста Волноваха, однак формат таких заходів завжди різноплановий. Отже, діяльність підприємства спрямована на надання якісних транспортних послуг та задоволення потреб з перевезення пасажирів.

Статутний капітал підприємства складає 100 000 грн.

Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Авто - Експрес» ґрунтується на базі обліку ринкових тенденцій, дій конкурентів і побажань клієнтів.

Основними напрямками політики підприємства є:

- підвищення якості послуг;
- розширення кількості послуг за рахунок нових розробок;
- внесення змін в існуючі маршрути, розклади;
- застосування нових методів продажу квитків, надання інформації про розклад руху, кількість місць, розширення території обслуговування.

Проведемо аналіз основних постачальників, конкурентів та клієнтів організації.

Постачальники забезпечують поставки потрібних для здійснення діяльності підприємства ресурсів. У розглянутому нами випадку ресурсами є паливо та автомобільні запчастини. Загальна кількість постачальників, з якими

співпрацює ТОВ «Авто – Експрес» становить понад 10 організацій, за кожною групою товарів є декілька постачальників. Пропозиція кожного з них добре вивчена, тому керівник в різних ситуаціях може перейти від одного постачальника до іншого, обираючи найвигідніші умови. Умови поставок обумовлюються з кожним постачальником індивідуально: зазначається обсяг поставки, терміни поставки, терміни та різновиди оплати (передплата, фактична оплата, відстрочка платежів), періодичність поставок, а також умови повернення неякісного товару. Пошук нових постачальників зазвичай здійснюється через мережу Інтернет.

Основні вимоги, що пред'являються до постачальників :

- у визначений термін за узгодженим графіком поставляти товари у відповідності із замовленням;
- товари повинні відповідати обумовленим стандартам якості, вироблятися за передовою технологією;
- дотримуватися визначених обсягів поставки;
- оперативно реагувати на нові вимоги фірми-замовника;
- надавати потрібну супровідну документацію;
- дотримуватись визначених цін;
- зміни по номенклатурі товарів повинні відповідати новим стандартам;
- надавати при необхідності додаткові послуги;
- доступність (територіальна, інформаційна, комунікаційна) постачальника.

Будь-яка комерційна організація здійснює свою діяльність за рахунок задоволення вимог клієнтів. Клієнтами є юридичні і фізичні особи. ТОВ «Авто - Експрес» має велику кількість постійних клієнтів, з якими співпрацює протягом декількох років.

Портрет клієнта:

- вік: послуги компанії орієнтовані на населення будь-якого віку;

- стать: не впливає на користування послугами;
- географічна ознака: основу клієнтів становить місцеве населення Донецької області. Особливо важливими є послуги перевезень для сільської місцевості, де спостерігається брак автотранспортних послуг;
- по доходу: дозволити послуги компанії може будь-яка людина.

Для аналізу клієнтів необхідно оцінити профіль клієнтів підприємства (Табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Оцінка характеристик профілю клієнтів ТОВ «Авто – Експрес»

Характеристика профілю клієнтів	Показник	Оцінка (бали)		
		1	2	3
1.Зміна потреб і запитів клієнтів	1.Ступінь зміни потреби клієнтів	+		
	2.Ступінь зміни вподобань і потреб клієнтів по відношенню до послуг, що входять в номенклатуру підприємства	+		
2.Прихильність клієнтів до послуг підприємства	1.Частота користування послугами підприємства		+	
	2.Доля товарів номенклатури підприємства, що здобувається в більшій мірі		+	
	3.Ступінь залежності клієнтів від організації		+	
3.Торговая сила клієнтів	1.Рівень інформованості про послуги, ціни, графік роботи підприємства		+	
	2.Чутливість клієнтів до зміни рівня цін на послуги підприємства		+	
	3.Ступінь залежності організації від клієнтів			+
	4.Фінансовий статус клієнтів		+	
	5.Чутливість клієнтів до заходів стимулювання збуту	+		

На базі цієї оцінки будується шкала характеристик профілю клієнтів:

1. ступінь змін уподобань та потреб клієнтів – 2 бали(низька);
2. прихильність клієнтів до послуг підприємства – 6(сильна);
3. торгова сила клієнтів – 10(значна).

Клієнти через стандартність послуг мають низький ступінь зміни уподобань і потреб, але при цьому мають сильну прихильність до послуг організації та значну торгову силу.

Конкурентів у місті Волноваха та Волноваському районі небагато, переважно це приватні перевізники, але ціни на їх послуги дорожче.

Конкурентами в Донецькій області є ТОВ «Добропільське АТП», ТОВ «Горлівське АТП», ПРАТ «Маріуполь – Авто», ТОВ «Костянтинівське АТП», ТОВ «Север – Авто».

Діяльність ТОВ «Авто – Експрес» переважно орієнтована на клієнтів Волноваського району, тому можна зробити висновок, що конкуренція є незначною.

Для аналізу конкурентоспроможності необхідно оцінити профіль конкурентів підприємства (Табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Авто – Експрес»

Характеристика профілю	Оцінка (бали)					
	Добро-пільське АТП	Горлівське АТП	Маріуполь - Авто	Костянтинівське АТП	Север - Авто	Авто - Експрес
1. Ціна	2	1	2	1	2	3
2. Якість послуг	2	2	3	1	2	2
3. Прихильність клієнтів	3	2	3	2	2	3
Усього	7	5	8	4	6	8

Таким чином, ТОВ «Авто – Експрес» займає високу конкурентну позицію серед основних конкурентів у Донецькій області, зокрема рівень цін є найкращим серед інших організацій, але необхідно підвищити якість послуг, що надаються.

Для того, щоб отримати оцінку позиції ТОВ «Авто – Експрес» на ринку застосуємо SWOT-аналіз (Додаток А).

Отже, після аналізу можливостей та загроз зовнішнього середовища в поєднанні з сильними і слабкими сторонами організації можна сказати, що в цілому ситуація для організації досить сприятлива.

Так, на досліджуване підприємство найбільший вплив зроблять такі зовнішні фактори:

- диверсифікація послуг;
- зростання попиту;
- незначна конкуренція;
- державна підтримка галузі.

Для ТОВ "Авто - Експрес" такими зовнішніми ризиками є:

- поява нових конкурентів;
- жорсткість вимог постачальників;
- зниження якості та безпеки перевезень у зв'язку з фізичним і моральним зносом основних фондів пасажирського транспорту;
- зростання запитів та вимог клієнтів до якості послуг.

Розглянемо структуру підприємства. Всього на підприємстві ТОВ "Авто - Експрес" 6 відділів:

- відділ експлуатації;
- планово-економічний відділ;
- відділ кадрів;
- технічний відділ;
- відділ бухгалтерії;
- юридичний відділ.

Загальна кількість працюючих на 01.02.2018 року складає 116 чол.

Начальник служби експлуатації контролює діяльність з обліку та аналізу використання рухомого складу, з організації та технології процесу перевезення, з диспетчерського управління.

Начальник з економічних питань регулює діяльність планово-економічного відділу, відділу праці та заробітної плати, фінансового відділу.

Головний бухгалтер виконує організацію та контроль бухгалтерського обліку фінансово - господарської діяльності підприємства й контролює ощадливе використання трудових, матеріальних, і фінансових ресурсів. Здійснює організацію звітності на підприємстві.

Начальник технічної служби контролює роботу майстрів. Координує роботу з експлуатації й ремонту автотранспортних засобів.

Начальник відділу кадрів контролює особовий склад підприємства й установчу документацію по кадрам. Здійснює найм, переміщення і вивільнення працівників відповідно до трудового законодавства, інструкцій й наказів керівника підприємства.

Начальник безпеки руху контролює дотримання на підприємстві чинного законодавства, правил, інструкцій, норм з охорони праці та техніки безпеки, слідкує за забезпеченням працівникам установлених компенсацій та пільг згідно умов праці.

Юрист розробляє документи правового характеру. Узагальнює й аналізує результати розгляду судових справ. Укладає господарські договори, а також розглядає питання про дебіторську й кредиторську заборгованість.

За даними річної фінансової звітності ТОВ "Авто - Експрес" за 2013-2017 роки(Додаток Б), які представлені у таблиці 2.3, проведено аналіз фінансово – господарської діяльності підприємства, їх абсолютне та відносне відхилення.

У 2015 році знизився дохід на 39% від реалізації послуг порівняно з 2013 -2014 роками при сумарній собівартості реалізованих послуг у 2015 році 531,6 тис. грн. Як результат рентабельність знижується від 28,2 до 19. У зв'язку з цим

підприємство отримало низький чистий прибуток, який склав 28 % від аналогічного показника попереднього року.

Не дивлячись на спад прибутковості у 2015 році ТОВ "Авто - Експрес" працює успішно і має перспективи до збільшення основних економічних показників.

Таблиця 2.3 - Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ "Авто - Експрес" за 2013-2017 рр.

№ з/п	Показники	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	2014/2013	2015/2013	2016/2013	2017/2013
							Відн %	Відн %	Відн %	Відн %
1	Дохід від реалізації послуг (без ПДВ), тис. грн.	1297,8	937,8	531,6	797,8	1025,9	72	41	61	79
2	Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	563,3	286,3	106,3	298,1	498,9	51	19	53	89
3	Валовий прибуток, тис. грн.	734,5	651,5	425,3	499,7	527	75	67	90	86
10	Чистий прибуток тис. грн.	366,3	221,3	101,3	184,6	224,9	60	28	50	61
11	Рентабельність (збитковість), %	28,2	23,6	19	23,1	21,9	84	67	67	78

Таким чином, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ "Авто - Експрес" за 2013-2017 роки (таб. 2.3) можна зробити висновок, що підприємство ТОВ "Авто - Експрес" працює рентабельно але нестабільно. У 2015 році відбулося зниження рівня доходу від реалізації послуг порівняно з попереднім роком, але у 2016 році ситуація змінюється і всі основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ "Авто - Експрес" зростають.

У таблиці 2.4 розглянемо кількість працівників ТОВ "Авто - Експрес" за якісним складом у 2016 – 2017 роках.

Таблиця 2.4 - Кількість працівників за якісним складом

Показник	2016		2017		Відхилення	
	Кільк. прац.	Структура, %	Кільк. прац.	Структура, %	Абсол.	Відн, %
1.Середньоспискова чисельність, чол.	114	100	116	100	2	1,75
2. Кількість працюючих у віці (років):	51	45	53	45	2	3,9
- 15-34						
- 34-50	47	41	47	41	0	0
- 50-54	9	8	9	8	0	0
- 54-60	7	6	7	6	0	0
3. Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітнім рівнем:	37	32,45	38	32,75	1	2,7
- неповна та базова вища освіта						
- повна вища освіта	32	28	33	28,44	1	3,13
4. Кількість працівників, які отримують пенсію, всього	6	5,26	6	5,17	0	0
в тому числі:						
- за вислугу років	1	0,88	1	0,86	0	0
- за віком	3	2,63	3	2,58	0	0
- по інвалідності	2	1,75	2	1,72	0	0
5. Стать працівників:						
- жінки	48	42,2	48	41,4	0	0
- чоловіки	66	57,8	68	58,6	2	3

У 2017 році облікова чисельність кадрів збільшилась на 2 особи або на 1,75%.

В 2016 році відсоток співробітників з повною вищою освітою становив 28%, з неповною та базовою вищою освітою 32,45%. У 2017 році частка працівників з вищою освітою виросла. А саме, кількість співробітників з повною вищою освітою зросла на 3,13%, а з неповною та базовою вищою освітою зросла на 2,7%. Частка працівників в 2017 році з повною вищою освітою складає 28,44%, з неповною та базовою вищою освітою - 32,75%,.

У кількісному складі співробітників, що отримують пенсію в 2017 році порівняно з 2016 роком змін не відбувалося. У 2017 році відсоток працівників, що одержують пенсію за віком складає 2,58%, відсоток працівників, що отримують пенсію за вислугою років складає 0,86%, відсоток працівників, що одержують пенсію по інвалідності – 1,72%.

Оцінімо вікову структуру кадрів на ТОВ "Авто - Експрес" (рис. 2.2)

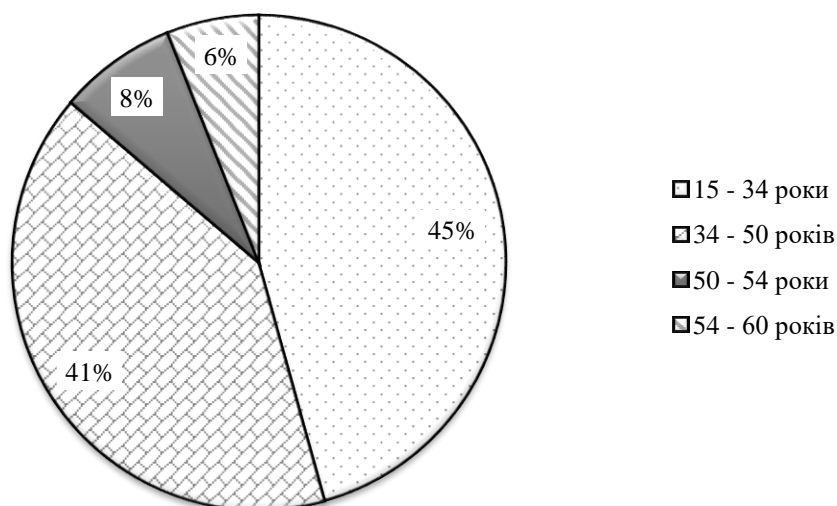


Рисунок 2.2 – Вікова структура кадрів ТОВ "Авто - Експрес"

Вікова характеристика працівників на 2016 рік складається таким чином, що найбільший відсоток займали співробітники віком 15-34 роки 45%, працівники найбільш продуктивного віку (34-50 роки) 41%, найменшу частку склали працівники перед пенсійного віку (54-60 роки) 6%. У 2017 році після руху кадрів відсоток осіб віком 15-34 років зріс на 3,9%.

Характеристика працівників за стажем роботи представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Стаж роботи працівників ТОВ «Авто – Експрес»

Загальна кількість,чол.	Від 1 до 3 років	Від 3 до 5 років	Від 5 років і більше
116	18	66	32

Проаналізувавши характеристику працівників за стажем роботи можна зробити висновок, що відсоток робітників зі стажем від 1 до 3 років складає 15,5%, зі стажем від 3 до 5 років складає 56,9%, зі стажем від 5 років – 27,6%.

2.2 Аналіз управління формуванням трудового колективу ТОВ «Авто – Експрес»

Для оцінки управління формуванням трудового колективу підприємства необхідно дослідити рух персоналу ТОВ «Авто – Експрес». На основі даних статистичної звітності підприємства проаналізуємо динаміку персоналу ТОВ "Авто - Експрес" у 2016-2017 роках (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка кількісного складу персоналу ТОВ " Авто - Експрес " у 2016-2017 роках, осіб

Показник	Кількість, чол.		Абсолютне відхилення, (+;-)	Темп росту, %	Темп приросту, %
	2016 рік	2017 рік			
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	114	116	2	101,8	1,8
Звільнено працівників, чол.	8	7	-1	87,5	-12,5
За власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, чол.	8	6	-2	75	-25
Прийнято працівників	6	9	3	150,0	50,0
Кількість працівників, що працюють довше 1-го року, чол.	98	97	-1	99	-1
Коефіцієнт обороту персоналу по прийому %	5,26	7,76	2,5		
Коефіцієнт звільнення, %	7,02	6,03	-0,99		
Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,02	5,17	-1,85		
Коефіцієнт стабільності кадрового складу %	85,9	83,6	-2,3 %		
Коефіцієнт загального обороту персоналу, %	12,28	13,79	1,51 %		

Як видно з таблиці 2.6, у 2017 році на підприємстві було прийнято на

роботу на 1,8 % працівників більше, ніж у 2016. Крім того кількість звільнених працівників зменшилася на 1 особу або на 12,5%.

Кількість працівників, що працюють на підприємстві довше одного року зменшилася у 2017 році на 1 чол., або на 1 %.

Аналітичні показники руху персоналу ТОВ "Авто - Експрес" змінювалися протягом 2016 - 2017 років наступним чином:

Коефіцієнт обороту персоналу по прийому дорівнює:

$$K_{\text{п}} = \text{Ч}_{\text{пп}} / \text{Ч} * 100, \% \quad (2.1)$$

$$K_{\text{п}} 2016 = 6 / 114 * 100 \% = 5,26 \%$$

$$K_{\text{п}} 2017 = 9 / 116 * 100 \% = 7,76 \%$$

Коефіцієнт обороту персоналу по прийому за 2017 рік збільшився на 2,5 % порівняно з 2016р.

Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню зменшився на 0,99 %, про що свідчать наступні розрахунки:

$$K_{\text{зв}} = \text{Ч}_{\text{зв}} / \text{Ч} * 100, \% \quad (2.2)$$

$$K_{\text{зв}} 2016 = 8 / 114 * 100 \% = 7,02 \%$$

$$K_{\text{зв}} 2017 = 7 / 116 * 100 \% = 6,03 \%$$

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{\text{пл}} = \text{Ч}_{\text{зв.пр}} / \text{Ч} * 100, \% \quad (2.3)$$

$$K_{\text{пл}} 2016 = 8 / 114 * 100 \% = 7,02 \%$$

$$K_{\text{пл}} 2017 = 6 / 116 * 100 \% = 5,17 \%$$

Коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 1,18 %.

Коефіцієнт загального обороту персоналу:

$$K_{\text{об}} = (\text{Ч}_{\text{пп}} + \text{Ч}_{\text{зв.пр}}) / \text{Ч} * 100\% \quad (2.4)$$

$$K_{\text{об}} 2016 = (6 + 8) / 114 * 100\% = 12,28\%$$

$$K_{\text{об}} 2017 = (9 + 7) / 116 * 100\% = 13,79\%$$

Коефіцієнт стабільності кадрового складу:

$$K_{ск} = Ч1/Ч * 100\% \quad (2.5)$$

$$K_{ск} 2017 = 98/114 * 100\% = 85,9\%$$

$$K_{ск} 2017 = 97/116 * 100\% = 83,6\%$$

Отже, можна прослідкувати наявність як позитивних, так і негативних тенденцій в динаміці трудового колективу ТОВ "Авто - Експрес". Позитивними можна вважати зниження плинності кадрів на 1,85%, про що свідчать розраховані показники. Негативним показником виступає коефіцієнт стабільності кадрового складу, він зменшився у 2017 році на 2,3%

Формування трудового колективу підприємства виникає у межах здійснюваної керівництвом кадрової політики. Розглянемо процес формування трудового колективу у відділі бухгалтерії ТОВ «Авто – Експрес».

Кількість працівників бухгалтерії складає 5 осіб на чолі з головним бухгалтером. Нестаток персоналу у відділі бухгалтерії оцінюється та визначається директором або менеджером з персоналу виходячи зі змін об'єму робіт, розширення підприємства, заміщення вакантних посад.

Набір працівників ТОВ "Авто - Експрес" на заплановані посади відбувається, як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Зовнішніми джерелами виступають центри зайнятості, а також підприємство дає оголошення в ЗМІ (Додаток В), розміщує у місцях продажу квитків та в автобусах. Також підприємство здійснює найм за рекомендаціями вже працюючих. Цей спосіб надає можливості працівникам приймати участь у вирішенні проблем фірми та також є бюджетним.

Внутрішніми джерелами пошуку є працівники організації, що вже обіймають певні посади, але мають кращі здібності для прояву себе на іншій посаді. Підвищення по службі дужче мотивує працівника, а керівництву організації не потрібно навчати нового працівника усім аспектам роботи. Недоліком внутрішньої кадрової політики є те, що в організацію не влаштовуються нові кадри зі своїми поглядами й креативними ідеями, а це

може викликати застій в організації.

Аналіз джерел набору працівників ТОВ «Авто – Експрес» представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Джерела набору працівників ТОВ «Авто – Експрес» у 2016-2017 роках

Джерела	Кількість залучених працівників на підприємство усього, чол.		Кількість залучених працівників у відділ бухгалтерії, чол.	
	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
Зовнішні (ЗМІ, центр зайнятості, за рекомендацією)	5	9	0	1
Внутрішні (підвищення по службі)	1	0	1	0

За даними таблиці 2.7 можна зазначити, що основна кількість працівників набирається із зовнішніх джерел, тобто майже відсутнє просування по службі.

Основними вимогами, що пред'являються кандидатам на посаду у відділі бухгалтерії є:

- володіння вищою освітою(можливий розгляд претендентів з технічною освітою);
- вік від 25 до 45 років;
- обов'язковий досвід роботи на суміжній посаді;
- володіння навиками роботи на ПК, знання програми 1С;
- наявність таких якостей, як компетентність, чесність, грамотність, уважність та ін.

Перша співбесіда з кандидатом на вакантне місце здійснюється директором для визначення взаємних інтересів, ділових якостей і досвіду роботи, прийнятних для організації, перевірки трудової книжки, виявлення потенційної можливості прийому.

Проблемами, що виникають при наборі працівників у відділ бухгалтерії ТОВ «Авто – Експрес» є: розбіжність умов роботи з очікуваннями кандидата(низька заробітна плата, незручний графік, несприятливий морально

– психологічний клімат у колективі та інше), відсутність кваліфікованих кандидатів на посаду. Проте директор ТОВ "Авто - Експрес" докладася максимум зусиль для того, щоб ближче ознайомити претендента з його майбутніми обов'язками та роботою, як з її позитивними аспектами, так і з негативними.

На етапі набору персоналу керівництво ТОВ "Авто - Експрес" застосовує такі критерії і принципи (рис. 2.3).

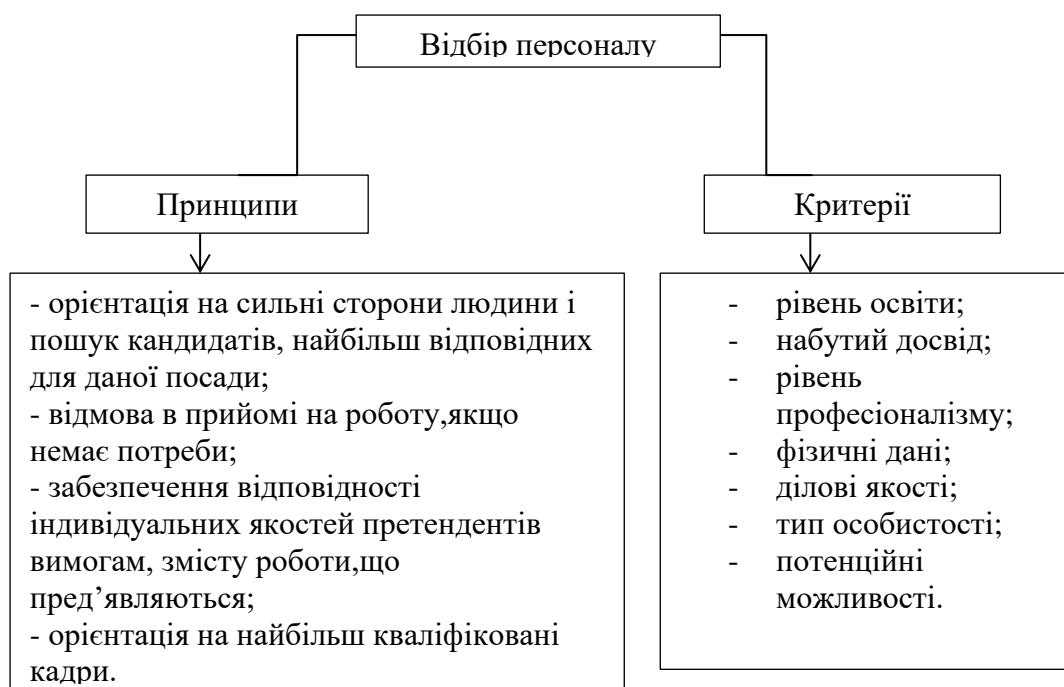


Рисунок 2.3 – Принципи і критерії, які використовує керівництво ТОВ "Авто - Експрес" при наборі кадрів у відділ бухгалтерії

В результаті успішного проходження співбесіди кандидат зараховується на стажування.

Директор підприємства ознайомлює кандидата з умовами праці та знайомить з колективом.

Важливим моментом є оцінка персоналу, яка відбувається для встановлення відповідності працівника займаної їм вакантної посади і здійснюється способом оцінки ділових і особистих якостей персоналу ТОВ «Авто - Експрес» за критеріями оцінки з врахуванням коефіцієнтів, які наведені в таблиці 2.8. У ТОВ "Авто - Експрес" оцінює персонал безпосередньо

директор.

Результати коефіцієнта визначаються таким способом:

- від 0,10 до 0,39 - працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,40 до 0,59 - працівнику призначається переатестація через рік підвищення кваліфікації;
- від 0,60 до 0,80 - працівник відповідає посаді;
- більше 0,80 - працівника рекомендують в резерв, призначений на вищу посаду, та підвищують заробітну плату.

Таблиця 2.8 - Критерії оцінки якостей персоналу бухгалтерського відділу ТОВ "Авто - Експрес"

Критерії оцінки	Коефіцієнт для:				
	головного бухгалтера	спеціалістів			
		1	2	3	4
Трудові якості	0,1	0,1	0,15	0,3	0,15
Організаторські здібності	0,15	0	0,1	0	0,15
Компетентність	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2
Особисті якості	0,15	0,1	0,1	0,05	0,2
Психологічна сумісність з колективом	0,15	0,05	0,2	0,2	0,2
Всього	0,75	0,35	0,75	0,65	0,8

Таким чином, головний бухгалтер та 2 спеціалісти відповідають посаді, 1 спеціаліст рекомендується в резерв на підвищення в посаді та заробітній платі, 1 спеціаліст не відповідає посаді.

Здійснення оцінки персоналу на підприємстві надає змогу вирішити певні завдання (рис. 2.4).

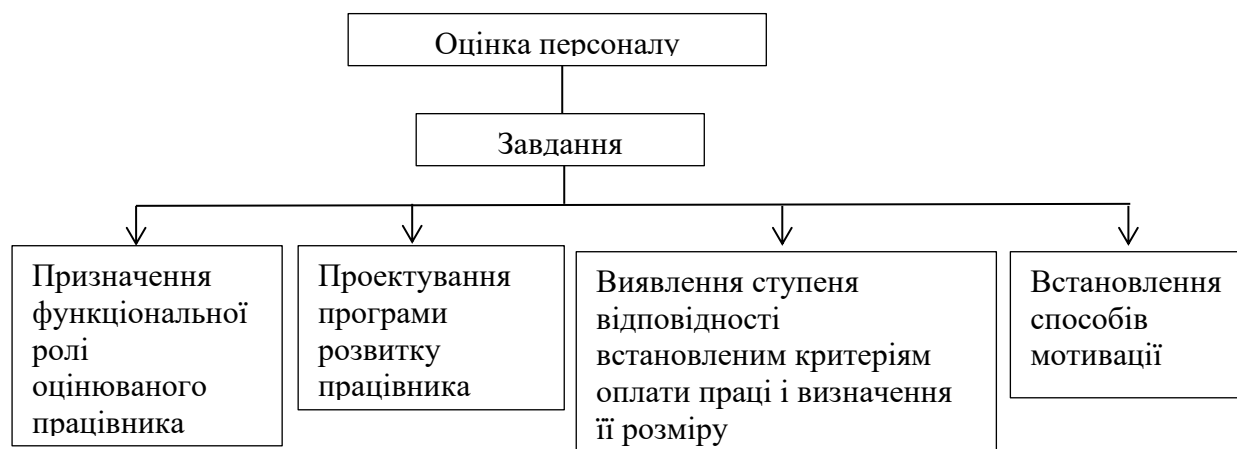


Рисунок 2.4 – Завдання, що вирішуються за допомогою оцінки персоналу

На підприємстві ТОВ «Авто – Експрес» у відділі бухгалтерії застосовуються адміністративні, економічні та морально – психологічні методи управління персоналом.

Адміністративні методи припускають – розроблення посадових інструкцій, видання наказів, добір і розподіл кадрів. Обов'язки по розробці даного методу покладено на менеджера з персоналу та головного бухгалтера.

Економічні методи мають на увазі – встановлення матеріальних стимулів, заохочень та штрафів. Обов'язки по розробці даного методу покладено на менеджера з персоналу.

Морально – психологічні методи – аналіз і створення сприятливого клімату у колективі, стимулювання ініціативи. Цей метод використовує керівник і менеджер з персоналу.

Управління в відділі бухгалтерії ґрунтується на ліберально – демонстраційному стилі, при якому керівник дає свободу дій для своїх підлеглих, в рамках заданої роботи.

В колективі даного відділу розподілені неформальні ролі, такі як: емоційний лідер(головний бухгалтер), діагност(менеджер з персоналу), інтегратор(директор).

Робота менеджера з персоналом з колективом заснована на наступних принципах:

- винагорода – ґрунтується на результатах праці кожної людини і всього трудового колективу в цілому;
- гнучкість – передбачає пристосованість керівника до мінливих цілей колективу та умов його роботи;
- комфортність - управління персоналом забезпечує максимальну зручність для творчих процесів у трудовому колективі.

Для колективу відділу, менеджер застосовує матеріальну і нематеріальну мотивацію. До матеріальних відносять зарплату, премії та різного виду персональні надбавки. До нематеріальних – соціальні пільги, такі як безкоштовний проїзд, подарунки дітям на новорічні свята, корпоративні заходи.

В колективі іноді трапляються конфлікти, найчастіше це конфлікти через несумісність у міжособистісних стосунках, що виникають в процесі роботи. У таблиці 2.9 зазначено основні причини конфліктів у трудовому колективі відділу бухгалтерії та їх вплив.

Таблиця 2.9 Основні причини конфліктів в ТОВ «Авто - Експрес» та їх вплив (% до загальної кількості робітників)

Категорія працівників	Порушення моральних норм, трудової дисципліни	Соціально-психологічна несумісність у міжособистісних стосунках	Помилкова оцінка діяльності керівником	Низький рівень згуртованості	Вплив на працівників, кількість опитаних чол..
Працівники зі стажем понад 2 роки	28%	38%	19%	15%	1- майже не впливають 2- впливають негативно
Працівники зі стажем до 2 років	57%	42%	21%	28%	2- впливають негативно

Якщо говорити стосовно планування кадрів, то довгострокового планування не спостерігається. Зазвичай, після звільнення штатної одиниці оголошується конкурс на вакантну посаду.

Основним засобом впливу на систему управління колективом для забезпечення його ефективної роботи є навчання кадрів (перепідготовка і підвищення кваліфікації).

У відділі бухгалтерії ТОВ "Авто - Експрес" основними методами навчання на робочому місці є: стажування; наставництво.

Головною умовою ефективності функціонування трудового колективу виступає наявність сприятливого психологічного клімату. За допомогою анкетування (Додаток В) було виявлено наявність сприятливого психологічного клімату у відділі бухгалтерії ТОВ «Авто – Експрес».

Результати опитування представимо на рисунку 2.5.

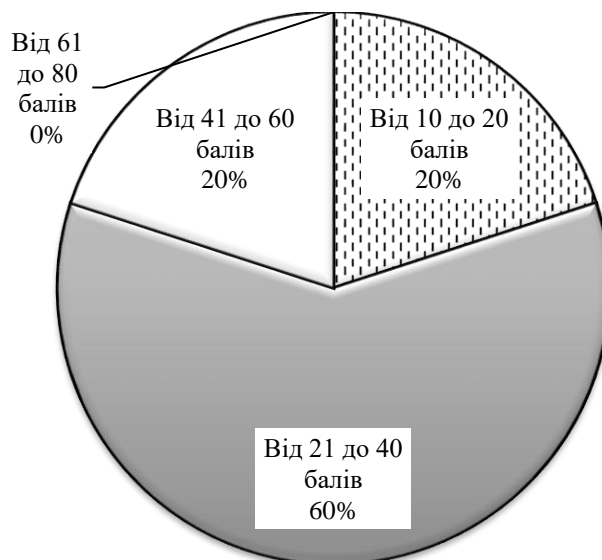


Рисунок 2.5 – Результати анкетування працівників на предмет сприятливості психологічного клімату в колективі

Таким чином, 3 працівника або 60% опитаних відділу бухгалтерії вважають, що в їхньому колективі достатньо сприятливий рівень психологічної атмосфери.

Спираючись на проведений аналіз діяльності ТОВ "Авто - Експрес" можна визначити як позитивні, так і негативні моменти в системі управління формуванням колективу, які наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Переваги і недоліки системи управління формуванням колективу ТОВ "Авто - Експрес"

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - стажування кадрів перед ухваленням посадових обов'язків; - перевага віддається претендентам з досвідом роботи, що дає змогу економити на навчанні; - швидка адаптація працівників в колективі; - врахування ідей та думок персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність довгострокового планування кадрів; - відсутність чіткої кадрової політики; - відсутність кадрового резерву; - віковий ценз; - відсутність пересування кадрів для забезпечення взаємозамінюваності на робочих місцях; - недостатній рівень заохочення ініціативи персоналу; - часткова відсутність матеріального стимулювання; - відносно низька оплата праці при тривалому робочому дні; - відсутність відпусток у деяких груп працівників.

Люди – один з найголовніших факторів діяльності ТОВ "Авто - Експрес", тому управління колективом грає дуже важливу роль в досягненні підприємством бажаної мети.

Керівнику необхідно розумітися в людях, визначати їх потреби, вміти знаходити контакт та взаєморозуміння з різними людьми.

2.3 Ефективність функціонування трудового колективу ТОВ «Авто – Експрес»

Продуктивність праці робітників виступає найбільш універсальним показником, який визначає ефективність та результативність формування трудового колективу організації.

Зміна показників ефективності кадрового менеджменту в ТОВ "Авто – Експрес" у 2015-2017 роках наведена в таблиці(Додаток Д).

Проводячи аналіз даних цієї таблиці можна в загальному вигляді представити рух показників, що надають характеристику ефективності застосування персоналу досліджуваного підприємства.

Розрахуємо продуктивність праці у 2015 – 2017 роках:

$Пп_{2015} = 12555,3/101 = 124,3$ тис. грн./чол.

$Пп_{2016} = 13350,2/114 = 117,1$ тис. грн./чол.

$Пп_{2017} = 14185,5/116 = 122,3$ тис. грн./чол.

Показник продуктивності праці у вартісному вираженні у 2015 - 2017 роках знизився з 124,3 тис. грн./чол. у 2015 році до 117,1 тис. грн./чол. у 2016 році. У 2017 році він збільшився до 122,3. Це пов'язується з тим, що зростання кількості робітників викликає підвищення обсягу наданих послуг та, як наслідок, і продуктивності праці. Така зміна у 2017 р. оцінюється позитивно.

Розглянемо показники, що визначають ефективність кадрового менеджменту ТОВ "Авто - Експрес" засобом матеріального стимулювання.

Базуючись на тому, що головним матеріальним стимулом для більшої кількості працівників виступає заробітна плата, дослідимо організацію оплати праці робітників різних категорій ТОВ " Авто - Експрес ".

Система оплати праці у ТОВ "Авто - Експрес" відбувається на підставі:

- законів та інших нормативних актів;
- трудових договорів;
- колективних договорів.

Заробітна плата виступає головним засобом оплати праці для усіх працівників, яка нараховується з фонду оплати праці організації. Керівництво ТОВ "Авто - Експрес" застосовує такі види матеріального стимулювання працівників, як основна заробітна плата, премія, компенсаційні та заохочувальні виплати.

«Згідно закону України "Про оплату праці" основна заробітна плата представляє собою винагороду за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців» [11].

Важливу роль в організації оплати праці співробітників ТОВ "Авто - Експрес" посідає преміювання. Премія - змінювана частина заробітної плати,

яка нараховується робітникам як винагорода за високі досягнення у колективній та індивідуальній роботі. Дані бухгалтерської звітності є підставою для виплати премії. Премія нараховується за фактично відпрацьований час у відсотках до тарифної ставки або посадового окладу. Робота у святкові дні оплачується у розмірі одного окладу. При розрахунку премії період відпусток та лікарняні не враховуються. Розмір премії встановлюється керівництвом ТОВ "Авто - Експрес" кожного місяця.

«До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми» [11].

Для того, щоб проаналізувати ефективність матеріального стимулювання робітників відділу бухгалтерії ТОВ "Авто - Експрес" потрібно вирахувати кілька показників:

Визначимо середню заробітну плату робітників відділу бухгалтерії ТОВ "Авто - Експрес":

$$З/пл.=ФОП/Ч/12міс. \quad (2.6)$$

$$З/пл.2015 = 210000 / 5 / 12 = 3500 \text{ (грн./міс.)}$$

$$З/пл.2016 = 240000 / 5 / 12 = 4000 \text{ (грн./міс.)}$$

$$З/пл.2017 = 270000 / 5 / 12 = 4500 \text{ (грн./міс.)}$$

Розрахуємо рівень фонду оплати праці (ФОП) ТОВ "Авто - Експрес" у 2015-2017 роках у валовому доході (ВД), обсязі реалізації (ОР) та валових витратах (ВВ) підприємства:

$$Р_{фоп(вд\ор\вв)} = ФОП / (вд\ор\вв) \quad (2.7)$$

$$Р_{фоп(вд)}2015 = 2787,6 / 12555,3 = 22,2\%;$$

$$Р_{фоп(вд)}2016 = 3420 / 13350,2 = 25,6\%;$$

$$Р_{фоп(вд)}2017 = 4454,4 / 14185,5 = 31,4\%;$$

$$Р_{фоп(ор)}2015 = 2787,6 / 11745,3 = 23,7\%;$$

$$Р_{фоп(ор)}2016 = 3420 / 12454,2 = 27,4\%;$$

$R_{\text{фоп(ор)}}2017=4454,4/13341,2=33,4\%$;

$R_{\text{фоп(вв)}}2015=2787,6/10347,8=26,9\%$;

$R_{\text{фоп(вв)}}2016=3420/10386,5=32,9\%$;

$R_{\text{фоп(вв)}}2017=4454,4/12321,4=36,2\%$.

Аналіз результатів проведених розрахунків свідчить, що якщо у 2016 році фонд оплати праці співробітників ТОВ "Авто - Експрес" становив 25,6 % від отриманого підприємством прибутку, то у 2017 році він зріс до 31,4%.

Це може указувати на послаблення існуючої системи матеріального стимулювання роботи працівників ТОВ "Авто - Експрес".

Показники для подальшого здійснення аналізу матеріального стимулювання персоналу ТОВ "Авто - Експрес" наведемо у наступній таблиці (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники матеріального стимулювання праці робітників ТОВ "Авто - Експрес" у 2016-2017 роках

Показник	2016	2017	Абсол. відх	Темп росту
1. ФОП, тис. грн, в т.ч.	3420,0	4454,4	1034,4	130,24 %
- Фонд основної з/плати, тис. грн.	2121,3	2847,6	726,3	134,24%
- Фонд додаткової з/пл., тис. грн.	1088,5	1367,6	279,1	125,64 %
- Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	210,2	239,2	29	113,8 %
2. Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	114	116	2	101,75 %
3. Середньомісячна з/плата, грн.	2500	3200	700	128 %
4. Обсяг наданих послуг, тис. грн.	12454,2	13341,2	887	107,12 %
5. Доход від реалізації послуг, тис. грн	13350,2	14185,5	835,3	106,26 %
6. Операційні витрати, тис. грн	10386,5	12321,4	1934,9	114,45 %
7. Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн.	1963,7	1664,1	-299,6	84,74 %
8. Рівень ФОПвд, %	25,6	31,4	5,8	122,65%
9. Рівень ФОПор, %	27,4	33,4	6	121,9 %
10. Частка ФОП у витратах,	32,9	36,2	3,3	110 %
11. Продуктивність праці, тис. грн	117,1	122,3	5,2	104,44 %

Дані таблиці 2.11 вказують на поліпшення системи матеріального стимулювання працівників ТОВ "Авто - Експрес": фонд оплати праці зріс на

1034,4 тис. грн. (30,24 %) і у 2017 році становив 4454,4 тис. грн.

Фонд основної заробітної плати робітників ТОВ "Авто - Експрес" підвищився порівняно з 2016 роком на 726,3 тис. грн (або на 34,24 %), він складав в 2017 році 2847,6 тис. грн.

Фонд додаткової заробітної плати персоналу ТОВ "Авто - Експрес" у 2017 році становив 1367,6 тис. грн, що на 279,1 тис. грн більше ніж показник 2016 року. Темп приросту визначеного показника в ТОВ "Авто - Експрес" за 2016 - 2017 роки складає 25,64 %.

Також можна зазначити про збільшення обсягу заохочувальних та компенсаційних виплат в ТОВ "Авто - Експрес": якщо в 2016 році він дорівнював 210,2 тис. грн., то у 2017 році становив 239,2 тис. грн, що на 13,8 % вище показника попереднього року.

Про позитивну динаміку матеріального стимулювання робітників ТОВ "Авто - Експрес" свідчить також зростання середньої заробітної плати: у 2017 році вона виросла на 700 грн. на місяць, тобто на 28 %. Середня заробітна плата працюючих ТОВ "Авто - Експрес" становила у 2017 році 3200 грн.

Ефективна система матеріального стимулювання персоналу визначається не лише розміром фонду оплати праці, але і його структурою. Зміни, що відбулися у структурі фонду оплати праці представлено у графіку (рис. 2.6).

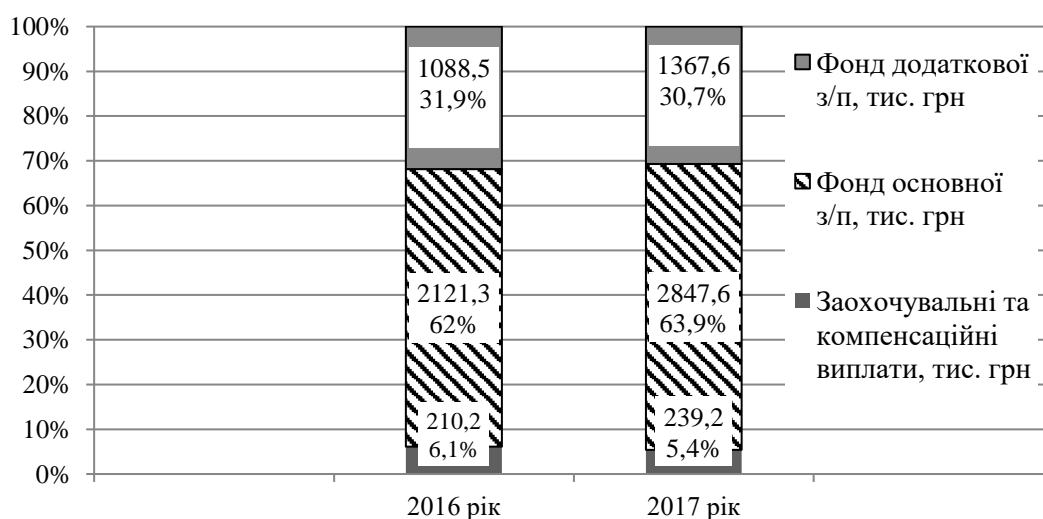


Рисунок 2.6 – Структура фонду оплати праці ТОВ "Авто - Експрес" у 2016 – 2017 роках

З рис. 2.6 видно, що питому вагу у структурі фонду оплати праці робітників ТОВ "Авто - Експрес" займає основна заробітна плата. Разом з тим, частина основної заробітної плати у фонді оплати праці ТОВ "Авто - Експрес" у 2017 році виросла до 2847,6 тис. грн, тобто на 34,24 %.

Зріс також розмір додаткової заробітної плати: з 1088,5 тис. грн у 2016 році він збільшився до 1367,6 тис. грн у 2017 році (25,64 %), підвищилася частка заохочувальних та компенсаційних виплат, але не дуже суттєво: з 210,2 тис. грн у 2016 році до 239,2 % у 2017 році (на 13,8 %).

Методи розрахунку показників ефективності використання фонду оплати праці:

$$\text{«ФОП на 1 грн. ВД} = \text{ФОП} / \text{ВД} * 100, \quad (2.8)$$

$$\text{ФОП на 1 грн. ФР} = \text{ФОП} / \text{ФР} * 100, \quad (2.9)$$

$$\text{ФОП на 1 працівника} = \text{ФОП} / \text{Ч}, \quad (2.10)$$

де ВД – валовий доход,

ФР – фінансовий результат від звичайної діяльності,

Ч – середньооблікова чисельність працівників» [19].

Таблиця 2.12 – Показники ефективності використання фонду оплати праці у ТОВ "Авто - Експрес" 2016-2017 роки

Показники	2016 р.	2017 р.	Відхилення, (+;-)	Темп росту, %
Доход від реалізації послуг, тис. грн.	13350,2	14185,5	835,3	106,26 %
Поточні витрати, тис. грн.	10386,5	12321,4	1934,9	118,62 %
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн.	1963,7	1664,1	-299,6	84,74 %
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	114	116	2	101,75%
Фонд оплати праці, тис. грн	3420,0	4454,4	1034,4	130,24 %
ФОП на 1 грн. доходу, %	25,6	31,4	5,8	122,65%
ФОП на 1 грн. фінансового результату від звичайної діяльності, %	31,5	16,6	-14,9	52,7 %
ФОП на 1 працівника, тис. грн.	30,0	38,4	8,4	128 %

За даними таблиці 2.12 можна зазначити, що на одну гривню валового доходу за 2016 р. припадало 0,3 грн. фонду оплати праці, у 2017 р. цей показник

залишився незмінним. Це позначає, що зростання фонду оплати праці даного підприємства дорівнювало збільшенню валового доходу. На одну гривню фінансового результату від звичайної діяльності за 2016 рік припадало 0,31 грн. фонду оплати праці, що на 14,9 % більше, ніж у 2017 р., коли цей показник дорівнював 0,16 грн. На кожного працюючого у ТОВ "Авто - Експрес" у 2017 р. припадало 38,4 тис. грн річного фонду оплати праці, що на 8,4 тис. грн. більше, ніж в 2016 р. Це сталося за рахунок підвищення фонду оплати праці протягом 2016 - 2017 років на 1034,4 тис. грн. та зростання середньооблікової чисельності працюючих на підприємстві на 2 людини. Таким чином, зростання фонду оплати праці проходило більш високими темпами ніж збільшення середньооблікової чисельності персоналу.

Для того, щоб підтвердити вищевикладені міркування, вирахуємо показники, які зазвичай застосовуються для оцінки ефективності матеріального стимулювання праці в організації.

Коефіцієнт співвідношення між темпами підвищення фонду оплати праці та обсягу наданих послуг організації:

$$K 1 = \Delta\text{ФОП} / \Delta V_p = 130,24 / 107,12 = 1,22.$$

Коефіцієнт співвідношення між темпами підвищення фонду оплати праці та валового доходу організації:

$$K 2 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{ВД} = 130,24 / 106,26 = 1,23.$$

Коефіцієнт співвідношення між темпами підвищення фонду оплати праці та прибутку організації:

$$K 3 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Пр} = 130,24 / 84,74 = 1,54.$$

Коефіцієнти співвідношення між темпами підвищення фонду оплати праці та продуктивності праці:

$$K 4 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{ПП(варт)} = 130,24 / 102,13 = 1,28.$$

Беручи за основу дані, розраховані в таблиці 2.12, можна проаналізувати ефективність стимулювання працівників підприємства.

«Для того, щоб оцінити ефективність стимулювання персоналу необхідно розрахувати такі показники:

- коефіцієнт співвідношення між темпами росту продуктивності праці у вартісному вираженні та рівнем середньої заробітної плати (К 1);
- коефіцієнт співвідношення між темпами росту фонду оплати праці та валовим доходом організації (К 2);
- коефіцієнт співвідношення між темпом росту фонду оплати праці та прибутком організації (К 3)» [21].

Для розрахунку вищеперелічених коефіцієнтів складемо таблицю даних на підставі попередньо розрахованих таблиць (табл.2.13).

Методи обчислення коефіцієнтів для оцінки ефективності стимулювання працівників організації:

$$K 1 = \text{Темп росту ПП (варт.)} / \text{Темп росту ЗП} = 104,44\% / 128\% = 0,82$$

$$K 2 = \text{Темп росту ФОП} / \text{Темп росту Дрп} = 130,24\% / 106,26\% = 1,226$$

$$K 3 = \text{Темп росту ФОП} / \text{Темп росту ФР} = 130,24\% / 84,74\% = 1,537.$$

Таблиця 2.13 – Динаміка показників ефективності оплати праці робітників ТОВ "Авто - Експрес" у 2016-2017 роках

№ з/п	Показники	Роки		Темп росту 2017/2016,%
		2016	2017	
1.	Доход від реалізації послуг, тис. грн	13350,2	14185,5	106,26
2.	Фінансовий результат від звич. діяльності, тис. грн.	1963,7	1664,1	84,74
3.	Фонд оплати праці, тис. грн.	3420	4454,4	130,24
4.	Продуктивність праці, тис. грн/особу	117,1	122,3	104,44
5.	Середньомісячна зарплата одного працівника	2500	3200	128
1	Коефіцієнт 1	0,82		
2	Коефіцієнт 2	1,226		
3	Коефіцієнт 3	1,537		

Аналізуючи результати розрахунків, можна підвести підсумки:

$K 1 < 1$. Система матеріального стимулювання праці персоналу ТОВ "Авто - Експрес" забезпечує підвищення продуктивності праці. Разом з тим продуктивність праці зростає повільнішими темпами, ніж зростання заробітної плати. Таким чином, заробітна плата в ТОВ "Авто - Експрес" не має стимулюючого впливу та потребує розробки заходів для її вдосконалення.

$K 2 > 1$. Зростання валового доходу підприємства відбувається повільніше,

ніж збільшення фонду оплати праці.

К 3>1. Існуюча система матеріального стимулювання працівників не забезпечує збільшення прибутку та економію поточних витрат підприємства. Збільшення розміру заробітної плати не має необхідного економічного підґрунтя – зростання доходу. Через це підвищується питома вага відрахувань на оплату праці в складі доходів та зниження отриманого прибутку.

За результатами здійсненого у даному розділі дипломної роботи дослідження можна зазначити, що підприємство ТОВ «Авто – Експрес» працює рентабельно, хоча і нестабільно. Загальна кількість постачальників, з якими співпрацює ТОВ «Авто – Експрес» становить понад 10 організацій, за кожною групою товарів є декілька постачальників.

ТОВ «Авто – Експрес» займає високу конкурентну позицію серед основних конкурентів у Донецькій області, зокрема рівень цін є найкращим серед інших організацій, але необхідно підвищити якість послуг, що надаються.

В результаті аналізу процесу управління формуванням колективу у відділі бухгалтерії можна зробити такі висновки: набір кадрів відбувається як з зовнішніх джерел, так і з внутрішніх, основним джерелом виступають ЗМІ, обов'язковим є стажування кадрів перед ухваленням посадових обов'язків; перевага віддається претендентам з досвідом роботи, що дає змогу економити на навчанні; у колективі достатній рівень соціально - психологічної атмосфери.

Водночас процес управління формуванням трудового колективу має такі недоліки:

- відсутність довгострокового планування кадрів;
- відсутність чіткої кадрової політики;
- відсутність пересування кадрів для забезпечення взаємозамінюваності на робочих місцях;
- недостатній рівень заохочення ініціативи персоналу;
- часткова відсутність матеріального стимулювання;
- слабка система навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТОВ «АВТО – ЕКСПРЕС» В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

3.1 Розробка та удосконалення основних напрямків розвитку трудоного колективу підприємства

У другому розділі роботи були визначені недоліки системи управління формуванням колективу ТОВ "Авто - Експрес", які, певним чином мають впливають на остаточний результат діяльності організації:

- відсутність довгострокового планування кадрів;
- відсутність чіткої кадрової політики;
- відсутність пересування кадрів для забезпечення взаємозамінюваності на робочих місцях;
- недостатній рівень заохочення ініціативи персоналу;
- часткова відсутність матеріального стимулювання;
- слабка система навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

Для того, щоб їх усунути потрібно вжити такі заходи:

- планувати та прогнозувати потребу в працівниках заздалегідь, щоб кандидатура відповідала усім вимогам посади;
- орієнтуватися на набір робітників середньої і високої кваліфікації;
- встановити більш гнучкі вікові межі і першочергово оцінювати не вік претендента, а його професійні якості;
- потрібно здійснювати атестацію персоналу, тобто надавати загальну оцінку сильних і слабких якостей працівників, їх відповідність вимогам організації та займаній посаді. Це б дало можливість керівнику зробити висновки про можливість заохочення або покарання робітника.

Розглянемо детальніше останню рекомендацію.

«Атестація включає декілька етапів: підготовку пакету необхідних документів по працівниках, що атестуються; проведення атестації; використання результатів атестації. Атестаційна оцінка несе в собі елемент мотивації і є передумовою зміни поведінки працівника. Рівень професійної підготовки і компетентності може бути перевірений за допомогою спеціального розробленого тесту, що включає як питання, що відображають зміст роботи співробітників, так і питання, перевіряючи загальний рівень освіти, інтелекту, швидкість реакції, нестандартність мислення. Мета атестації – виявить сильні і слабкі сторони в діях працівника. Слабкі сторони можна підсилити, а сильні підтримати за допомогою рекомендацій атестаційної комісії» [14]. «Анкета "Атестація" (Додаток Ж) є головним документом атестаційної комісії і включає 25 різноманітних питань (якостей). Кожне питання включає сім порівняльних характеристик за ознакою "від відмінного до поганого". З яких необхідно вибрати найбільш відповідну для конкретного співробітника. Привласнюючи характеристикам бали від 7 до 1 і, підсумовуючи їх з усіх питань, можна отримати сумарні бальні оцінки тих, що атестуються. У свою чергу, бальні оцінки можна згрупувати по відомих якісних оцінках:

відмінні 151-175 балів;
добре 101-150 балів;
задовільні 51-100 балів;
незадовільні 25-50 балів» [14].

«За наслідками проведення атестації комісія повинна винести ухвалу про відповідність працівника його посади і заробітній платі. Виходячи з якісних оцінок, даються рекомендації про пересування співробітників:

відмінно – гідний підвищення;
добре – залишити на посаді або перевести на рівноцінну;
задовільно – провести навчання або понизити на посаді;
незадовільно – підлягає звільненню» [22].

Директору необхідно провести індивідуальну атестаційну бесіду зі

співробітником, у процесі якої необхідно розглянути питання стосовно виконання співробітником своїх безпосередніх обов'язків, загальну характеристику його праці в проміжку між атестаціями, методи покращення праці, визначити потребу у підвищенні кваліфікації, здобутті додаткової освіти, подальші плани. Директор заносить в оцінний лист оцінку працівнику, яку обґрунтовує письмовими коментарями.

Атестація допомагає визначити сильні сторони робітника, можливість його кар'єрного росту і навести недоліки в його роботі. Здійснення атестації має бути лише однією з багатьох змін, але усвідомлення необхідності та важливості змін є першим етапом на шляху ефективного управління змінами.

Для покращення процесу адаптації та зниження плинності працівників необхідно вдосконалити напрями розвитку колективу.

У процесі розвитку трудовий колектив проходить п'ять послідовних стадій:

- виникнення колективу – стадія створення формальної структури, органів управління і системи звітності;
- формування колективу – стадія створення неформальних груп і формування громадської думки;
- стабілізація колективу – стадія існування стабільної неформальної структури колективу за умов сформованості його рівноваги і соціальних норм;
- вдосконалення колективу;
- розпад колективу.

Одним з найважливіших чинників успішної діяльності ТОВ "Авто - Експрес" є розвиток трудового колективу. Разом з тим інвестування в розвиток кадрів відіграє важливішу роль, ніж інвестування в розвиток і поліпшення сервісу.

«Під розвитком персоналу розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників. Це охоплює, перш за все:

- навчання, яке у формі загальної і професійної освіти дає необхідні

знання, навички і досвід (це відноситься до працівників, що мають середню освіту);

- підвищення кваліфікації, завдання якої – поліпшення професійних знань і навиків (це відноситься до всіх, хто має вищу і середню спеціальну освіту, включаючи директора, якому необхідні, крім бібліотечних знань, спеціальні знання в області автоперевезень)» [16];
- «навчання в школах, на курсах управління і керівництва, що дає необхідні пізнання і підготовку при вступі на керівну посаду і що формує кар'єру керівника;
- перекваліфікація, яка, по суті, дає другу освіту; під нею розуміється будь-яка професійна переорієнтація; мета перекваліфікації полягає в тому, щоб дати можливість працівникам освоїти нову для них спеціальність (це відноситься до всіх осіб, які мають освіту, не пов'язану з перевезеннями)» [16].

Розвиток кадрів ТОВ "Авто - Експрес" необхідно висувати на перший план, для цього необхідні:

- сприяння розвитку здібних до навчання працівників;
- поширення знань і передового досвіду;
- навчання молодих кваліфікованих працівників;
- розуміння управлінським персоналом важливості розвитку працівників;
- зниження плинності кадрів.

Для сприяння розвитку і зростанню співробітників ТОВ "Авто - Експрес" необхідно:

- задавати кожному досяжні і практично здійсненні цілі;
- надавати для вирішення найбільш складні завдання;
- посилити зростаючу відповідальність;
- делегувати завдання та повноваження;

- забезпечувати необхідною інформацією;
- заохочувати власну ініціативу, пропозиції, експерименти, творчість.

Крім того необхідно:

- не карати за помилки;
- заохочувати за щонайменші успіхи;
- завжди консультиватися зі співробітниками.

Для того, щоб посприяти розвитку особистості та покращити ефективність праці потрібно:

- постійна комунікація та доброзичливість;
- персональний підхід до кожного;
- визнання кожної особи;
- прояв інтересу до переконань та думок працівника;
- врахування персональних цілей та потреб;
- сприяння творчості;
- можливість робити помилки і йти на ризик;
- похвала;
- можливість кар'єрного росту.

Для скорочення плинності кадрів необхідно уважно підійти до процесу стимулювання праці персоналу. Потрібно приділити увагу як матеріальному стимулюванню (збільшення заробітної плати, премій, заохочень, надання путівок та інше) так і нематеріальному (можливість самореалізації, кар'єрного росту, повага).

До процесу стимулювання праці необхідно підходити ретельно та оперативно. Залежно від змін, що трапляються в колективі, стимули повинні постійно змінюватися. Великого значення набуває психологічний клімат в колективі. Формування сприятливого клімату виступає головним засобом зростання ефективності праці.

Від стратегії та засобів матеріального стимулювання залежить ефективність роботи організації, оскільки заробітна плата виступає

найважливішим чинником в раціональному використанні трудових ресурсів.

Раціональне впровадження матеріального стимулювання на підприємстві надає змогу підвищити результати праці та діяльності його працівників, гарантувати конкурентну перевагу на ринку праці, бажану прибутковість та рентабельність. Метою раціональної організації оплати праці виступає забезпечення відповідності між трудовим внеском працівника у результати діяльності організації і її розміром, тобто визначення відповідності між об'ємом праці і мірою споживання.

При побудові політики матеріального стимулювання та її впровадженні на підприємстві керівництву ТОВ "Авто - Експрес" потрібно враховувати такі принципи оплати праці:

- здійснення оплати в залежності від кількості і якості робочих операцій, здійснених працівником;
- розмежування заробітної плати в залежності від кваліфікації працівника, умов праці, необхідності розумового або фізичного напруження;
- постійне збільшення реальної заробітної плати, тобто перевищення темпів зростання номінальної заробітної плати над інфляцією;
- перевищення темпів збільшення продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати.

В результаті проведеного аналізу нами було виявлено, що система матеріального стимулювання в ТОВ "Авто - Експрес" набула широкого розповсюдження.

Однак, її ефективність знаходиться на досить низькому рівні, тож з метою її подальшого удосконалення, слід здійснити наступні заходи:

- впровадити так звану систему "кафе", коли за сумлінну працю протягом певного періоду (рік, квартал) працівник має право вибрати або "замовити", яку саме винагороду він хотів би отримати з запропонованого керівництвом ТОВ "Авто - Експрес" списку (грошова винагорода, відгули, цінний приз тощо).

- пропонується також провести серед працівників ТОВ "Авто - Експрес" анкетне опитування та виявити потреби, що впливають на відношення робітників до своїх посадових обов'язків та на якість їх виконання працівниками підприємства – соціальні, потреби в визнанні або в самовираженні. Проаналізувавши відповіді для працівників з перевагою відповідних потреб пропонується впровадження наступних заходів:

1) для працівників, в яких ключовими є соціальні потреби необхідно:

- доручати працівникам таку роботу, яка задовольняла б потребу у спілкуванні;
- формувати у колективі дух єдиної команди;
- робити з підлеглими систематичні наради;
- не руйнувати утворені неформальні групи, якщо вони не впливають на стійкість та прибутковість організації;
- створювати умови для соціальної активності працівників поза її межами;

2) для працівників, які мають особливі потреби в повазі, треба:

- надавати робітникам більш змістовну роботу;
- надати їм позитивний зворотній зв'язок зі здобутими результатами;
- заохочувати і надавати високу оцінку досягнутим працівниками результатам;
- долучати працівників до встановлення цілей і розробки рішень;
- делегувати працівникам додаткові повноваження;
- надавати можливість кар'єрного росту. Забезпечити навчання і перепідготовку, яка підвищує рівень компетентності та кваліфікації.

3) для задоволення потреб в самовираженні:

- надати працівникам можливості для навчання і розвитку, які дозволили б цілком застосувати їх потенціал;
- доручати підлеглим змістовну і складну роботу, що потребує від

них повної віддачі;

- формувати і розвивати у працівників ТОВ "Авто - Експрес" комплексу творчих здібностей.

В процесі аналізу існуючої системи матеріального стимулювання було встановлено, що розмір середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ "Авто - Експрес" за період 2016-2017 років збільшився на 700,0 грн. (тобто на 8,4 тис. грн на рік або на 28 %) і склав в 2017 році 3200 грн., а продуктивність праці у вартісній формі за цей же період підвищилася на 5,2 тис. грн/осіб (або на 4,44 %), але продуктивність праці у натуральній формі зменшилася. Це негативна тенденція в діяльності підприємства, оскільки більша частина працівників, отримуючи стабільну заробітну плату, не бажають докладати додаткові зусилля для підвищення ефективності праці та збільшення розміру доходу.

Наступна таблиця (табл. 3.1) містить пропозиції по зміні структури фонду оплати праці ТОВ "Авто - Експрес" з метою підвищення ефективності матеріального стимулювання.

Таблиця 3.1 – Пропозиції по зміні структури фонду оплати праці ТОВ "Авто - Експрес"

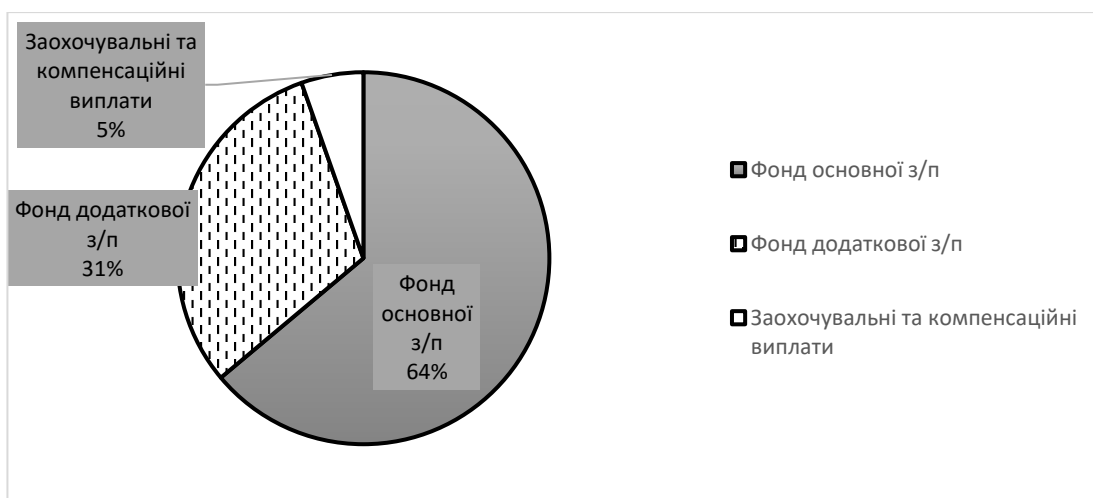
Показник	2017 рік (факт), %	Пропонована структура, %	Відхилення (+;-)
1. Фонд основної заробітної плати	63,9	54,0	-9,9
2. Фонд додаткової заробітної плати	30,7	36,0	5,3
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати	5,4	10,0	4,6
Фонд оплати праці, всього	100,0	100,0	-

Отже, політику досліджуваного підприємства щодо підвищення ефективності матеріального стимулювання та зацікавленості працівників у роботі необхідно спрямовувати не стільки у бік збільшення фонду зарплати, а у бік зміни його структури, а саме – збільшення частки заохочувальних та компенсаційних виплат, розмір яких залежить від індивідуальних результатів

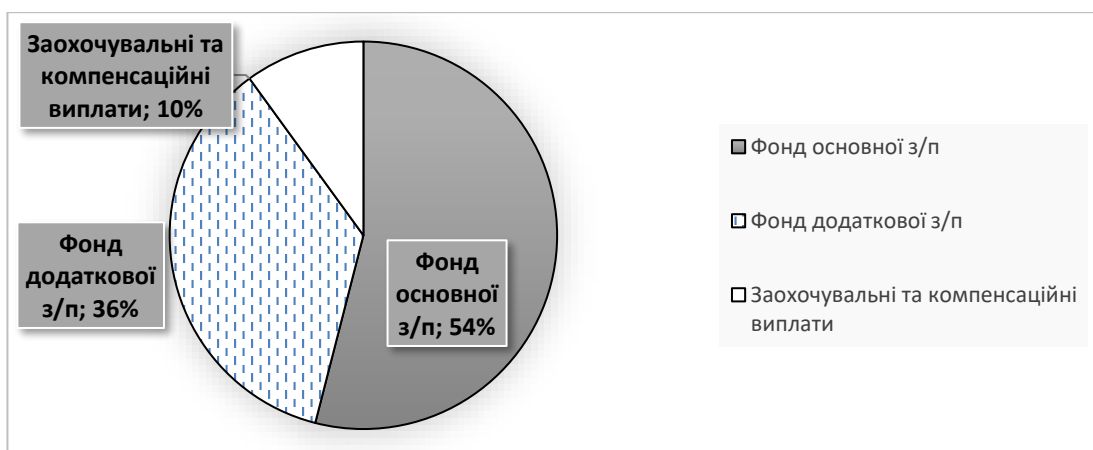
діяльності кожного працівника або колективу, де він працює, а також фонду додаткової заробітної плати. Премії, доплати та надбавки до основної ставки працівників відіграють велику роль у підвищенні ефективності праці персоналу.

Працівник має впевненість в тому, що якщо він розробить нову програму для підприємства і буде застосовувати її на практиці, то він отримує до основної зарплати додатково матеріальну винагороду.

Порівняти зміни у структурі фонду оплати праці ТОВ "Авто - Експрес" в разі впровадження наведених пропозицій можна за допомогою наступних діаграм (рис. 3.1).



а)



б)

Рисунок 3.1 – Пропоновані зміни у структурі фонду оплати праці в ТОВ "Авто - Експрес" (а) – фактична структура ФОП за 2017 р.; б) – пропонована структура ФОП)

Система матеріального стимулювання колективу ТОВ "Авто - Експрес" може бути визнана ефективною тільки якщо у кожного її робітника виникає необхідність старанно працювати. Результативність та ефективність роботи колективу залежить від системи управління матеріальним стимулюванням. У вирішенні завдань та проблем утворення ефективних механізмів мотивації праці підприємств України завдяки матеріальному стимулюванню слід брати до уваги наступні фактори, яких немає в закордонній практиці:

- зміна форм власності;
- процес розробки законодавчої бази, що регламентує взаємини усіх суб'єктів ринку;
- недостатній досвід впровадження ефективних механізмів матеріального стимулювання і утворення системи управління, які відповідають вимогам ринку;
- відсутність достатнього теоретичного та практичного досвіду та підготовки адміністративного персоналу в сфері управління процесами матеріального стимулювання.

Заробітна плата – не єдиний засіб матеріального стимулювання, існують різні методи заохочення, що можна впровадити на досліджуваному підприємстві.

Доцільно впровадити такі методи в систему матеріального стимулювання працівників ТОВ "Авто - Експрес":

- матеріальна допомога при захворюваннях;
- подарунки на день народження;
- повна або часткова оплата проїзду працівника на роботу;
- повна або часткова оплата навчання працівника.

Для посилення дієвості вищезазначених заохочень треба надати працівникам ТОВ "Авто - Експрес" самостійно обрати одне з них, що має істотне значення .

Упровадження пропонованих рекомендацій викликає підвищення рівня ініціативності та самовідданості праці і цілям підприємства, зростання

організованості та дисципліни, а також зростання ефективності залучення працівників, що позитивно вплине на роботу ТОВ "Авто - Експрес" в цілому.

3.2 Розробка стратегічної програми кадрового менеджменту на ТОВ "Авто - Експрес" та обґрунтування соціально-економічної ефективності розроблених заходів

Розробка стратегічної програми кадрового менеджменту в ТОВ "Авто - Експрес" повинна бути не одноразовим заходом, який надасть можливість ненадовго покращити результативність управління трудовим колективом ТОВ "Авто - Експрес", а повинна стати невід'ємною складовою загального процесу управління діяльністю аналізованого підприємства.

В ТОВ "Авто - Експрес" пропонуються для впровадження напрями по підвищенню результативності формування згуртованого трудового колективу підприємства, які представлено на рисунку 3.2.

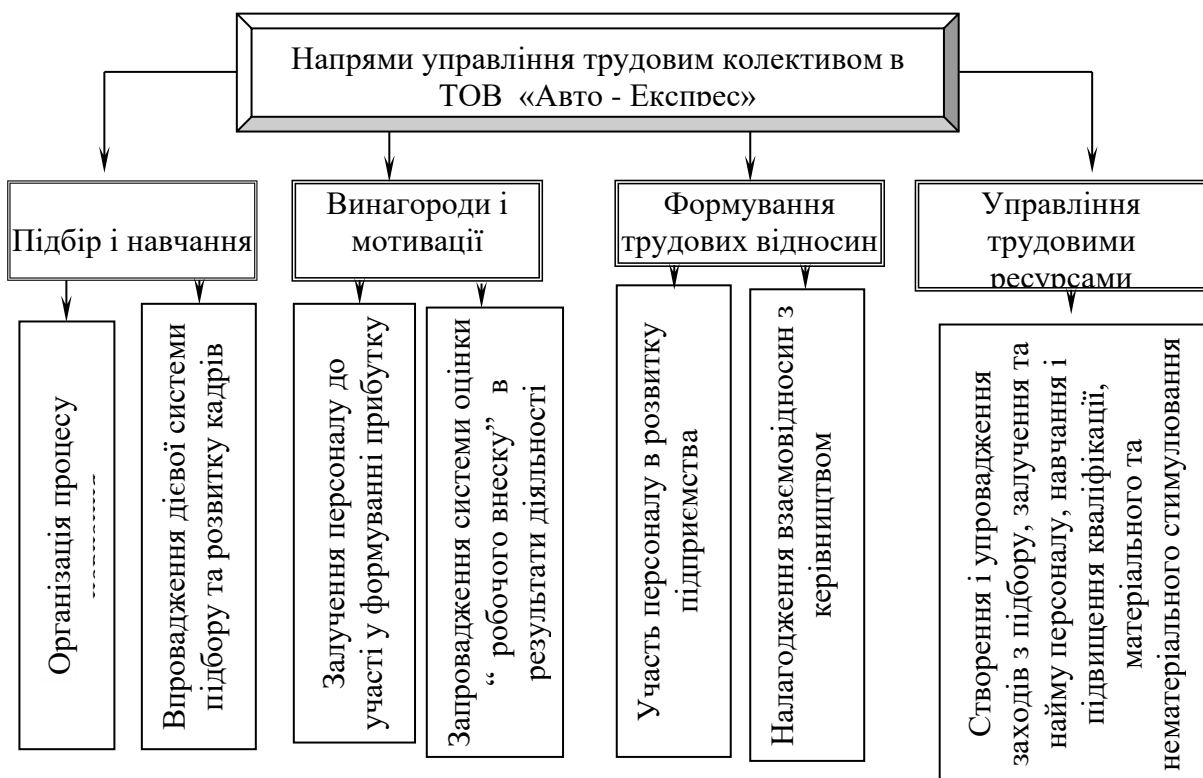


Рис. 3.2 – Пропонована стратегія кадрового менеджменту для впровадження в ТОВ "Авто - Експрес"

В межах розробленої стратегії для покращення ефективності кадрового менеджменту ТОВ "Авто - Експрес" пропонується обумовити критерії та методи оцінки, які дають змогу визначити, наскільки підприємство відповідає запропонованим критеріям.

Про результати оцінки якості обслуговування необхідно проінформувати усіх співробітників (наприклад, за допомогою таких внутрішніх засобів інформації, як дошка оголошень тощо). Оцінка якості обслуговування клієнтом позитивно позначається на відношенні працівника до роботи і до клієнтів. Та для більшої ефективності та стимулювання якісного обслуговування у подальшій роботі необхідно оголосити результати всім членам колективу, а для тих, хто якісно обслуговує клієнтів, надається певна винагорода. Для націлювання членів колективу ТОВ "Авто - Експрес" на задоволення потреб клієнтів, необхідно шукати засоби для здійснення їх обліку й нагороджувати за якісне обслуговування.

Створена стратегія кадрового менеджменту для ТОВ "Авто - Експрес" повинна поширюватися на усі його підсистеми: планування персоналу, вибір і використання організаційних структур управління, умови праці, стимулювання праці, трудові відносини, розвиток кадрового потенціалу, оформлення та облік кадрів, створення необхідної соціальної інфраструктури. Стратегічна програма кадрового менеджменту створюється і реалізовується у межах стратегії управління трудовим колективом ТОВ "Авто - Експрес".

Стратегічна програма кадрового менеджменту ТОВ "Авто - Експрес" ґрунтується на даних, що було зібрано на стадії дослідження, а також на пошуку конкретного стратегічного рішення із зазначених альтернатив.

У таблиці 3.2 представлені запропоновані підпрограми стратегії кадрового менеджменту, що спрямовані на виключення недоліків, які було виявлено під час дослідження результативності управління трудовим колективом ТОВ "Авто - Експрес".

Таблиця 3.2 – Стратегічна програма кадрового менеджменту ТОВ "Авто - Експрес" на 2 півріччя 2018 року

Управлінське рішення	Цілі		Зміст заходів	Відповідальні за виконання
	стратегічні	тактичні		
1. Найм, розміщення та рух робітників	Підвищення кваліфікації працівників;	Розробка індивідуальних планів підвищення кваліфікації для всіх працівників	Розробка індивідуальних планів підвищення кваліфікації працівників (за всіма категоріями). Створення та впровадження універсальних програм навчання кадрів. Виявлення професіональних умінь та навичок, які необхідні в перспективі. Корпоративні програми з тренінгу управлінських кадрів організації на предмет набору персоналу	Директор, менеджер з персоналу
2. Оцінка працівників	Перетворення системи оцінки в систему навчання	Перероблення системи оцінки в основний механізм підвищення ефективності менеджменту	Запровадження семінарів з питань кар'єри за участю керівників і підлеглих. Проведення семінарів з усунення недоліків поточного функціонування (за конкретними видами діяльності організації). Проведення семінарів з приводу взаємовідносин в колективі. Проведення семінарів з питань розвитку управлінських кадрів.	Директор підприємства.
3. Система мотивації	Застосування принципу диференціації винагород	Застосування диференціації винагород для всіх працівників	Семінари для управлінських кадрів на предмет оцінки праці та заохочення. Утворення системи заохочень за якісне обслуговування. Винагорода за високий рівень обслуговування. Впровадження системи заохочень за забезпечення зростання прибутку. Розробка програм по бонусах і преміюванню. Розробка програм участі працівників у прибутках	Директор організації, керівники відділів
4. Розвиток менеджменту персоналу	Підвищити якість сервісу, підвищити продуктивність праці, збільшити частку ринку	Підвищення кваліфікації менеджера та управлінських кадрів у зв'язку зі змінами умов бізнесу	Розробка програм навчання та розвитку управлінських кадрів. Проведення семінарів, присвячених розвитку потенціалу менеджера. Впровадження тренінгів з навичок управління в невеликих групах. Розробка проектів з кадрового росту підприємства. Утворення системи бездоганного функціонування	Директор організації, залучені спеціалісти

В умовах ринкової економіки, коли збільшується акцентування уваги на якості обслуговування, від кадрового менеджменту вимагається забезпечення ТОВ "Авто - Експрес" висококваліфікованими працівниками, а також планування їхнього кар'єрного росту, оцінка діяльності. Тому пропонується розробити план дій щодо кадрового менеджменту на ТОВ "Авто - Експрес" (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – План дій щодо кадрового менеджменту ТОВ "Авто - Експрес"

№	Найменування дій	Термін виконання
1	Проектування роботи відділу кадрів згідно з кадровою політикою організації як основою системи управління персоналом	Постійно
2	Здійснення атестації для найбільш ефективного застосування спеціалістів	Згідно з положенням
3	Визначення робітників, які мають потенціал до виконання більш відповідальної роботи. Забезпечення їх можливістю реалізовувати свої здібності та потенціал	Постійно
4	Утворення резерву кадрів для просування на керівні посади; проведення з ними планомірної роботи (індивідуальні плани підготовки, ротация, стажування на відповідних посадах, навчання на курсах, делегування обов'язків)	Третій квартал
5	Проведення заходів для покращення кваліфікаційного складу колективу	Постійно
6	Розробка програм навчання та підвищення ефективності їх проведення	Постійно, контроль
7	Підвищення ролі заробітної плати для зацікавлення працівників в підвищенні якості послуг	Сформулювати метод оплати праці
8	Підвищення ефективності та зацікавленості робітників за допомогою мотивації	Постійно
9	Розробка, впровадження та застосування соціальної програми для персоналу	Постійно
10	Допомога працівникам за їхніми потребами; стимулювання їх до професійного росту. Підтримка ініціативності та новаторства	Постійно
11	Визначення та контроль дотримання правил трудової дисципліни	Постійно
12	Розробка посадових інструкцій для керівників відділів і спеціалістів, постійний контроль за їх виконанням	Четвертий квартал
13	Підвищення ролі "корпоративної культури" в системі управління: (нагородження цінними подарунками, відзнаками тощо)	Четвертий квартал

З метою підвищення кваліфікації працівників та забезпечення ефективної роботи в ТОВ «Авто – Експрес» рекомендується розробити програму систематичного навчання та відповідні навчальні плани.

Основними завданнями програми є:

- забезпечення потрібної організації процесу навчання;
- перевірка набутих знань і умінь працівниками підприємства в процесі навчання;
- адаптація навчального процесу до потреб організації.

З метою підвищення ефективності розроблених заходів в процесі навчання в ТОВ "Авто - Експрес" використовуватимуться всілякі методи навчання, такі як:

- навчання безпосередньо на робочому місці;
- обов'язкове стажування з наставником впродовж одного тижня;
- делегування повноважень від керівників вищих рівнів управління до нижчих;
- застосування відповідних навчальних методик та інструкцій;
- навчання на підприємстві за межами робочого місця;
- ділова, або колективна гра, що заснована на розгляді навчального прикладу, в процесі якого працівникам присвоюють ролі ділової ситуації та аналізують наслідки прийнятих в процесі проходження гри рішень;
- зовнішнє навчання за межами робочого місця.

У таблиці 3.4 представлено основні запропоновані методи навчання працівників у ТОВ "Авто - Експрес".

Працівники з великим стажем роботи на даному підприємстві також можуть допомогти у навчанні нових працівників.

Рекомендовані програми навчання повинні застосовуватися планомірно, систематично, а рівень кваліфікації та підготовки персоналу – задовольняти рівню обслуговування, що надається підприємством.

Таблиця 3.4 – Основні методи навчання персоналу ТОВ "Авто - Експрес"

Метод	Мета методу	Умови застосування	Недоліки та обмеження
Інструктаж	Отримання конкретних знань та навичок при влаштуванні на роботу; при впровадженні на підприємстві нововведень	Для виконання роботи працівнику не вистачає знань та навичок	не завжди індивідуальний підхід; інструктаж обмежений у часі.
Професійна зовнішня консультація	Розв'язання конкретної проблеми засобом звернення до зовнішнього консультанта	Проблема полягає в конкретній "експертній області" і не може бути вирішена внутрішніми засобами підприємства	Необхідно розрахувати витрати
Коучинг	Вирішення конкретної проблеми засобом передачі досвіду та знань	необхідно передати вже накопичені знання і уміння в організації від більш досвідчених працівників менш досвідченим; необхідно розширити сферу пізнання	Наставники передають лише той досвід і знання, яким володіють самі; не розвиває абстрактного мислення

Отже, за допомогою пропонованих заходів у рамках розробленої стратегії кадрового менеджменту ТОВ "Авто - Експрес" розраховується зростання рівня задоволеності працівників та продуктивності праці аналізованого підприємства, які посприяють підвищенню рівня задоволення потреб клієнтів, поліпшенню його корпоративного іміджу, підвищенню кількості клієнтів та прибутковості.

Розрахуємо планові показники з праці і матеріального стимулювання на 2018 рік (табл. 3.5).

Дані таблиці 3.5 свідчать, що при впровадженні стратегічної програми кадрового менеджменту ТОВ "Авто - Експрес", показники, що характеризують ефективність управління трудовим колективом підприємства зміняться в кращу сторону: підвищиться прибуток підприємства та продуктивність праці. Заробітна плата та коефіцієнти, що характеризують ефективність системи матеріального стимулювання працівників ТОВ "Авто - Експрес" також

покращатися за умови впровадження запропонованих у даній роботі заходів.

Таблиця 3.5 – Планові показники праці і матеріального стимулювання ТОВ "Авто - Експрес" на 2018 рік

№ з/п	Показник	Роки		Абсол. відх. (+;-)	Темп росту, %
		2017	2018 (план)		
1.	Доходи від звичайної діяльності, тис. грн.	14185,5	14947,3	761,8	105,4
2.	Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	13341,2	13624,5	283,3	102,1
3.	Операційні витрати, тис. грн.	12321,4	11279,7	-1041,7	91,5
4.	Обсяг наданих послуг, людино-днів	67541	68325	784	101,2
5.	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	1664,1	2541,9	877,8	152,7
6.	Фінансовий результат від звичайної діяльності після оподаткування, тис. грн.	1204,7	2012,2	807,5	167
7.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	116	120	4	103,4
8.	Фонд оплати праці, тис. грн.	4454,4	4461,3	6,9	100,2
9.	Середньомісячна заробітна плата, грн.	3200	3600	400	112,5
10.	Продуктивність праці, тис. грн/особу	122,3	124,5	2,2	101,8
11.	Рівень ФОП у доходах від звичайної діяльності, %	31,4	29,9	-1,5	95,2
12.	Рівень ФОП у обсязі реалізації, %	33,4	32,7	-0,7	97,9
13.	$K 1 = \Delta ПП (\text{варт.}) / \Delta СЗ$	0,82	0,9	0,08	109,8
14.	$K 3 = \Delta \text{ФОП} / \Delta \text{Дзд}$	1,226	0,95	-0,28	73
15.	$K 4 = \Delta \text{ФОП} / \Delta \text{ОР}$	1,22	0,99	-0,23	98,1
16.	$K 5 = \Delta \text{ФОП} / \Delta \text{ФР}$	1,537	0,65	-0,88	42,3

Таким чином, наведені пропозиції щодо удосконалення матеріального стимулювання праці у ТОВ "Авто - Експрес" посприяють підвищенню ефективності використання персоналу підприємства, що надасть можливість підвищити ефективність економічної діяльності у майбутньому.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження у даній роботі можна сформулювати наступні висновки:

1. Трудовий колектив - це організована група людей, які об'єднані загальними цілями, професійними і соціальними інтересами, ціннісними орієнтаціями, спільною діяльністю й спілкуванням, взаємною відповідальністю.

2. Основними характеристиками трудового колективу є: загальна професійна діяльність; відносини відповідальної залежності; згуртованість; самоврядування; колективістське самовизначення; колективістська ідентифікація; співвідношення інтересів, цінностей і потреб кожного працівника з визначеними цілями і завданнями підприємства; стійкість і гармонійність відносин у колективі, що засновані на взаємній контактності і відповідальності, взаємній повазі і довірі; суспільна думка колективу.

3. Формування висококваліфікованих трудових колективів є визначальним фактором ефективної роботи організації. Для більш якісного підбору кадрів, організації необхідно визначитися з джерелами набору персоналу. Ефективність роботи трудового колективу залежить від якісної системи мотивації.

Для результативної роботи трудового колективу потрібно створити сприятливий морально - психологічний клімат серед працівників. Одним з головних завдань керівника є згуртування трудового колективу.

4. Розвиток персоналу представляє собою комплексний, багатогранний процес підготовки працівника до виконання нових завдань та функцій, зайняття нової посади, вирішення нових завдань. Традиційними методами визначення потреби у професійному зростанні є атестація. В ході атестації працівник обговорює з керівником перспективи свого професійного зростання. Результатом цього обговорення стає план індивідуального розвитку. Розвиток персоналу включає в себе розстановку кадрів та управління кар'єрою працівників, а також освіту і навчання персоналу.

5. Практична частина дослідження була проведена на матеріалах підприємства ТОВ «Авто - Експрес».

6. Розглянувши процеси найму, оцінки, адаптації, розвитку в ТОВ «Авто - Експрес» можна побачити, що робота проводиться в усіх напрямках, але не в повному обсязі. Не здійснюється пошук персоналу різними шляхами, а саме не здійснюється пошук внутрішніми джерелами, тобто за допомогою кар'єрного росту працівників, що мають потенціал. Незважаючи на те, що 90% кандидатів проходять випробувальний термін, процес адаптації не проходить гладко, і пропрацювавши недовго, людина може звільнитися до кінця не адаптуючись в нових умовах.

Також на підприємстві слабка система мотивації працівників, відсутня чітка кадрова політика.

Проведені дослідження дозволяють сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи формування та розвитку персоналу, які передбачають вдосконалення політики найму та розвитку персоналу ТОВ "Авто - Експрес"

7. У відповідності з виявленими проблемами були визначені наступні напрямки вдосконалення і розвитку трудового колективу:

- розробити і затвердити алгоритм організації навчання персоналу. Здійснювати процес навчання, професійної підготовки і підвищення кваліфікації персоналу необхідно у відповідності з наступними етапами: визначення потреби в навчанні; аналіз результатів; формування програми і планування; визначення ресурсів; вибір контрагентів по навчанню; складання бюджету на навчання; визначення ефективності навчання. Даний алгоритм дозволяє вирішувати наступні завдання: оптимізація витрат на навчання; побудова планового процесу навчання; запровадження контролю над реалізацією системи навчання; управління процесом навчання; здійснення контролю та аналізу ефективності навчання;
- проводити обов'язкове навчання працівника при вступі в організацію. Мета навчання при вступі на роботу – швидше

адаптувати людини до умов роботи в організації, створити умови для отримання максимальної віддачі від працівника в можливо короткий строк;

- організувати підвищення кваліфікації персоналу по системі коучингу – послуги персонального тренера по бізнесу;
- підвищити ефективність системи підбору персоналу. Перш ніж приступати до підбору персоналу, необхідно, сформувавши чіткі критерії, створити портрети фахівців, яких планується залучити. Варто зупинити вибір на фахівцях, найбільш наближених до еталону, у яких існує баланс внутрішніх і зовнішніх якостей, а також професійних знань і навичок. В процесі пошуку персоналу необхідно задіяти всі можливі способи. Активна позиція роботодавця-це запорука успіху;
- необхідно розробити та впровадити ефективну систему матеріального стимулювання працівників, внести корективи в структуру фонду оплати праці та також необхідною умовою є впровадження атестації працівників. Для цього була розроблена стратегічна програма кадрового менеджменту на друге півріччя 2018 року та обґрунтування її соціально - економічної ефективності;
- основним напрямом розвитку персоналу на найближчий час в організації повинно стати формування клієнтоорієнтованого підходу.

Таким чином, формування конкурентоздатного трудового колективу, створення в ньому сприятливого морально - психологічного клімату досить не просте завдання для керівника.

На сучасному етапі в діяльності торгівельних підприємств велике значення мають їх управлінські кадри, від знань та кваліфікаційних навичок яких залежить не тільки розмір принесеного доходу підприємству, але й позиція підприємства на ринку товарів та його імідж.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - SWOT-аналіз мікросередовища ТОВ «Авто - Експрес»

Зовнішні фактори	Сприятливі можливості	Загрози і ризики
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Державна підтримка галузі. 2. Послаблення обмежень законодавства. 3. Підвищення попиту. 4. Диверсифікація послуг. 5. Спроможність надання послуг додатковим групам споживачів. 6. Виникнення нових технологій. 7. Наявність ресурсів. 8. Підвищення потреби населення в перевезеннях. 9. Незначна конкуренція. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Жорсткість вимог постачальників. 2. Зростання вимог клієнтів до якості послуг. 3. Чутливість до рухливості зовнішніх умов бізнесу. 4. Несприятливі зміни в курсах валют. 5. Ризики подання судових позовів і претензій до товариства. 6. Фінансова криза, що знижує активність економічної діяльності. 7. Зниження якості та безпеки перевезень в зв'язку з фізичним і моральним зношенням основних фондів пасажирського транспорту. 8. Підвищення цін на паливо та енергоресурси. 9. Поява на ринку сильних конкурентів. 10. Зниження зростання доходів населення і, як наслідок, зниження купівельної спроможності клієнтури.
Внутрішні чинники		
Сильні сторони	Поле: "Сила і можливості"	Поле: "Сила і загрози"

Продовження таблиці А.1

Внутрішні чинники		
Сильні сторони	Поле: "Сила і можливості"	Поле: "Сила і загрози"
<p>1. Популярність підприємства.</p> <p>2. Стійка репутація підприємства на ринку.</p> <p>3. Орієнтація на споживача.</p> <p>4. Надійна і перевірена база постачальників.</p> <p>5. Низька собівартість послуг порівняно з головними конкурентами.</p> <p>6. Доступність унікальних засобів і технологій.</p> <p>7. Хороша ремонтна база.</p>	<p>Стратегія: застосування сильних сторін підприємства для максимального використання можливостей зовнішнього середовища; застосування можливостей ринку для підвищення доцільності сильних сторін підприємства.</p> <p>Економічні методи реалізації стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Вихід на нові міжнародні та внутрішні ринки збуту послуг; - Зростання обсягу послуг; - Розширення асортименту послуг. 	<p>Стратегія: використання переваг організації для усунення загроз і ризиків зовнішнього середовища.</p> <p>Економічні методи впровадження стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Плідна робота по визначенню рівня технічних і естетичних вимог до послуг з потенційними замовниками пасажирського автотранспорту; - Надання додаткового сервісу робіт і послуг в умовах конкурентної боротьби; - Продовження дії договорів для усунення впливу на економіку організації негативної зміни валютного курсу та фінансової кризи.
Слабкі сторони	Поле: "Слабкі сторони і можливості"	Поле: "Слабкі сторони і загрози"
<p>1. Незадовільна стратегія управління.</p> <p>2. Низький рівень маркетингової політики з просування послуг на ринок.</p> <p>3. Недостатня кваліфікація персоналу.</p> <p>4. Якість послуг не відповідає сучасним вимогам.</p> <p>5. Значні коопераційні ризики.</p> <p>6. Низький рівень використання потужності.</p> <p>7. Висока ступінь зносу більшості транспортних засобів (всіх видів транспорту).</p> <p>8. Вузкий асортимент послуг.</p> <p>9. Нестабільна цінова політика.</p> <p>10. Висока вартість обслуговування автопарку.</p>	<p>Стратегія: застосування можливостей, що з'явилися для усунення слабких сторін внутрішнього середовища підприємства.</p> <p>Економічні методи впровадження стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту послуг; - Скорочення коопераційних ризиків при співпраці з постійними постачальниками основних товарів, укладання довгострокових договорів; - Мобілізація додаткових фінансових ресурсів засобом укладання договорів, що допускають поетапну оплату товарів, робіт, послуг; - Підвищення кваліфікації персоналу. 	

Звіт про фінансові результати ТОВ «Авто – Експрес» за 2017 рік

Підприємство	ТОВ "Авто - Експрес"	за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2017	1	01
(найменування)					

Дата (рік, місяць, число)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за _____ 2017 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1025900,0	797800,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(498900,0)	(298100)
Валовий:			
прибуток	2090	527000,0	499700,0
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	187450,0	114852,0
Адміністративні витрати	2130	(105219,0)	(91298)
Витрати на збут	2150	(90417,0)	(73014)
Інші операційні витрати	2180	(104784)	(98458)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	414030	351782
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	52640	59154
Фінансові витрати	2250	(75478)	(82780)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(166292)	(143556)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	224900	184600
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	224900	184600
збиток	2355	()	()

Продовження Додатку Б

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	224900	184600

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	145894	175213
Витрати на оплату праці	2505	445440	342000
Відрахування на соціальні заходи	2510	50247	41780
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520	101478	97854
Разом	2550	743059	656847

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

ДОДАТОК В

Работа ищет вас!

ООО «Авто-Экспресс» (город Волноваха)
приглашает на работу водителей
категории D первого и второго класса.
Своевременную и достойную оплату
гарантируем. По всем вопросам,
связанным с трудоустройством,
обращаться по телефону:



099-076-77-70

Рисунок Б.1 – Оголошення про пошук працівників у ТОВ «Авто –
Експрес»

ДОДАТОК Д

Анкета для визначення сприятливості психологічного клімату в колективі

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбність									Ворожість
Згода									Незгода
Задоволеність									Незадоволеність
Продуктивність									Непродуктивність
Теплота									Холодність
Співпраця									Суперечливість
Взаємна підтримка									Недоброзичливість
Захопленість									Байдужість
Цікавість									Нудьга
Успішність									Безуспішність

«Обробка і аналіз результатів тесту: відповідь по кожному з 10 пунктів оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташований знак *, тим нижче бал, тим сприятливіша психологічна атмосфера в колективі, на думку того, хто відповідає. Підсумковий показник коливається від 10 до 80:

- від 10 до 20 – сприятлива психологічна атмосфера;
- від 21 до 40 – достатньо сприятливий рівень психологічної атмосфери;
- від 41 до 60 – низький рівень психологічної атмосфери;
- від 61 до 80 – несприятлива психологічна атмосфера» [17].

ДОДАТОК Ж

Таблиця В.1 – Інформаційна база даних для аналізу показників ефективності кадрового менеджменту в ТОВ "Авто - Експрес" за 2015-2017 роки

Показники	Одиниці виміру	2015р.	2016 р.	2017 р.	Темп приросту, за 2015, %	Темп приросту, за 2016, %
Доходи від звичайної діяльності всього, в т.ч.:	тис. грн.	12555,3	13350,2	14185,5	6,3	6,3
- надання послуг з перевезення	тис. грн.	11575,5	12113,8	13829,4	4,7	14,2
- інші	тис. грн.	979,8	1236,4	356,1	26,2	-71,2
Фінансовий результат від звичайної діяльності	тис. грн.	1207,5	1963,7	1664,1	62,6	-15,3
Рівень завантаження торговельного фонду	%	36,1	32,5	42,1	-10	29,6
Кількість клієнтів, всього в т.ч.:	чол.	40374	51285	67541	27	31,7
в т.ч. іноземці	чол.	2384	2878	2966	20,7	3
громадяни України	чол.	37990	48407	64575	27,4	33,4
Операційні витрати, всього	тис. грн.	10347,8	10386,5	12321,4	0,4	18,6
Погашення кредиту	тис. грн.	950,0	2100,0	2050,0	121	-2,4
Витрати на будівництво і ремонт	тис. грн.	797,2	456,4	597,7	-42,8	31
Погашення кредиту	тис. грн.	-	-	990,0	-	-
Відсотки по кредиту	тис. грн.	-	-	239,7	-	-
Платежі до бюджету, всього	тис. грн.	3775	4510,5	3910,3	19,5	-13,3
Чистий прибуток	тис. грн.	1445,2	2173,8	2304,8	50,4	6
Прибуток, що спрямований на розвиток матеріально-технічної бази	тис. грн.	16,96	17,01	17,9	0,3	5,2
Середньооблікова кількість працівників	чол.	101	114	116	12,9	1,8
Фонд оплати праці	тис. грн.	2787,6	3420,0	4454,4	22,7	30,2
Матеріальна допомога	тис. грн.	59,5	33,4	52,1	-43,9	55,9
Продуктивність праці	тис. грн /особу	124,3	117,1	122,3	-5,8	4,4

ДОДАТОК К

Анкета «Атестація»

Код	Характеристика	Роки атестації	
1. Самостійність			
1.1	«У сфері своєї відповідальності приймає рішення з питань будь-якої складності, самостійно і компетентно		
1.2	Будь-які питання, що стосуються його роботи, намагається вирішити самостійно, але не боїться звернутися за порадою		
1.3	Прагне вирішувати будь-які питання, навіть поза сферою його відповідальності і компетенції самостійно, іноді без особливої потреби і не порадившись		
1.4	Може вирішувати всі питання, що стосуються його роботи, самостійно, але не завжди йде на це		
1.5	У більшості випадків прагне усунути від відповідальності в прийнятті рішень по більш-менш складних питаннях		
1.6	Самостійний і відповідальний тільки в рішенні не особливо складних питань		
1.7	Завжди чекає указівок від керівника, уникає самостійних рішень» [10].		
2. Наполегливість			
2.1	«Україн наполегливий, завзятий і чіпкий, не зупиняється, поки не досягне мети чи не розбереться в якійсь справі досконально		
2.2	Досить наполегливий, упевнений і чіпкий, не любить зупинятися, поки не доведе справу до кінця чи не розбереться в якому-небудь питанні		
2.3	Хоча іноді упускає дрібниці, але в основному виявляє наполегливість і завзятість у досягненні мети		
2.4	У своїй роботі йому треба бути більш наполегливим в досягненні мети, але особливих відхилень немає		
2.5	Йому не завжди вистачає чіпкості і завзятості для досягнення мети, особливо якщо для цього необхідно витратити багато часу		
2.6	Звичайно йому вистачає завзятості на рішення оперативних питань, але довести справу, що вимагає витрат часу і зусиль, до кінця він майже не здатний. Все починає і кидає на самоплив		
2.7	Навіть у простих випадках не здатний виявити наполегливість і завзятість у досягненні мети» [10].		
3. Вимогливість			
3.1	«Дуже вимогливий. Іноді зайво вимогливий як до підлеглих, так і до керівництва		
3.2	Вимогливий у міру й об'єктивний як до підлеглих, так і до керівництва, працювати з ним легко		
3.3	Вимогливий тільки до підлеглих, зажадати з керівництва в нього не завжди виходить		
3.4	Вимогливий до дрібниць і постійних причіпок, часто не об'єктивний, працювати з ним важко		
3.5	Може вимагати з підлеглих, але іноді закриває очі на їхні провини, зажадати з керівництва не здатний		
3.6	Зайво ліберальничає з підлеглими, у його діях не вистачає твердості і вимогливості		
3.7	Україн м'який, не може зажадати і наказати		
4. Відстоювання точки зору			
4.1	Винятково впертий, не змінить своєї точки зору, якщо упевнений у своїй логічній правоті, буде відстоювати її до кінця» [10].		

Продовження ДОДАТКУ К

Код	Характеристика	Роки атестації	
4.2	«Такий впертий, неохоче змінює свою думку, навіть у тих випадках, коли воно йде врозріз з логікою справи		
4.3	Трохи впертий, неохоче змінює свою думку, але, переконавшись в необхідності іншого рішення чи в своїй помилці, змінює його		
4.4	У своїй думці прагне до об'єктивності, дивлячись на обставини, виявляючи необхідну гнучкість, але в той же час без особливих причин його не змінює		
4.5	Хоча без особливих причин думка не змінюється, але якщо на нього зробити, визначений аргументований тиск, обстоювати свою думку не буде		
4.6	Якщо на нього натиснути, він легко змінює свою думку, навіть усвідомлюючи неправильність прийнятого рішення		
4.7	Украй легко погоджується з будь-якою думкою навіть без особливого тиску» [10].		
5. Принциповість			
5.1	«У своїх вчинках принциповий до максималізму, незважаючи на осіб, дотримується завжди морального кодексу		
5.2	У нього є система позитивних принципів, яких він твердо дотримується, вимагаючи цього й від інших		
5.3	У своїх вчинках принциповий, але іншим не нав'язує своїх поглядів на життя, якщо це не стосується інтересів справи		
5.4	Принциповий, але тільки у своїх діях, вимагати з інших не завжди здатний		
5.5	Принциповий стосовно більш до навколишніх, ніж до себе		
5.6	У своїй поведінці і вимогах, пропонованих до інших, далеко не завжди дотримується яких-небудь принципів		
5.7	Безпринципний. У нього немає якої-небудь устояної системи принципів і моральних цінностей» [10].		
6. Уміння розбиратися в питаннях			
6.1	«Може миттєво схопити суть питання, не плутаючись в другорядному, і виділити головне		
6.2	Здатний швидко розібратися в питаннях, виділити вузлові моменти		
6.3	Завжди прагне зрозуміти суть справи, хоча і не швидко, але здатний відокремити головне від другорядного, знайти вузлові проблеми і допомогти підлеглим		
6.4	Хоча і не завжди схоплює суть проблеми, але в процесі роботи здатний знайти необхідний вихід		
6.5	Квапливий, іноді другорядне приймає за головне, плутається в дрібницях		
6.6	Звичайно з працею до нього доходить суть справи, але і при цьому постійно плутається в дрібницях, втрачаючи головне		
6.7	Зовсім не може виділяти вузлові моменти. "Заклинається" на другорядних і дрібних питаннях» [10].		
7. Уміння координувати і взаємодіяти			
7.1	«Легко може установити необхідні контакти, скоординувати дії людей чи підрозділів, уміло погодити їхні інтереси		
7.2	Гарний координатор, здатний знаходити прийнятні рішення при узгодженні інтересів різних працівників чи підрозділів		
7.3	Не завжди здатний самостійно установити необхідні контакти, але прагне все налагодити і скоординувати, і у нього це виходить		
7.4	У питаннях координації прагне діяти в основному через вище керівництво, уникаючи контактів з виконавцями» [10].		

Продовження ДОДАТКУ К

Код	Характеристика	Роки атестації	
7.5	«У питаннях координації дій прагне спиратися на офіційні документи, запити, уникаючи контактів із працівниками		
7.6	Не може справлятися з питаннями координації без особливих зіткнень і відхилень, діє неефективно		
7.7	Не здатний координувати дії інших людей. Типовий виконавець		
8. Уміння контролювати роботу			
8.1	Здатний тримати під контролем масу справ і деталей, вчасно реагувати на будь-яке відхилення		
8.2	Може і вміє здійснювати правильний контроль за вузловими питаннями, але і дрібниці намагається не випустити з уваги		
8.3	Звичайно тримає під контролем тільки основні питання, зневажаючи тим, що вважає дрібницею		
8.4	Здатний контролювати хід справ на основі регламентів і інструкцій без особливих відхилень		
8.5	Не завжди здатний здійснювати контроль за ходом справ, часто розгублюється й випускає головне		
8.6	У текучці постійно випускає з уваги питання, що вимагають постійного контролю. Часто хапається за що-небудь» [10].		
8.7	«Сам вимагає постійного контролю з боку керівника і колег		
9. Поводження в напруженій ситуації			
9.1	Здатний швидко зорієнтуватися в напруженій, складній ситуації, прийняти необхідне рішення й взяти відповідальність на себе		
9.2	Здатний до дій у напруженій, складній ситуації і може взяти відповідальність на себе		
9.3	Здатний відповідати і діяти по необхідності в напруженій, складній ситуації		
9.4	Здатний до дій у напруженій, складній ситуації, але не завжди візьме на себе відповідальність		
9.5	Не завжди здатний до ефективних дій у напруженій, складній ситуації, хоча відповідальності не уникає		
9.6	Навряд чи ризикне брати відповідальність і рішуче діяти в напруженій, складній ситуації		
9.7	Спробує всіляко ухилитися від участі чи відповідальності в такій ситуації» [10].		
10. Відношення до порядку на роботі			
10.1	«Дбайливий хазяїн. У його господарстві завжди порядок. У нього все завжди передбачено, налагоджено		
10.2	Прагне підтримувати в господарстві гарний порядок. Намагається усе передбачити, майже до дрібниць		
10.3	У його господарстві здебільшого підтримується необхідний порядок		
10.4	Порядок у його господарстві на задовільному рівні. Хоча деякі дрібниці іноді псують загальну картину		
10.5	У його господарстві багато дрібних недоліків. Не доходять руки		
10.6	В основному безладдя, хоча намагається час від часу наводити порядок у своєму господарстві		
10.7	Халатно відноситься до наведення необхідного порядку у своєму господарстві» [10].		
11. Відношення до роботи			

Продовження ДОДАТКУ К

Код	Характеристика	Роки атестації	
11.1	«Дуже любить свою роботу й уболіває за свою справу. Віддає роботі увесь свій час та сили		
11.2	Уболіває за свою справу, прагне до ефективного рішення будь-яких питань		
11.3	До роботи відноситься з інтересом, намагається усе виконати сумлінно		
11.4	До роботи відноситься як до боргу й усвідомленої необхідності, особливого старання не виявляє, але і не підводить		
11.5	Його відношення до роботи складне і суперечливе, то загоряється і готовий на все, щоб домогтися результату, то байдужий і пасивний		
11.6	До роботи відноситься без інтересу, виконує "від і до"		
11.7	До роботи байдужий, змирився з нею як з необхідністю, пасивний		
12. Відношення до підлеглих			
12.1	Дуже рідко втручається в роботу підлеглих без особливої необхідності, вирішення питання залишається за ними		
12.2	Уміло пов'язує контроль за діями підлеглих і наданням їм самостійності» [10].		
12.3	«Часто втручається в роботу своїх підлеглих, коли бачить, що "справа валиться", і прагне вирішувати за них їхні питання		
12.4	Постійно втручається в роботу підлеглих, прагне усе зробити сам, усі питання вирішувати одноосібно		
12.5	Іноді передоручає підлеглим рішення тих питань, що має вирішувати сам		
12.6	Часто передоручає виконання своїх обов'язків підлеглим без усякої на те підстави		
12.7	Постійно перекладає виконання своїх справ на підлеглих		
73. Професійні знання й уміння			
13.1	Професіонал, відмінно знає свою справу. Постійно прагне знайти щось нове, використовує у своїй роботі. Розширює не тільки свій кругозір, але й піклується про культурний і професійний ріст підлеглих		
13.2	Добре знає свою справу. Ніколи не упустить можливість довідатися і спробувати щось нове. Стежить за професійним ростом своїх підлеглих» [10].		
13.3	«Непогано розбирається і діє в колі своїх обов'язків. Намагається підтримувати необхідний професійний рівень. При необхідності піклується про професійний ріст підлеглих		
13.4	Його знання і навички дозволяють йому вирішувати необхідні питання без особливих відхилень. Про професійний ріст, підвищення культурного рівня підлеглих особливої турботи не виявляє		
13.5	Свою справу знає. Намагається підтримувати свої професійні знання і навички на сучасному рівні. Але про підлеглих, та їх професійний і культурний ріст не піклується		
13.6	Особливого прагнення розширювати свій професійний кругозір не виявляє. Живе старим багажем знань. Хоча про підлеглих, їхній професійний ріст піклується» [10].		
13.7	«Не думає ні про свій професійний ріст, ні про ріст підлеглих. Знання й уміння застарілі		
14. Уміння встановлювати і підтримувати зв'язок із зовнішніми організаціями			
14.1	Постійно цікавиться справами зовнішніх організацій. Активно бере участь у їхній діяльності. Завжди надає необхідну допомогу, прислухається до їхньої думки		
14.2	Враховує у своїй роботі думку громадських організацій. Залучає їх до вирішення різного роду проблем. При необхідності в допомозі не відмовляє» [10].		

Продовження ДОДАТКУ К

Код	Характеристика	Роки атестації	
14.3	«Відгукується на прохання про допомогу, надає підтримку будь-яким починанням, хоча сам у них не бере участь, але стежить за ними з інтересом		
14.4	Зв'язок із зовнішніми організаціями підтримує від випадку до випадку. Особливого інтересу до їхніх справ не виявляє, але в допомозі не відмовляє		
14.5	Мало рахується з громадськими організаціями. Не бачить у них помічників. На прохання про участь і допомогу здебільшого відгукується обіцянками чи просто відмовами		
14.6	Контактів із зовнішніми організаціями уникає. Не вважає їхню допомогу дієвою. Якщо допомагає, то тільки під натиском		
14.7	Цілком придушив своєю владою активність громадських організацій. Зв'язок із зовнішнім світом мінімальний		
15. Відношення до критики			
15.1	До критики відноситься об'єктивно, хоча іноді глухий до зауважень знизу» [10].		
15.2	«Самокритичний і до критики знизу відноситься об'єктивно, хоча іноді не прислухається до зауважень знизу		
15.3	Критику приймає, хоча якщо щось і змінює, то через силу		
15.4	Критику сприймає тільки від керівництва. Критику знизу не терпить		
15.5	До критики відноситься байдуже - "як з гусака вода"		
15.6	Зайво самокритичний і приймає будь – яку критику, навіть необґрунтовану		
15.7	До будь-якої критики нетерпимий і мстивий, злопам'ятний		
16. Порядність і чесність			
16.1	Дуже порядна і чесна людина. Ніколи не поступається правами людини і християнських заповідей		
16.2	Порядна і чесна людина по відношенню до роботи, оточуючих, грошей		
16.3	Взагалі - то порядна людина, у чужу кишеню не залізе, ззовні дисциплінований		
16.4	Його чесність і порядність залежать від обстановки і зовнішньої оцінки на роботі й в родині		
16.5	Порядний тільки стосовно себе і близьких, "гребе усе під себе"		
16.6	Дуже часто поводить себе непорядно і нечесно як стосовно людей, так і грошей		
16.7	Вкрай непорядна, нечесна, брехлива і недисциплінована людина» [10].		
17. Використання робочого часу			
17.1	«Трудоголік. Усе життя його присвячене роботі. Приходить на роботу раніш, а іде значно пізніше закінчення робочого дня. Використовує кожну хвилину робочого часу		
17.2	Раціоналіст. Раціонально використовує робочий день. Ніколи не спізнюється на роботу і не іде з роботи завчасно. Затримується, коли необхідно		
17.3	Організований. Приходить і іде з роботи строго по розпорядку дня. Ніколи не затримується. В основному раціонально використовує робочий час		
17.4	Імітатор. Звичайно не спізнюється на роботу й іде вчасно. В присутності керівництва імітує трудову діяльність, під час відсутності займається особистими справами, хоча найчастіше усе встигає зробити вчасно		
17.5	Квапливий. Не завжди приходить на роботу вчасно, іноді, іде завчасно додому. На роботі все прагне зробити в поспіху, нераціонально використовує робочий час		
17.6	Ледачий. Часто спізнюється на роботу чи іде завчасно, мало і неохоче займається основними обов'язками. Працює "абияк"» [10].		

Продовження ДОДАТКУ К

Код	Характеристика	Роки атестації	
17.7	«Ледар. Практично не займається основною роботою, розглядаючи її як зазіхання на особистий час (курить, читає, грає, слухає радіо і т.п.)»		
18. Якість праці (роботи)			
18.1	Виконує будь-які планові завдання з високою якістю роботи і завжди без помилок		
18.2	Якість виконання роботи висока, працює практично без помилок		
18.3	Якість роботи добра, рідко припускає в роботі помилки, та й то незначні		
18.4	Якість роботи задовільна, іноді припускає помилки і недбалості, що сам виправляє		
18.5	Якість праці і планових завдань нижче середнього, часто припускає в роботі помилки і недбалості		
18.6	Якість праці низька, у роботі мають місце грубі помилки. Вимагає постійного контролю		
18.7	Будь-які завдання виконує настільки недбало, з такою низькою якістю, що постає питання, чи потрібно було доручати йому роботу і що з ним робити» [10].		
19. Рівень культури			
19.1	«Високоосвічена, ерудована, інтелігентна людина»		
19.2	Високий культурний рівень, має великі знання в області мистецтва, живопису, поезії, літератури		
19.3	Культурна, інтелігентна людина, що захоплюється мистецтвом		
19.4	Має нормальний культурний рівень для свого колективу, однак є проблеми зі світським етикетом		
19.5	Рівень культури досить низький, припускається багато недбалості і незручностей у побуті, на роботі, у спілкуванні з партнером		
19.6	Рівень культури дуже низький, практично не цікавиться мистецтвом, обмежені потреби й інтереси		
19.7	Український культурний рівень, примітивні інтереси і потреби		
20. Здоров'я і працездатність			
20.1	Абсолютно здорова людина від природи і по способу життя. Уражає навколишніх своєю силою і працездатністю ("богатири")		
20.2	Людина завидного здоров'я і працездатності, веде правильний спосіб життя (спорт, фізкультура, активний відпочинок)» [10].		
20.3	«Має гарне здоров'я, практично ніколи не буває на лікарняному, хоча фізкультурою активно не займається. На роботі не утомлюється»		
20.4	Практично здорова людина, рідко буває на лікарняному, веде нормальний спосіб життя, займається фізичною культурою		
20.5	Практично здоровий, хоча кілька разів у році буває на лікарняному, є деякі порушення в організмі. На роботі утомлюється		
20.6	Хвора людина, намагається не говорити про свої хвороби з навколишніми, хоча видно, що його працездатність низька. Намагається "залікувати" свою хворобу		
20.7	Дуже хвора людина ("болячка"), хвороби віднімають у нього масу робочого й особистого часу, постійно скаржиться на своє здоров'я		
21. Відношення до вина			
21.1	Непитущий. Веде абсолютно тверезий спосіб життя, ніколи не вживає спиртне, друзі і колеги йому навіть не пропонують випити» [10].		

Продовження ДОДАТКУ К

Код	Характеристика	Роки атестації	
21.2	«Маловипиваючий. Випиває вкрай рідко й у невеликій кількості, здебільшого легкі вина і шампанське, веде здоровий спосіб життя, цілком контролює емоції»		
21.3	Соромливий. Випиває небагато заради підтримки компанії й в офіційних випадках. Найчастіше іде не дочекавшись закінчення. У компанії спокійний і умиротворений		
21.4	Що вживає. Випиває багато, віддає перевагу міцним напоям. Найчастіше зберігає контроль над собою, хоча іноді буває агресивний і уразливий		
21.5	Випивака. Великий аматор і організатор різного роду випивок (свята, дні народження, події), своєю поведінкою розкладає колектив. Працює добре, коли не випиває		
21.6	П'яниця. Слабий до спиртного, запиває кілька разів у році, по тижню не буває на роботі, хоча працює непогано		
21.7	Алкоголік. Практично людина, дуже слаба до спиртного, п'є з ранку й один, колектив від нього відвернувся» [10].		
22. Відношення до протилежної статі			
22.1	«Абсолютно стримане, завжди на великій відстані, ніколи не виявляє сексуального інтересу до іншої статі. Дуже коректний до жінок ("джентльмен") чи до чоловіків ("леді")»		
22.2	Байдуже відношення до протилежної статі, що викликає іноді здивування і сумніви в сексуальній потенції		
22.3	Нормальне, у рамках встановлених у колективі правил, хоча ніщо йому (їй) людське не чуже		
22.4	У цілому нормальне, хоча намагається фліртувати і доглядати за представниками іншої статі, частіше більш молодими, хоча зовні усе зберігається в рамках правил		
22.5	Недружелюбне, іноді грубе відношення до протилежної статі в поведінці, висловленнях, відносинах усередині колективу. Позначається особиста ворожість чи негативний досвід		
22.6	Розв'язне, не ховає сексуального інтересу до іншої статі, вступає в інтимні відносини на роботі зі співробітниками		
22.7	Дуже розв'язне, постійні сексуальні домагання до представників іншої статі в будь-якому віці. У колективі думають, як його (її) позбутися» [10].		
23. Відношення до грошей			
23.1	«"Монте - Кристо". Абсолютно байдуже. Грошей досить, а головне для нього - реалізація ідей і самоствердження особистості»		
23.2	Щедрий. Завжди має гроші, охоче витрачає їх на інших, дає в борг, часто виступає спонсором різних заходів		
23.3	"Пан". Добре заробляє, гроші витрачає здебільшого на себе і розваги, живе в достатку. Рідко дає в борг. Чуже ніколи не візьме		
23.4	Розважливий. Знає ціну грошам, веде прихід і витрати, рідко позичає гроші в борг чи дає їх іншим. Намагається більше заробляти, по рахунку в ресторані сплачує свою частку		
23.5	ХАЛЯВЩИК. Може швидко витратити як службові, так і особисті гроші, вічно позичає гроші в борг, віддає перевагу завжди "викрутитися" за чужий рахунок		
23.6	Скнара. Схильний до дрібної скнарості, уважний до дрібних грошей, витратам і доходам. Гроші в борг дає навіть близьким під відсоток		
23.7	Скупердяй. Людина, що збирає гроші чи всі речі підряд, що забиває квартиру різним барахлом. Гроші в борг ніколи не дає» [10].		
24. Досвідченість			

Продовження ДОДАТКУ К

Код	Характеристика	Роки атестації	
24.1	«Винятково великий державний, життєвий і виробничий досвід ("джерело мудрості"), щедро допомагає колегам і підлеглим		
24.2	Має великий досвід роботи, практичними знаннями, які має далеко не кожний, допомагає іншим		
24.3	Має великий досвід у житті, роботі, за посадою, однак не завжди передає його підлеглим і колегам		
24.4	Достатній життєвий і виробничий досвід, щоб справитися з дорученою справою		
24.5	Виробничий досвід і практичні знання невеликі, але це компенсується особистісними якостями людини		
24.6	Досвід роботи і практичних навичок малуваті, для того щоб успішно справлятися зі справою		
24.7	Виробничий досвід відсутній, а життєвий незначний» [10].		
25. Відношення до влади і повноважень			
25.1	«"Соломон". Повною мірою й ефективно використовує владу та свої повноваження керівника, завжди приймає мудрі рішення		
25.2	Демократ. Ніколи не перевищує свої владні повноваження, використовує владу повною мірою, приймаючи, як правило, вірні рішення для колективу		
25.3	Командир. Користується владою за принципом "батога і пряника", застосовуючи їх за своїм розсудом		
25.4	Нерішучий. Недостатньо використовує владу і повноваження, іноді навіть у тих випадках, коли необхідно їх застосувати		
25.5	Автократ. Часто перевищує свою владу, воліє керувати за допомогою адміністративних методів ("батога")		
25.6	Тиран. Постійно перевищує свої повноваження, зловживає владою, начебто вона нічим не обмежена		
25.7	Безправний. Взагалі не уміє використовувати владу, роблячи враження безпомічного і безправного» [10].		
Висновок про відповідність займаної посади			
1	«Високий рівень кваліфікації. Переріс свою посаду і може бути висунутий на більш високу		
2	Необхідно дещо доробити і підучитися, після чого він буде здатний до виконання більш відповідальної роботи. Готовий до підвищення в посаді		
3	По потенціалу і діям він точно відповідає своєму посадовому положенню		
4	Для більш ефективної роботи краще перевести його на рівноцінну посаду в інший підрозділ		
5	У даній посаді неефективний, краще понизити в посаді		
6	Було б краще для нього і для роботи, якби він змінив свою посаду чи місце роботи протягом року		
7	Повинен бути негайно звільнений після атестації» [10].		

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. - М.: Финансы и статистика, 2009. – 276с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. — 512 с.
3. Бараник З.П. Статистика праці: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003.-246 с.
4. Беляєв О.О. Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць; Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: Спец. вип. / Київський національний економічний ун-т / О.О. Беляєв (відп.ред.). — К.: КНЕУ, 2005.
5. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу // Україна: аспекти праці.- 2005.
6. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносин: Підручник.- К.: Знання, 2004. - 535с.
7. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. — К.: КНЕУ, 398 с.
8. Дороніна М. С., Григоренко А. М. Психологія управління. - Х.: ХДЕУ, 2000.
9. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 300 с.
10. Чалий О. І., Лобза А. В. Трудові ресурси: аспекти формування та розвитку. — Д.: ДДФЕІ, 2003. — 96 с.
11. Закон України «Про оплату праці» // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 17.
12. Кабакова Е. Система Томаса. Інструмент управління, розвитку и тестирования персонала // Топ-менеджер. – 2011. – №30.
13. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). — К., 2007. — 156 с.

14. Карнегі Д. "Як завойовувати друзів і впливати на людей", – М.: Топикал/Цитадель, 2013. – 294 с.
15. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами. — К.: Видавничий дім "Юридична книга", 2005. — 359 с.
16. Кендюхов О. В. Класифікація трудових ресурсів // Прометей: регіональний зб. наук. пр. з економіки. – Донецьк: ТОВ "Юго-Восток, Лтд". 2012. – Вип. 15.
17. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом.-М.: 2007.-446 с.
18. Лутай Л.А. Соціологія праці: навч. посіб. /Л.А. Лутай; М-во освіти і науки України; – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2009. – 300с.
19. Миляева Л. Управление качеством трудовой жизни персонала организации // Человек и труд. - 2009. - № 11. - С. 53-56.
20. Мошек Г. Є. Трудовий колектив як основний найактивніший елемент внутрішнього середовища підприємства / Г. Є. Мошек // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – №25(720). – С. 52–54.
21. Одегов Ю. Г. Економіка праці : підручник для бакалаврів / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е вид., перероб. і доп. — М : Видавництво Юрайт, 2013. — 423 с.
22. Петров М.И. Нетрадиционные методы оценки персонала // Управление персоналом.- 2006.- № 1.- С.202-222.
23. Слиньков В.Н. Управление персоналом К.: Алерта, - 2013. - 240 с.
24. Федорняк Л. С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства / Л. С. Федорняк // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : в 4 т. – Т. 1. – Івано-Франківськ, 2008. – С. 253–258.
25. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів ВНЗ. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с. Чудаєва І. Б., Миленський В. Д. Управління персоналом (Кадровий менеджмент). — Черкаси: ЧДТУ, 2004. — 119 с.
26. Чудаєва І. Б., Миленський В. Д. Управління персоналом (Кадровий менеджмент). — Черкаси: ЧДТУ, 2004. — 119 с.

27. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
28. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. - К.: «Знання», КОО, 2002. - 583 с.
29. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения. – М.: МГИУ, 2000.
30. Шимановська-Діанич, Л. М. Основи менеджменту: опорний конспект лекцій / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : РВВ ПКІ, 2001. – Ч. 2. – 78 с.