

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Основні механізми підвищення ефективності праці
персоналу на прикладі ПГО «АПВТ „ФІРМА ЛАСКА“»

Виконав: здобувач вищої освіти VI курсу,
групи МЕ-22мз

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

_____ Денис ПАШКОВСЬКИЙ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Ірина СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА

Рецензент: канд. екон. наук, доцент кафедри
фінансів, банківської справи та страхування
ЦНТУ Валерій ПОДПІЛІТНИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Поняття та види ефективності праці	8
1.2. Вимірювання ефективності праці персоналу за допомогою основних HR-метрик	16
1.3. Характеристика складових елементів механізму управління ефективністю праці персоналу	25
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»	33
2.1. Характеристика результатів діяльності та організаційної структури управління персоналом ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»	33
2.2. Механізм прийняття управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу на ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»	43
2.3. Оцінка рівня технологічної зрілості системи менеджменту ефективності праці персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»	66
3.1. Впровадження системи performance management на фірмі «Ласка»	66
3.2. Використання цифрових технологій та інструментів аналітики в системі менеджменту ефективності праці персоналу фірми «Ласка»	76
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Важливою галуззю економіки та сферою прикладання праці в Україні є харчова промисловість. Сучасна практика доводить, що діючі механізми управління продуктивністю праці та системи менеджменту персоналу на підприємствах харчової промисловості є недостатньо ефективними, оскільки не враховують специфіку функціонування в умовах форс-мажору, не відповідають цілям інноваційного розвитку і новітнім технологіям стимулювання високопродуктивної праці. Актуальність вирішення, гострота і складність цих проблем обумовлюють необхідність вдосконалення механізмів підвищення ефективності праці персоналу на вітчизняних підприємствах.

Актуальність теми дослідження є невід’ємною частиною управлінської стратегії сучасних компаній, особливо в умовах воєнного стану та його впливу на виробництво морозива та заморожених напівфабрикатів. У контексті стрімкого розвитку технологій та зростаючої конкуренції на ринку праці, ефективність управління персоналом стає ключовим чинником успіху ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка», яка останніми роками стикнулася із викликами сучасного бізнесу та особливостями виробництва у зоні воєнних дій.

Теоретичні проблеми забезпечення ефективності праці персоналу знайшли відображення у працях відомих українських вчених: О.І. Амоші, О.Ю. Амосова, С.І. Бандура, О.А. Богуцького, П.П. Борщевського, В.М. Гейця, В.І. Герасимчука, О.А. Грішньої, І.Ф. Гнибіденка, Б.М. Данилишина, Л.В. Дейнеко, М.І. Долішнього, Т.А. Заяць, Є.П. Качана, А.М. Колота, І.С. Кравченко, Ю.М. Краснова, Г.І. Купалової, В.І. Куценко, Е.М. Лібанової, О.Ф. Новікової, В.В. Онікієнка, І.Л. Петрової, С.І. Пирожкова, Л.М. Фільштейна, Л.Г. Чернюк, А.А. Чухна, Л.С. Шевченко та інших.

Основоположні дослідження проблем використання ефективних методів прийняття управлінських рішень в системі менеджменту продуктивності праці пов’язані з іменами таких зарубіжних вчених, як Г. Беккер, Д. Кларк, Л. Керг, Дж.Р. Кемпбелл, А. Маслоу, А. Маршалл, П. Мюллер, П. Нойман, У. Петті, Д.

Рікардо, Ф. Тейлор, Л. Туроу, Г. Форд, Р. Шторм, Т. Шульц.

Відмічаючи вагомий внесок науковців у вирішення теоретико-методологічних питань побудови механізмів підвищення ефективності праці персоналу, слід зазначити, що залишається багато невирішених проблем, особливо в умовах воєнного стану та його впливу на виробництво морозива та заморожених напівфабрикатів. Зокрема, методологічного обґрунтування потребують підходи щодо сутності, критеріїв та показників ефективності праці на підприємствах харчової промисловості, а також численні питання використання цифрових технологій та інструментів аналітики в системі менеджменту ефективності праці персоналу.

Відсутність теоретично обґрунтованого та практично апробованого механізму підвищення ефективності праці персоналу, який враховує особливості соціально-економічної та політичної ситуації в умовах війни, гальмує виконання пріоритетних завдань успішного функціонування ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка». Вирішити це завдання можливо не лише шляхом розгляду теоретичних аспектів, але й розробкою практичних рекомендацій впровадження системи performance management на фірмі «Ласка» та оптимізації механізму підвищення ефективності праці персоналу в контексті сучасних викликів.

Метою кваліфікаційної роботи є економічна оцінка механізму підвищення ефективності праці персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» та розробка напрямів трансформації діючого механізму з урахуванням рівня технологічної зрілості системи менеджменту персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» для збільшення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності на ринку в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи передбачено вирішення наступних завдань:

- вивчення теоретичних підходів до визначення та вимірювання ефективності праці персоналу за допомогою основних HR-метрик;
- характеристика складових елементів механізму управління

ефективністю праці персоналу та чинників впливу на продуктивність праці;

- економічна оцінка діючого механізму підвищення ефективності праці персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»;

- оцінка рівня технологічної зрілості системи менеджменту ефективності праці персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»;

- розробка напрямів трансформації діючого механізму з урахуванням рівня технологічної зрілості системи менеджменту персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»;

- визначення можливостей використання цифрових технологій та інструментів аналітики в системі менеджменту ефективності праці персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка».

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом на ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка».

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо трансформації механізму підвищення ефективності праці на підприємстві.

Обґрунтованість результатів дослідження, висновків і пропозицій у кваліфікаційній роботі підкріплена використанням методів системного та економічного аналізу.

Для вирішення поставлених завдань і досягнення мети кваліфікаційної роботи автором використано загальнонаукові і спеціальні методи, зокрема: теоретичного узагальнення – для уточнення сутності категорії «ефективність праці»; логіко-структурного аналізу – для проведення оцінки діючого механізму ефективності праці персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»; кореляційного аналізу – для обґрунтування складу показників, що впливають на ефективність праці; метод порівняння – для оцінки динаміки фінансово-економічних і трудових показників; метод абсолютних та відносних величин – для кількісної та якісної характеристики трудових ресурсів ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»; по-факторний аналіз – для оцінки рівня технологічної зрілості системи менеджменту персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»; модель

ADKAR – для визначення готовності персоналу «Фірма Ласка» до організаційних змін; SWOT-аналіз – з метою визначення сильних та слабких сторін функціонування ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» в умовах війни, а також виявлення можливостей та загроз; графічний і табличний – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі акти, галузеві нормативно-правові документи, наукові джерела за темою дослідження, практичний досвід менеджерів, дані бухгалтерської та статистичної звітності ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» за п'ять років, установчі документи та інформаційно-аналітичні ресурси офіційних сторінок ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» в соціальних мережах.

Наукове та практичне значення результатів дослідження у межах кваліфікаційної роботи полягає у проведенні оцінки діючого механізму підвищення ефективності праці персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» та розробці напрямів трансформації діючого механізму з урахуванням рівня технологічної зрілості системи менеджменту персоналу фірми. Обґрунтовані рекомендації використання цифрових технологій та інструментів аналітики в системі менеджменту ефективності праці персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» забезпечать ефективність діяльності компанії, продуктивне використання трудових ресурсів, конкурентоспроможність та досягнення стратегічних цілей в умовах сучасного бізнес-середовища та воєнного стану.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом публікації основних положень та наукових результатів кваліфікаційної роботи, які обговорювалися і отримали позитивні відгуки на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (7-8 грудня 2023 р., м. Кропивницький).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменування, 9 рисунків, 12 таблиць, 14 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та види ефективності праці

Ефективність праці персоналу є ключовим поняттям в управлінні ресурсами організації. У загальному вигляді вона визначається як співвідношення досягнутих результатів праці до вкладених в неї зусиль та ресурсів. Ефективність може бути виміряна через різні показники та критерії, залежно від конкретних цілей та завдань організації.

Поняття «ефективність праці», також відоме як «ефективність персоналу» або «ефективність робочої сили», означає здатність людських ресурсів організації досягати бажаних цілей і завдань при оптимальному використанні наявних матеріальних та фінансових ресурсів. Вона включає в себе вимірювання продуктивності, результативності та ефективності працівників у процесі виконання їхніх обов'язків в організації.

Оскільки ефективність праці завжди розглядалась як критично важливий аспект управління людськими ресурсами, тому дослідженню цієї економічної категорії приділяли увагу вчені різних країн і наукових шкіл. У наукових дослідженнях таких науковців як: М. Бейтлі, Г. Гант, П. Друкер, Я. Карнаї, М. Мескон підкреслюється головна ідея зростання ефективності праці як важливої передумови економічного, соціального та культурного прогресу в суспільстві.

Вражаюча кількість поколінь Нобелівських лауреатів з економіки продовжують збагачувати результати дослідження ефективності використання людських ресурсів та людського капіталу. Нобелівська премія за створення основ теорії людського капіталу та дослідження широкого кола проблем щодо раціональності та ефективності людської поведінки була присуджена Теодору Шульцу у 1979 році та Гері Беккеру у 1992 році. Людський капітал запропоновано визначати і вимірювати як інтенсивний

продуктивний чинник економічного розвитку. Важливе значення для розв'язання актуальних проблем забезпечення раціональної зайнятості та оптимального функціонування ринку праці має концепція ефективності використання людського капіталу. Нобелівські лауреати характеризують людський капітал як сформований, розвинутий і накопичений людиною певний запас знань, навичок, здібностей, компетентностей та мотивацій, який цілеспрямовано застосовується в конкретній сфері економічної діяльності; що сприяє підвищенню ефективності праці та впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу [58].

Особливої уваги у контексті розгляду питань ефективності праці заслуговує напрямок дослідження людського капіталу, який займається вивченням впливу психологічних чинників на ефективність прийняття рішення у різноманітних економічних ситуаціях, так звана «поведінкова економіка». Засновником поведінкової економіки вважається Даніель Канеман - лауреат нобелівської премії 2002 року. Протягом двох десятиліть відбувалося методологічне збагачення концепції аналізу причинно-наслідкових зв'язків у сфері ефективності використання людських ресурсів. Відчутний внесок у цій сфері досліджень зробили Нобелівські лауреати Девід Кард, Джошуа Ангріст та Гвідо Імбенс у 2021 році. Дослідники розробили нове уявлення про ринок праці та обґрунтували висновки про причини і наслідки досягнення високої ефективності праці. За допомогою природних експериментів науковці продемонстрували: як імміграція впливає на рівень заробітної оплати та зайнятість; як освіта впливає на майбутній дохід [7; 10].

Девід Кард вперше здійснив всебічний аналіз впливу рівня освіти на розмір заробітної плати, а також на ринок праці та ефективність праці.

Різнноманітні підходи та погляди на поняття ефективності праці персоналу як на міжнародному, так і на національному рівні збагачуються науковими підходами та висновками вітчизняних науковців, таких як: Д. Богиня, О. Грішнова, В. Данюк, Т. Заяць, А. Колот, Т. Кір'ян, Е. Лібанова, Л. Лісогор, О. Макарова, Л. Семів, М. Семикіна, Л. Фільштейн та ін. Науковці

переконані, що зростання ефективності праці призводить до підвищення рівня життя, оскільки ріст продуктивності праці є головним чинником приросту національного доходу [11; 14; 15; 17].

В теперішній час, в умовах повномасштабного вторгнення і важких форс-мажорних обставинах вносять відчутний вклад і вражають досягненнями високих показників ефективності менеджери-практики українських компаній: Вікторія Ковальчук - CEO української компанії Alterra Group, Євген Ніколайчук - CEO міжнародного технологічного холдингу ТЕСНІА, Борис Марков - голова Ради директорів, генеральний директор корпорації «АТБ», Надія Омельченко – топ-менеджер компанії «ІТ-Інтегратор», Сергій Сінченко - очільник Moneyveo, Ольга Шевченко - керівниця лінії магазинів EVA, Михайло Шелемба - CEO "Датагруп"-Volia (телеком-галузь).

Успішні менеджери сходяться на думці, що ефективність праці персоналу охоплює різні аспекти роботи, використання ресурсів та результатів діяльності організації. Для організацій важливо відстежувати та підвищувати ефективність персоналу, щоб залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх стратегічних цілей.

Сучасні науковці та менеджери-практики розглядають низку видів або вимірів ефективності персоналу при оцінці роботи персоналу та її впливу на успіх організації. Ці виміри можуть варіюватися залежно від конкретного контексту та цілей організації, але загалом вони включають наступне:

1. Продуктивність.

Цей вимір фокусується на кількості продукції, виробленої працівниками, по відношенню до вкладених ресурсів і часу. Це основний показник того, наскільки ефективно працівники виконують завдання і досягають цілей. Продуктивність, як правило, оцінюється за допомогою ключових показників ефективності (KPI; OKR) та виробничих показників.

2. Ефективність якості.

Ефективність якості підкреслює стандарт роботи і ступінь, до якого працівники відповідають або перевищують встановлені стандарти якості.

Забезпечення високої якості продукції має вирішальне значення для задоволеності клієнтів, репутації та відповідності галузевим стандартам.

3. Економічна ефективність.

Економічна ефективність характеризується мінімізацією витрат, пов'язаних з робочою силою, матеріальними та фінансовими ресурсами, при збереженні або підвищенні продуктивності та якості. Зменшення втрат і оптимізація використання ресурсів є важливими компонентами економічної ефективності.

4. Ефективність використання часу.

Ефективність використання часу вимірює, наскільки ефективно працівники керують своїм часом і виконують завдання у встановлені терміни. Ефективні в часі працівники можуть максимізувати свою продуктивність, мінімізуючи затримки або простої, що має вирішальне значення для досягнення цілей, чутливих до часу.

5. Інноваційна ефективність.

У сучасному конкурентному середовищі інновації є ключовим фактором успіху. Інноваційна ефективність оцінює здатність співробітників генерувати та впроваджувати інноваційні ідеї, процеси та рішення, що веде до постійного вдосконалення та конкурентної переваги.

6. Ефективність задоволення потреб клієнтів.

Цей вимір оцінює, наскільки добре співробітники задовольняють потреби та очікування клієнтів. Задоволені клієнти з більшою ймовірністю залишатимуться лояльними та привернуть увагу до бренду інших споживачів, що сприятиме довгостроковому успіху організації.

7. Ефективність залучення та благополуччя співробітників.

Залученість та благополуччя співробітників мають вирішальне значення для підтримки вмотивованої і задоволеної робочої сили. Цей вимір фокусується на створенні позитивного робочого середовища, яке заохочує відданість працівників, задоволеність роботою та загальне благополуччя.

8. Ефективність сталого розвитку.

Оскільки екологічна та соціальна відповідальність стають все більш важливими, ефективність сталого розвитку вимірює зусилля організації, спрямовані на зменшення її впливу на навколишнє середовище та позитивний внесок у суспільство, зберігаючи при цьому прибутковість.

9. Безпека та ефективність дотримання вимог.

Забезпечення безпечного робочого середовища та дотримання законодавчих і нормативних вимог є надзвичайно важливим. Цей вимір оцінює здатність організації ефективно виконувати стандарти безпеки та юридичні зобов'язання.

10. Адаптивність та ефективність змін.

Організації повинні адаптуватися до мінливих обставин та динаміки ринку. Адаптивність та ефективність змін оцінюють, наскільки добре працівники можуть пристосуватися до нових викликів, а також гнучко та ефективно адаптуватися до змін.

Важливо зазначити, що конкретні виміри та їхня відносна впливовість можуть відрізнятися в різних організаціях та галузях. Сучасні менеджери та дослідники часто використовують комбінацію цих вимірів ефективності для оцінки загальної ефективності роботи персоналу та розробки стратегій для покращення. Ці виміри взаємопов'язані, і покращення одного з них може позитивно вплинути на інші, що призведе до підвищення ефективності та результативності праці персоналу.

Виходячи з позицій, що ефективність праці є багатоаспектною економічною категорією, доцільно розглянути основні концептуальні підходи до визначення даного поняття (табл. 1.1).

Поняття ефективності розкривається через характеристику її видів. У сучасній економіці виокремлюють значну кількість видів ефективності, серед яких: економічна, технологічна, організаційна, соціальна, інноваційна, комунікаційна, етична, глобальна.

В межах нашого дослідження розглянемо детальну характеристику основних видів ефективності і сфокусуємось на їхніх ключових аспектах.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення поняття «ефективність праці»

Категорія	Визначення змісту категорії
Результативність праці	Характеризується рівнем досягнення поставленої цілі: конкурентоздатності продукції, високої якості робіт і послуг, задоволення потреб споживачів, отримання прибутку, сталий розвиток бізнес-процесів.
Продуктивність праці	Вимірює кількість продукції, виробленої працівниками за певний проміжок часу. Висока продуктивність свідчить про те, що працівники ефективно використовують свій час і ресурси.
Рентабельність праці	Співвідношення прибутку від конкретного виду трудової діяльності й відповідних витрат праці.
Якість праці	Характеризується сукупністю специфічних дій, які відрізняють один вид праці від іншого у контексті складності, напруженості, результативності витрат і зусиль.
Інтенсивність праці	Вимірюється як ступінь напруженості праці і характеризується витратами фізично-психологічних та нервово-емоційних зусиль (важкістю, темпом і ритмом праці), а також коефіцієнтом використання робочого часу.
Економічність витрат	Визначається інтенсивністю праці та ефективністю використання ресурсів.
Задоволеність персоналу	Пріоритетність соціально-психологічних факторів в системі менеджменту персоналу (ефект проявляється у зменшенні збитків від плинності персоналу).
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	Вимірює позитивне (розвиток) або негативне («проїдання») співвідношення темпів зростання.
Втрати робочого часу на одного працівника	Характеризує резерви підвищення ефективності використання праці персоналу, шляхом відношення сумарних втрат часу із-за хвороби, простоїв та неявок до загальної чисельності персоналу.

Джерело: складено автором з використанням джерел [11; 14; 15; 17; 26]

1. Економічна ефективність персоналу визначається його здатністю до ефективного використання фінансових ресурсів, щоб досягти максимального рівня продуктивності та прибутку. Ключовими аспектами є: мінімізація витрат (особливо витрат на оплату праці), максимізація вартості виробництва чи надання послуг, Ефективне управління бюджетом та ресурсами.

2. Технологічна ефективність відображає здатність персоналу ефективно використовувати технології та інновації для досягнення більшої продуктивності та конкурентоспроможності. Ключовими аспектами є: швидке впровадження та освоєння новітніх технологій, використання технологій для оптимізації робочих процесів та зменшення витрат часу та ресурсів, залучення персоналу до створення та впровадження нових ідей та досліджень.

3. Організаційна ефективність персоналу відображає здатність до досягнення цілей та завдань організації відповідно до її стратегії. Ключовими аспектами є: відповідність стратегічним цілям та завданням, висока продуктивність та виконання робочих завдань, управління змінами та адаптація до нових умов.

4. Соціальна ефективність персоналу визначає, наскільки працівники сприяють позитивним відносинам та розвитку соціального капіталу в організації. Ключовими аспектами є: задоволеність працівників та їхнє відчуття залученості, розвиток корпоративної культури та взаємодія в команді, співпраця з клієнтами, партнерами та громадськістю.

5. Інноваційна ефективність відображає здатність персоналу до впровадження новаторських ідей та покращень. Ключовими аспектами є: розробка та впровадження нових продуктів чи послуг, активна участь у процесі інновацій та вдосконалення.

6. Комунікаційна ефективність відображає здатність персоналу ефективно спілкуватися та обмінюватися інформацією в організації. Ключовими аспектами є: здатність висловлювати думки та ідеї чітко та зрозуміло, здатність слухати та враховувати думки та відгуки інших (активне слухання), використання різноманітних комунікаційних інструментів для

ефективного обміну інформацією.

7. Етична ефективність визначається дотриманням працівниками етичних стандартів та цінностей організації. Ключові аспекти полягають у: дотриманні правил поведінки; відповідності етичним принципам та стандартам; здатності приймати рішення, враховуючи етичні аспекти; співпраці з іншими на основі загальних цінностей.

8. Глобальна ефективність відображає здатність працівників працювати та співпрацювати в міжнародному або глобальному робочому середовищі. Ключовими аспектами є: міжкультурна компетентність, здатність взаємодіяти з колегами та клієнтами з різних культур, розуміння глобальних ринкових та бізнес-трендів, здатність ефективно співпрацювати з колегами та клієнтами з різних країн (глобальна співпраця).

Характеристика основних видів ефективності доводить, що ефективне управління персоналом передбачає прагнення до постійного вдосконалення. Організації прикладають великих зусиль щоб підвищити ефективність персоналу шляхом постійного навчання, розвитку та впровадження найкращих практик.

В сучасних умовах до традиційних механізмів підвищення ефективності праці додається управління гнучкістю та адаптивністю персоналу. Гнучкість та адаптивність відображають здатність персоналу швидко адаптуватися до викликів, продиктованих форс-мажорними обставинами та вимушеними змінами у робочому середовищі. Адаптивна ефективність досягається завдяки позитивному ставленню та готовності приймати нові виклики, адекватному реагуванню на непередбачені обставини (ситуації) та здатності швидко приймати рішення.

В умовах невизначеності менеджери фокусують увагу персоналу на навичках самоменеджменту та автономії. Названі характеристики відображають здатність працівників до самостійного управління своєю роботою та прийняття відповідальності за результати. Ключовими аспектами ефективності самоменеджменту є: організація власної роботи, ефективне

планування та управління часом, здатність приймати рішення без постійного контролю, відповідальність за виконання завдань, зацікавленість у досягненні поставлених цілей та завдань.

У підсумку зазначимо, що ефективність праці є багатоаспектною економічною категорією, і кожна окрема складова розкриває її певні сутнісні сторони. Отже, ефективність праці виражається і вимірюється за допомогою споріднених категорій, як результативність, продуктивність, якість праці. З метою отримання всебічної характеристики рівня ефективності праці доцільно вимірювати кожен складову окремо і комбінувати у вигляді узагальнюючого показника ефективності праці.

1.2. Вимірювання ефективності праці персоналу за допомогою основних HR-метрик

Ключові показники у сфері управління персоналом, які прийнято називати HR-метриками, визначаються кількісними величинами, що відображають ефективність і результативність діяльності в системі менеджменту персоналу. Це, по суті, індикатори, що вказують на ресурси персоналу та дозволяють оцінити вплив різних аспектів людського капіталу на функціонування організації в цілому. HR-метрики стають невід'ємною можливістю отримати об'єктивні дані, які сприяють впровадженню змін, вдосконаленню робочих процесів та прийняттю обґрунтованих рішень з метою підвищення ефективності роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Застосування HR-метрик для оцінки продуктивності персоналу стає ключовим інструментом для аналізу рівня продуктивності, задоволення працівників та впливу стратегій управління персоналом на досягнення стратегічних цілей організації. Ці показники надають об'єктивні дані, які допомагають виявити потенційні проблеми, визначити успіхи та розробити стратегії для поліпшення результатів.

За результатами аналізу наукових джерел можна визначити, що на сучасному етапі існує підхід до оцінювання ефективності управління персоналом, який ґрунтується на використанні різноманітних показників, які поділяються на такі групи: фінансово-економічні, індекси інноваційної активності, показники руху персоналу, кваліфікації працівників, соціально-організаційні та показники психологічного стану (рис. 1.1).

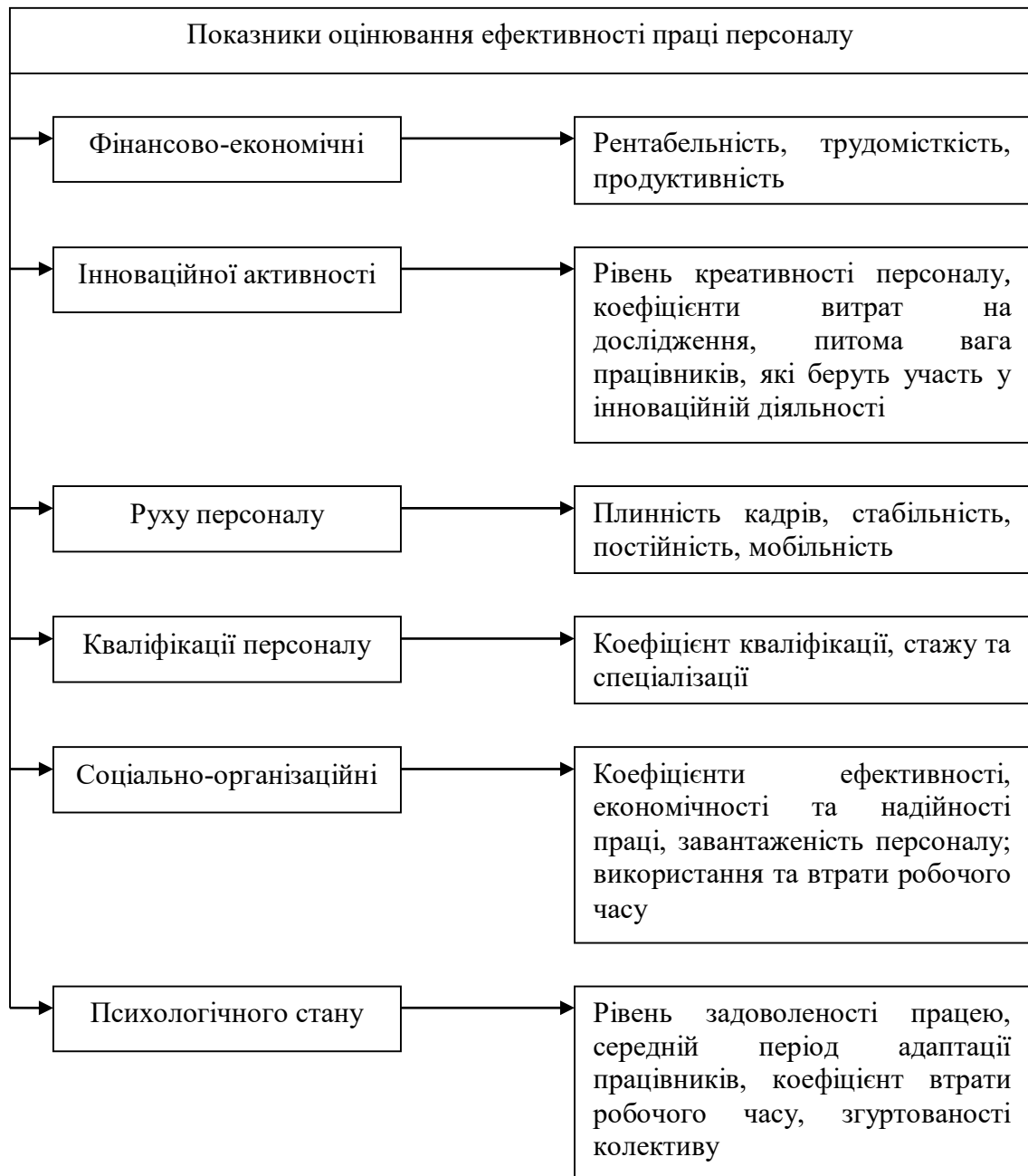


Рис. 1.1. Класифікація показників вимірювання ефективності праці персоналу

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [12; 13; 14; 15; 16; 17; 26]

Практичні інструменти вимірювання ефективності праці персоналу мають наступний перелік:

А. Продуктивність праці: це вимірювання обсягу продукції, який виробляється на одиницю робочого часу. Цей показник може бути використаний для порівняння продуктивності праці між різними робочими групами або для визначення ефективності використання робочого часу.

В. Трудомісткість: це вимірювання кількості робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції. Цей показник може бути використаний для порівняння ефективності використання робочого часу між різними робочими групами або для визначення ефективності виробництва.

С. Аналіз затрат робочого часу: це вимірювання кількості часу, який витрачається на виконання різних завдань на робочому місці. Цей аналіз може допомогти виявити можливості для покращення ефективності використання робочого часу.

Д. Нормування праці: це процес встановлення необхідних затрат і результатів праці, контролю за мірою праці, а також визначення необхідних співвідношень між чисельністю працівників різних груп та кількістю одиниць устаткування.

Е. Хронометражні спостереження: це вимірювання часу, який витрачається на виконання різних завдань на робочому місці. Цей аналіз може допомогти виявити можливості для покращення ефективності використання робочого часу.

Ф. Аналіз забезпеченості робочою силою: це вимірювання кількості робочої сили, необхідної для виробництва продукції. Цей аналіз може допомогти виявити можливості для покращення ефективності використання робочої сили.

Г. Аналіз заробітної плати: це вимірювання рівня заробітної плати працівників. Цей аналіз може допомогти виявити можливості для покращення ефективності використання робочої сили та збільшення мотивації працівників.

Ключові показники управління людськими ресурсами у форматі HR-

метрик формуються з урахуванням стратегічних цілей організації та відображають можливість виміряти різні аспекти діяльності персоналу та вклад кожного співробітника у досягнення успіхів компанії. Використання HR-метрик для вимірювання дозволяє не лише отримати об'єктивні дані та проводити аналіз для виявлення можливих проблем, а також розробляти стратегії для покращення ефективності управління персоналом.

У системі управління персоналом нараховується понад 70 різноманітних метрик, які використовуються HR-фахівцями для аналізу ефективності джерел та методів залучення, заходів з утримання та розвитку персоналу.

З метою зручності, HR-метрики можна розділити на декілька основних категорій:

1. Метрики ефективності менеджменту персоналу, що використовуються з метою оцінки стратегії найму та обсягів плинності персоналу. За допомогою таких метрик визначають причини звільнень, витрати найму працівників та втрати, пов'язані з неякісним відбором персоналу.

2. Метрики синхронізації кадрової політики із стратегією розвитку організації, які допомагають здійснювати якісні прогнозування кадрової ситуації.

3. Метрики оптимізації кадрових процесів, завдяки яким здійснюються зміни в процесі управління персоналом з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Зупинимось на розгляді основних HR-метрик, які вимірюються в кожній підсистемі менеджменту персоналу.

Метрики в рекрутингу.

Процес пошуку та відбору персоналу вимагає значних фінансових витрат, і оптимізація цієї підсистеми може сприяти економії коштів та забезпеченню високої продуктивності персоналу. На етапі пошуку і відбору персоналу HR-метрики використовуються для оцінки ефективності кожного етапу рекрутингу з метою визначення та усунення зайвих витрат.

Метрики рекрутингу враховують наступні показники:

- загальна кількість працівників;
- демографічна характеристика;
- час, витрачений на пошук кандидата;
- втрачені можливості;
- відсоток прийняття пропозицій;
- вартість найму;
- тривалість адаптаційного періоду;
- плинність серед нових співробітників.

Ключовим показником ефективності роботи HR рекрутера є вартість найму працівника. Цей показник дозволяє менеджерам проаналізувати найбільш витратні аспекти роботи відділу управління персоналом та оцінити ефективність кадрових заходів. Результати аналізу включають загальні витрати на пошук працівників, ефективність джерел кандидатів та доцільність розміщення оголошень.

На даному етапі також вимірюється вартість роботи відділу рекрутингу, включаючи заробітну плату працівників відділу, бонуси за рекомендації, витрати на послуги рекрутингових компаній і кадрових агентств, оплату розміщення оголошень на різних платформах тощо. Також визначається вартість втрачених можливостей через невідкриті вакансії.

Метрика «відсоток прийняття пропозиції» вказує на відносну кількість кандидатів, які відповідають вимогам організації та прийняли пропозицію. Ця метрика також дозволяє виявити відсоток відмов та проаналізувати їх причини, що в свою чергу допомагає розробити стратегії утримання кандидатів.

Аналіз адаптаційного періоду спрямований на оптимізацію витрат часу для адаптації нових співробітників до кадрової політики та організаційної культури для максимальної продуктивності.

Плинність серед новачків визначається чисельністю нових співробітників, які залишають компанію протягом певного періоду

(наприклад, першого року роботи). Метрики залученості та утримання персоналу визначають ефективність заходів, спрямованих на підвищення лояльності та запобігання надлітшкській втраті персоналу. Це дозволяє компанії оптимізувати витрати на пошук та навчання нових працівників.

Метрики залученості та утримання персоналу.

Оптимізація витрат на пошук та навчання персоналу – є пріоритетним напрямком в системі кадрових заходів щодо підвищення залученості співробітників. Такі заходи дозволяють запобігти зайвій плинності персоналу.

Метрики залученості та утримання включають такі показники:

- лояльність;
- задоволеність персоналу;
- відсоток звільнень за власним бажанням;
- загальна плинність кадрів;
- швидкість плинності;
- рівень утримання;
- рівень стабільності (постійності) кадрового складу.

HR-менеджери використовують різні методики для розрахунку рівня лояльності і задоволеності співробітників. Основна ідея полягає у вимірюванні співвідношення позитивних та негативних відгуків про організацію. Це може бути визначено опитуванням або анкетуванням працівників та оцінкою їхньої задоволеності різними аспектами роботи та робочого середовища.

Плинність кадрів і всі її види (загальна, необхідна, зайва, добровільна, швидкість плинності талантів) є поширеними метриками. Вони визначають питому вагу певної групи працівників у загальній чисельності. Рівень утримання, навпаки, характеризує кількість працівників, які залишаються в організації протягом певного періоду, у співвідношенні до загальної чисельності персоналу. Рівень утримання з деталізацією по підрозділах і командах є ще однією корисною метрикою.

Метрики ефективності.

Метрики ефективності вимірюються за допомогою різноманітних

показників продуктивності роботи працівників, таких як обсяг виконаної роботи, кількість виробленої продукції чи послуг за певний період. Оцінка ефективності працівників проводиться за допомогою різних технологій та методів, таких як самооцінка, оцінка безпосереднього керівника та експертна оцінка.

Найпоширеніші метрики ефективності включають такі показники:

1. Продуктивність праці.
2. Виконання KPI (Key Performance Indicators).
3. Досягнення OKR (Objectives and Key Results).
4. Трекінг часу (частота відсутності, понаднормовий час).
5. Розмір компенсації на одного працівника.

В практиці управління персоналом часто використовується матриця диференціації працівників, яка дозволяє класифікувати їх за потенціалом, ефективністю та рівнем розвитку компетентностей.

Вимірювання цілей за допомогою KPI та OKR передбачає оцінку ключових показників ефективності кожного працівника та його внеску в загальний результат організації. Це оцінюється за результатами, витратами, виконанням посадових обов'язків, відповідно до поставлених цілей та прогресу у часовому вимірі. Форматом таких метрик є розробка індивідуальних цілей кожного співробітника та основних показників для кожної посади окремо. У підсумку, дані метрики дають змогу оцінити, значущість працівника на окремій посаді та його вплив на зростання прибутку всієї організації.

Метрики навчання та професійного розвитку працівників.

Метрики навчання та професійного розвитку працівників визначаються загальними витратами на тренінги, семінари, навчання та розвиток кар'єри. Ці метрики дозволяють оцінити ефективність та доцільність витрат на навчання, зокрема визначити, чи виправдовано витрачені кошти на дорогі системи навчання для конкретних посад.

До ключових метрик професійного розвитку належать:

1. Сума витрат на освітні програми кожного працівника: вимірює загальний обсяг коштів, витрачених на навчання та розвиток кожного працівника.

2. Відсоток робітників, які завершили навчання: показує, яка частина персоналу успішно завершила навчальні програми.

3. Час, витрачений на освіту: оцінює загальний час, який працівники витрачають на навчання та розвиток кар'єри.

4. Ефективність проходження навчання: визначає, наскільки успішно працівники засвоюють матеріал та застосовують його в роботі.

Кожна організація повинна вибирати ті метрики, які найбільше відповідають її бізнес-моделі та стратегічним цілям. Регулярне вимірювання цих ключових показників і відповідна синхронізація системи управління персоналом із стратегією розвитку організації є необхідними етапами для успішного управління персоналом.

Найбільш розповсюджені HR-метрики та алгоритми розрахунку зведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові HR-метрики

Метрики	Розрахункові формули	Умовні позначення
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \frac{Чзв}{Чсс}$	Чзв – кількість звільнених з усіх причин працівників; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт плинності нових кадрів	$K_{пл.н} = \frac{Чзв.н}{Чсс}$	Чзв.н – кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням в перший рік роботи; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт укомплектованості кадри	$K_{ук} = \frac{Чф}{Чшт}$	Чф – фактична чисельність працівників; Чшт – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб.
Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пост.} = \frac{Чп}{Чсс}$	Чп – чисельність постійних працівників із стажем роботи більше 2-х років; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Продовження таблиці 1.2

Рівень утримання персоналу	$K_{утр} = \frac{\chi_{\geq 1p}}{\chi_{сс}}$	$\chi_{\geq 1p}$ – кількість працівників, які залишилися в організації протягом року; $\chi_{сс}$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Час, витрачений на пошук	$\chi_{пош} = D_{нп} - D_{вв}$	$D_{нп}$ – дата наймання працівника; $D_{вв}$ – дата відкриття вакансії.
Вартість найму	$B_n = \frac{\sum B}{\chi_{пр}}$	$\sum B$ – сума загальних внутрішніх та зовнішніх витрат на пошук за визначений час, тис. грн; $\chi_{пр}$ – чисельність прийнятих працівників за той же час, осіб.
Індекс згоди	$I_{зг} = \frac{K_{зап}}{K_{зг}}$	$K_{зап}$ – кількість запрошень; $K_{зг}$ – кількість отриманих згод, одиниць.
Коефіцієнт відбору персоналу	$K_{вп} = \frac{B}{K_{анд}}$	B – кількість осіб відібраних із числа бажаючих працювати; $K_{анд}$ – кількість кандидатів на посаду, осіб.
Втрачені вигоди	$B_{трВиг} = \frac{\bar{\Pi}}{\chi_{пош}}$	$\bar{\Pi}$ – середній прибуток фірми від працівника на посаді за зміну, тис. грн; $\chi_{пош}$ – час, витрачений на пошук працівника, днів.
Коефіцієнт мотивації зарплати	$K_{мзп} = \frac{ЗПф}{ЗП_{рин}}$	$ЗПф$ – фактична середня зарплата в організації, тис. грн; $ЗП_{рин}$ – середньоринкова зарплата, тис. грн
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{тд} = \frac{Tф - Tн}{Tф}$	$Tн$ – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; $Tф$ – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів.
Коефіцієнт професійного рівня працівників	$K_{пр} = \frac{\chi_{вкп}}{\chi_{сс}}$	$\chi_{вкп}$ – чисельність висококваліфікованих працівників, осіб; $\chi_{сс}$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Витрати на освіту працівника	$B_{осв} = \frac{B_{навч}}{\chi_{сс}}$	$B_{навч}$ – вартість навчання, тис. грн; $\chi_{сс}$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Відсоток робітників, що завершили навчання	$I_{навч} = \frac{\chi_{навч}}{\chi_{сс}}$	$\chi_{навч}$ – кількість співробітників, що закінчили навчання; $\chi_{сс}$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Продуктивність праці	$\Pi_n = \frac{O}{\chi_{сс}}$	O – обсяг продукції, наданих послуг, тис. грн; $\chi_{сс}$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Залученість співробітників	$\chi_{лоял}$	$\chi_{лоял}$ – чисельність працівників, які згодні рекомендувати компанію своїм знайомим, осіб.

Джерело: складено автором з використанням джерел [11; 12; 17; 26; 28; 42]

Отже, кожна HR-метрика представляє собою конкретний показник, який

можна точно виміряти кількісно та встановлювати порогові значення. Застосування розрахункових формул надає HR-менеджерам точну інформацію та обґрунтовані підстави для прийняття рішень, базованих на об'єктивних фактах, а не на суб'єктивних оцінках. Це важливо для топ-менеджерів, оскільки HR-метрики стають ключовим інструментом управління, що дозволяє оцінити ефективність як роботи HR-підрозділу, так і компанії в цілому.

1.3. Характеристика складових елементів механізму управління ефективністю праці персоналу

Дослідження практики менеджменту доводить, що управління ефективністю - це систематичний і безперервний процес, який включає планування, моніторинг, оцінку та розвиток ефективності окремої особи або команди для досягнення цілей і завдань організації. Це важливий компонент управління людськими ресурсами, покликаний оптимізувати роботу співробітників, підвищити продуктивність і сприяти загальному успіху організації.

Охарактеризуємо ключові аспекти управління ефективністю.

1. Встановлення чітких очікувань.

Управління ефективністю починається зі встановлення чітких, конкретних і вимірюваних очікувань і цілей для співробітників. Ці очікування мають бути узгоджені зі стратегічними цілями організації.

2. Моніторинг та зворотній зв'язок.

Після того, як очікування встановлені, важливим є постійний моніторинг та зворотній зв'язок. Регулярні перевірки, оцінювання результатів роботи та сесії зворотного зв'язку допомагають працівникам зрозуміти, як вони працюють, і визначити сфери для вдосконалення.

3. Оцінювання ефективності.

Періодичне оцінювання діяльності, яке зазвичай проводиться раз на рік

або раз на півроку, надає структуровану можливість оцінити результати роботи працівника відповідно до встановлених цілей та очікувань. Результатом такого оцінювання часто є рейтинг ефективності або зворотній зв'язок.

4. Узгодження цілей.

Управління ефективністю має на меті забезпечити узгодження індивідуальних і командних цілей із загальними цілями організації. Таке узгодження допомагає працівникам зрозуміти свій внесок в успіх організації.

5. Показники ефективності та KPI.

Ключові показники ефективності (KPI) та метрики використовуються для об'єктивного оцінювання та вимірювання роботи співробітників. Ці показники можуть включати продуктивність, якість, задоволеність клієнтів та інші відповідні показники ефективності.

6. Зворотний зв'язок та менторство.

Зворотний зв'язок є критично важливим елементом управління ефективністю. Він надає працівникам інформацію про те, що вони роблять добре, а що потребує вдосконалення. Для вирішення питань, що потребують вдосконалення, часто використовують менторство та плани розвитку.

7. Визнання та винагороди.

Визнання та винагорода за високу продуктивність є важливою частиною управління ефективністю. Працівники, які постійно відповідають очікуванням або перевершують їх, можуть отримувати бонуси, підвищення або інші заохочення.

8. Розвиток і навчання.

Управління ефективністю включає визначення потреб у розвитку та забезпечення навчання і ресурсів, щоб допомогти працівникам покращити свої навички та здібності. Процес професійного та соціального розвитку також підтримує кар'єрний ріст і планування наступництва.

9. Збір та обробка інформації.

Записи оцінювання результатів діяльності, зворотного зв'язку та планів

покращення результатів зазвичай ведуться для довідкових цілей та документування. Створені бази даних допомагають відстежувати прогрес і приймати обґрунтовані рішення.

10. Постійне вдосконалення.

Управління ефективністю - це безперервний процес, який підтримує постійне вдосконалення. Він передбачає внесення змін до цілей і стратегій за необхідності, гарантуючи, що працівники завжди працюють над досягненням свого повного потенціалу.

11. Правові та етичні міркування.

Дотримання правових та етичних стандартів є критично важливим аспектом управління ефективністю. Забезпечення справедливого та неупередженого оцінювання результатів діяльності є важливим для збереження довіри працівників та дотримання трудового законодавства.

Отже, характеристика ключових аспектів управління ефективністю підтверджує той факт, що управління ефективністю - це багатогранний підхід до максимізації ефективності працівників, їхньої задоволеності роботою та внеску в успіх організації. За умови ефективного впровадження, механізм управління ефективністю персоналом може призвести до формування вмотивованої та залученої робочої сили, покращення організаційних показників та досягнення стратегічних цілей.

Цифровізація нашого сучасного світу представляє собою потужний інструмент для HR-менеджерів, що відкриває перед ними нові методи та інструменти аналізу даних про персонал. Оволодіння цими засобами дозволяє збирати та обробляти інформацію про персонал і приймати обґрунтовані рішення в галузі управління персоналом.

Розглянемо деякі із найбільш поширених методів:

Статистичний аналіз. Використовується для виявлення залежностей, трендів та кореляцій в даних про персонал. Статистичні методи, такі як кореляційний, регресійний чи факторний аналіз, допомагають визначити фактори, що впливають на результативність, задоволеність або змінність

персоналу.

Прогнозування та моделювання. Використовуються для передбачення майбутніх подій та створення моделей, які допомагають розуміти взаємозв'язки в управлінні персоналом.

Дашборди та візуалізація даних. Представляють дані про персонал у зрозумілій формі, щоб керівники швидко оцінювали ключові показники та виявляли тренди.

Методи машинного навчання та штучного інтелекту. Використовуються для аналізу великих обсягів даних та виявлення складних залежностей.

Соціальний моніторинг. Включає аналіз даних з соціальних мереж для отримання інформації про персонал та їхні думки.

Ці методи надають HR-менеджерам різноманітні інструменти для глибокого аналізу даних про персонал та прийняття обґрунтованих рішень в сфері управління персоналом.

В межах нашого дослідження важливо детально розглянути основні складові елементи механізму управління ефективністю праці персоналу.

1. Стратегічне планування - визначення довгострокових цілей і завдань, які пов'язані з ефективністю праці персоналу. Це включає визначення ключових компетенцій, потрібних для досягнення стратегічних цілей організації.

2. Рекрутинг та відбір – пошук та залучення спеціалістів, які мають відповідати вимогам посад та приносити максимальну вартість організації. Важливо забезпечити відповідність навичок та навчання працівників стратегічним потребам підприємства.

3. Оцінка та визначення компетентностей - проведення оцінки навичок і знань працівників, а також визначення їхнього потенціалу для подальшого розвитку. Це дозволяє забезпечити відповідність компетентностей персоналу стратегічним потребам компанії.

4. Навчання та розвиток - створення системи, яка дозволяє працівникам розвивати свої навички та компетентності. Тут важливо забезпечити доступ до

актуальних навчальних ресурсів та тренінгів, що сприяють постійному вдосконаленню.

5. Визначення та оцінка KPI - встановлення ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators) для кожного працівника та підрозділу. Це допомагає вимірювати досягнення цілей та регулювати робочі процеси для підтримки стратегічних завдань.

6. Мотивація та компенсації - розробка системи мотивації та компенсацій, яка стимулює працівників до високої ефективності. Це може включати фінансові та нематеріальні стимули, такі як премії, розширені можливості для розвитку або участь у прибутках.

7. Ефективне керівництво та комунікації - забезпечення ефективної взаємодії між керівництвом та працівниками. Це включає в себе чіткі комунікаційні стратегії, регулярні зустрічі та звітності, а також лідерські практики, що сприяють мотивації і розвитку персоналу.

8. Оцінка та зворотний зв'язок - здійснення регулярних оцінок ефективності та надання конструктивного зворотного зв'язку. Це дозволяє позначити успіхи, виявити можливості для вдосконалення та вносити корективи в стратегію управління персоналом.

Ці складові елементи спільно створюють ефективний механізм управління ефективністю праці персоналу, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Характеристика складових елементів механізму управління ефективністю праці персоналу проілюстрована на рис. 1.2.

Звісно, умови форс-мажору, такі як воєнний стан, суттєво впливають на управління персоналом і вимагають адаптації механізму управління ефективністю праці. Вітчизняні підприємства змушені були адаптуватися до складних умов війни. Умови війни впливають на бізнес та вимагають адаптивних стратегій, таких як релокація підприємств у безпечні регіони, розширення асортименту продукції та розвиток експорту.

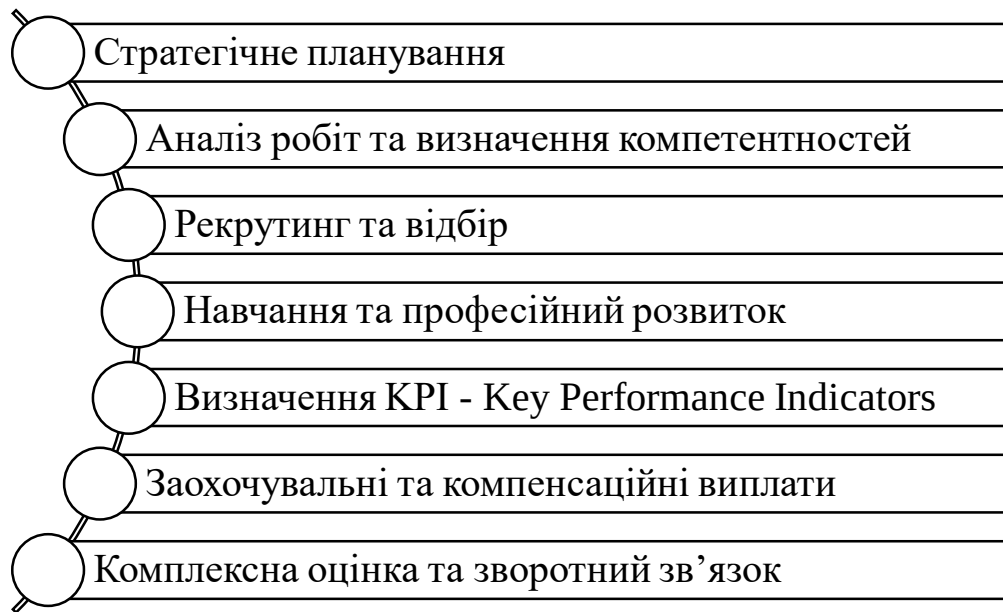


Рис. 1.2. Характеристика складових елементів механізму управління ефективністю праці персоналу

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [26; 28; 42]

Головні проблеми українського бізнесу під час війни включають втрату ринків збуту, дорогі кредити, мобілізацію працівників та дефіцит енергоресурсів. Деякі бізнеси зазнали втрат, але існують історії успіху, де підприємці змогли розвивати свої бізнеси навіть під час ворожих обстрілів та повітряних тривог.

З початку війни багато компаній в Україні або припинили свою діяльність, або заморозили її, але завдяки різноманітним бізнес-ідеям можна спостерігати перезавантаження вітчизняної економіки.

Програми та проєкти, спрямовані на адаптацію підприємницької діяльності до умов війни, надають підприємствам можливість розвивати адаптивні стратегії бізнесу в умовах військового стану. В зазначеному контексті охарактеризуємо додаткові складові, які стають пріоритетними елементами механізму управління ефективністю праці персоналу в умовах форс-мажору.

Безпека та евакуація.

Забезпечення безпеки працівників та розробка планів евакуації в разі

загрози. Це включає надання інструкцій з безпеки, проведення тренінгів і навчань, встановлення систем безпеки на робочому місці та облаштування укриттів.

Психологічна підтримка.

Забезпечення психологічної підтримки працівникам у зв'язку із стресом та нестабільністю, пов'язаною з воєнним станом. Можливості консультування та психологічної допомоги можуть бути важливими для збереження ефективності працівників.

Гнучкість та віддалена робота.

Врахування можливостей віддаленої роботи та гнучких графіків, які можуть бути особливо важливими в умовах, коли безпека на робочому місці порушена або обмежена.

Ресурсна ефективність.

Оцінка ресурсної ефективності, оскільки воєнний стан може призвести до обмежених ресурсів. Ретельне управління бюджетом, перегляд стратегічних цілей та розподіл ресурсів може бути важливим аспектом.

Кризова комунікація.

Розробка стратегій ефективного кризового спілкування з персоналом. Це включає в себе чітке та оперативне повідомлення про стан справ, заходи безпеки та інші важливі питання.

Плани відновлення бізнесу.

Розробка планів відновлення бізнесу та стратегій виходу з кризової ситуації. Це включає оцінку можливих втрат, відновлення виробництва на деокупованих територіях та залучення робочої сили.

Тривалість робочого часу.

Перегляд робочих графіків та годин роботи відповідно до обставин воєнного стану. Внесення змін в режим і формат роботи для забезпечення безпеки працівників.

Мобільність та адаптивність.

Зміцнення мобільності та адаптивності персоналу для ефективної

реакції на зміни в умовах воєнного стану.

Отже, приділення достатньої уваги пріоритетним елементами механізму управління ефективністю праці персоналу в умовах форс-мажору стає важливою вимогою не лише для забезпечення стійкості та ефективності персоналу в умовах воєнного стану, але й збереження людського капіталу.

У загальному підсумку теоретичних аспектів дослідження ефективності праці персоналу було детально розглянуті питання, пов'язані із механізмом управління ефективністю персоналу. Починаючи з розкриття поняття ефективності праці та виділення основних характеристик цієї економічної категорії, було визначено, що ефективність праці є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей будь-якої організації.

Акцентуючи увагу на галузі управління людськими ресурсами (HR), було досліджено методи вимірювання ефективності праці персоналу за допомогою основних HR-метрик. Аналіз таких метрик дозволяє об'єктивно оцінювати вклад працівників у досягнення стратегічних цілей компанії, виявляти сильні та слабкі сторони персоналу, а також ефективно впливати на розвиток та управління персоналом.

Детальний розгляд отримали складові елементи механізму управління ефективністю праці персоналу. Визначено, що цей механізм включає в себе такі ключові аспекти, як встановлення чітких цілей та очікувань, розвиток ефективної системи мотивації, постійний моніторинг та оцінка результатів, адаптація стратегій управління відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, в ході дослідження теоретичних аспектів ефективності праці персоналу виявлено, що впровадження комплексного підходу до управління персоналом та використання сучасних інструментів вимірювання може значно покращити результативність працівників та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»

2.1. Характеристика результатів діяльності та організаційної структури управління персоналом ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Підприємство об'єднання громадян громадської організації «Асоціація підтримки вітчизняного товаровиробника «Фірма Ласка» (скорочена назва ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»)) є провідним виробником морозива та заморожених напівфабрикатів в Україні. Її продукція широко представлена на ринку в усіх регіонах України, а також за її межами, включаючи Молдову, Азербайджан, Грузію, Казахстан, Ізраїль та Сполучені Штати Америки.

Фірма «Ласка» пропонує широкий асортимент продукції, включаючи морозиво, заморожені напівфабрикати та інші заморожені продукти. Зокрема, компанія виробляє понад 100 видів морозива, включаючи вафельні стаканчики, ріжки, ескімо, брикети, фруктове морозиво, а також торти та дитячі сирки. Крім того, в асортименті компанії є заморожені напівфабрикати, такі як пельмені, вареники, сирники, тісто та інші. Завдяки сучасним технологіям та новітньому обладнанню на виробничих потужностях, продукція зберігає всі корисні речовини та вітаміни. Великий вибір асортименту на будь-який смак. Вареники, пельмені, равіолі, хінкалі, голубці, котлети, чебуреки, млинці, пиріжки, тісто – це продукти легкого приготування для тих, хто цінує якість й хоче зекономити час. Асортимент постійно розширюється й удосконалюється, щоб відповідати актуальним смаковим запитам покупців в Україні та за кордоном. Окремою гордістю цеху заморозки є лінійка «МАНЮНЯМ», спеціально розроблена для маленьких діточок від 3-х років – вареники та пельмені, які є корисною та безпечною частиною раціону наймолодших верств населення.

Заснована у 2000 році, фабрика «Ласка» розпочала свою діяльність з невеликого виробництва морозива та заморожених продуктів. Нині компанія

значно розширила асортимент продукції та є лауреатом різних конкурсів і виставок, отримуючи нагороди за якість своєї продукції. Фірма «Ласка» також є активним членом громадського об'єднання Асоціація українських виробників «Морозиво і заморожені продукти».

Асортиментний ряд заморожених напівфабрикатів фірми «Ласка» представлений на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Асортимент заморожених напівфабрикатів фірми «Ласка»

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерела [30]

На сучасному етапі фірма «Ласка» пропонує не тільки заморожені напівфабрикати, але й виробляє тару, упаковки та матеріали для їх виробництва, будівельні матеріали та конструкції, рекламу, видавничу та поліграфічну продукцію, організовує проведення виставок та ярмарків, займається благодійницькою та зовнішньо-економічною діяльністю. ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА» - це юридична особа згідно з українським законодавством, яка має повний перелік прав та можливостей. Підприємство може виступати в судових та господарських угодах, створювати філії та дочірні підприємства, брати участь у різних об'єднаннях та займатися зовнішньоекономічною діяльністю.

Основою діяльності фірми «Ласка» є статут, який надає підприємству правовий статус (додаток А), колективний договір (додаток Б), а також баланс, фінансові звіти, рахунки в банках та інші необхідні реквізити.

Ліцензія, отримана фірмою «Ласка», свідчить про право здійснювати конкретний вид діяльності і видається на визначений термін та за певних умов. Ця ліцензія підтверджує відповідність підприємства умовам та стандартам для виконання визначених завдань. Підприємство може проводити передачу майна, виконувати роботи та надавати послуги за умовами договорів за визначеними цінами.

Завданням фірми «Ласка» є організація обслуговування споживачів та отримання прибутку. Ефективна організація вважається ключовим етапом на шляху до успіху підприємства.

Підприємство спрямоване на підприємницьку діяльність у виробництві товарів народного споживання, продукції промислового та іншого призначення, а також на надання різноманітних послуг приватним особам і суб'єктам господарської діяльності та зовнішньоекономічної діяльності з метою отримання прибутку.

Предмет діяльності фірми «Ласка» охоплює такі напрями:

1. Виробництво та реалізація морозива та молочних продуктів.
2. Виробництво пельменів та вареників.
3. Виробництво тари, упаковок і матеріалів для їх виробництва, переробка відходів від їх виготовлення, виробництво будівельних матеріалів і конструкцій.
4. Виробництво, заготівля, закупівля, переробка і реалізація сільськогосподарської продукції.
5. Рекламна, видавнича та поліграфічна діяльність.
6. Організація проведення виставок і ярмарків.
7. Благодійна та зовнішньоекономічна діяльність.

Підприємство діє на основі статуту та укладених договорів з господарськими партнерами. Воно самостійно розробляє та затверджує план

виробничо-господарської діяльності відповідно до умов договорів та відправляє його до відповідних організацій та планових органів у визначені терміни.

Для реалізації своїх статутних завдань фірма «Ласка» здійснює наступні заходи:

А. Створення госпрозрахункових підприємств, дільниць, служб зберігання і продажу продукції, інших виробничих, торгівельних, заготівельних, транспортних, інформаційних підрозділів і пунктів обслуговування, а також філій.

В. Використання у своїй діяльності транспорту, приміщень, обладнання, інструментів членів підприємства з відповідним відрахуванням власником видатків на їх використання.

С. Незалежне розпорядження власним майном і коштами відповідно до статутних завдань.

Д. Вступ на суворо добровільних засадах до асоціацій та об'єднань.

Е. Виконання іншої господарської діяльності, користуючись усіма правами, що надані законом юридичним особам.

Фірма «Ласка» веде бухгалтерський і статистичний облік у порядку, встановленому для кооперативів. Ціни на продукцію та послуги встановлюються підприємством самостійно. Підприємство несе відповідальність за свої зобов'язання в межах власних коштів, а Засновник не відповідає за зобов'язання підприємства.

Компанія формує та розвиває матеріально-технічну базу за рахунок прибутків від господарської діяльності, а також кредитів і позик, коштів від продажу цінних паперів. Власністю підприємства є майно і фінансові ресурси, які створені, придбані або перейшли у власність підприємства згідно з законодавством.

З виторгу виплачуються відсотки за кредит, а залишок прибутку використовується на власні потреби підприємства. Відшкодування збитків, заподіяних іншим підприємствам, державі, сплата штрафів і інших санкцій

здійснюється власним коштом.

Фірма «Ласка» самостійно визначає форми і системи оплати праці, тривалість і розпорядок робочого дня (додаток Б).

Структура управління фірми «Ласка» постійно змінюється та вдосконалюється, враховуючи динамічні зовнішні та внутрішні умови. Оцінка будь-якого реформування структури управління проводиться з урахуванням поставлених завдань.

Організаційна структура управління компанії побудована з урахуванням особливості галузі виробництва морозива і заморожених напівфабрикатів - де пріоритетними є якість та ефективність управління виробничим процесом, а також забезпечення високий стандартів якості продукції. Отже, організаційна структура управління фірми «Ласка» має складний і розгалужений лінійно-функціональний тип і включає такі ключові підрозділи (додаток В).

1. Вище керівництво:

- Генеральний директор (CEO): топ-менеджер компанії, відповідає за загальне керівництво і стратегічне планування.
- Директор по виробництву: відповідає за ефективність та оптимізацію виробничого процесу, включаючи виробництво морозива і заморожених напівфабрикатів.

2. Фінансовий відділ:

- Головний фінансовий директор (CFO): відповідає за фінансове управління компанією, включаючи бюджетування, фінансові звіти та аналіз витрат.

3. Відділ маркетингу і продажу:

- Директор з маркетингу: розробляє маркетингові стратегії та кампанії для продукції морозива і заморожених напівфабрикатів.
- Директор з продажу: відповідає за збут і реалізацію продукції, ведення переговорів з клієнтами та розвиток дистрибуційної мережі.

4. Відділ досліджень та розробок:

- Директор по дослідженнях та розробках: відповідає за інновації та

вдосконалення рецептур, технологічних процесів та виробничого обладнання.

5. Відділ операцій:

- Директор по логістиці: керує логістичними процесами, включаючи постачання сировини та вивіз готової продукції.
- Директор по якості: відповідає за контроль якості продукції на кожному етапі виробництва.

6. Відділ людських ресурсів:

- Директор з персоналу: виконує функції управління персоналом, очолює відділ управління персоналом, фахівці якого займаються пошуком, відбором, наймом, адаптацією, розвитком та збереженням кваліфікованих працівників.

7. IT-відділ:

- Директор з інформаційних технологій (CIO): відповідає за IT-інфраструктуру, автоматизацію виробничих процесів та інформаційну безпеку.

Особливостями організаційної структури управління компанії є те, що засновник має право призначати та знімати директора, вносити зміни в установчі документи та приймати рішення щодо ліквідації чи реорганізації підприємства. Директор управляє підприємством на підставі контракту та статуту, приймає рішення з різних питань, включаючи фінансові та кадрові аспекти, а саме: затвердження посадових інструкцій; затвердження правил внутрішнього розпорядку; затвердження планів економічного і соціального розвитку підприємства; прийняття рішення про взяття кредиту; прийняття ухвал про випуск цінних паперів, про порядок і обсяг виплачуваних за них дивідендів; затвердження положень про формування і розподіл доходів підприємства, фонду оплати праці, фонду виробничого і соціального розвитку підприємства; прийняття ухвал з продажу будівель і споруд; накладання стягнень на працівників; директор має право приймати також будь-які інші рішення, пов'язані з статутною діяльністю; прийняття ухвал про відкриття, ліквідацію і реорганізацію дочірніх підприємств та структурних підрозділів

підприємства; призначення і зміна головного бухгалтера підприємства; затвердження статутів і положень підрозділів підприємства; затвердження положень про формування і використання фондів; затвердження звітів спеціалістів. Також директор зобов'язаний: якісно і в термін, установлений засновником, втілювати його рішення; не менше, ніж двічі на рік, звітувати про свою роботу засновнику; організовувати управління справами підприємства в межах своєї компетенції в період дії контракту.

Головний бухгалтер відповідає за бухгалтерський та статистичний облік, а менеджери фірми вирішують питання рекламної політики та реагують на зміни в зовнішньому середовищі.

Треба зазначити, що фірма «Ласка» має складну не лише внутрішню, але й зовнішню структуру. Зовнішня структура включає шість філій у різних містах та численні товариства та приватні підприємства. З початку заснування і до повномасштабного вторгнення фірма мала філії, які були розташовані у таких містах як: м. Київ, м. Дніпропетровськ, м. Запоріжжя, м. Івано-Франківськ, м. Тернопіль, м. Херсон, а також тринадцять товариств з обмеженою відповідальністю та тридцять два приватні підприємства.

В умовах війни фірма «Ласка» змушена була адаптуватися до нових викликів, зокрема, шукати нові ринки збуту, знижувати витрати, впроваджувати енергоефективні технології та шукати альтернативні джерела енергії. Проте компанія не припинила свою діяльність, а працювала у напрямку розробки та впровадження адаптивних стратегій, таких як релокація філій у безпечні регіони, трансформація логістики, впровадження змін асортименту продукції та розвиток експорту. Головними викликами на сьогодні є мобілізація працівників, дефіцит енергоресурсів, дорогі кредити, втрати ринків збуту.

Організаційна структура змінюється в залежності від конкретних потреб та стратегій компанії. Реорганізація системи управління спрямована на підвищення ефективності праці, скорочення затрат, зростання прибутку, поліпшення обслуговування клієнтів та адаптацію до зовнішнього

середовища. Важливою частиною оцінки ефективності діючої організаційної структури управління компанії є спроможність менеджерів працювати як єдина команда.

Аналіз результатів діяльності фірми «Ласка» протягом досліджуваного періоду (2018-2022рр.) демонструє, що економічний стан підприємства зазнав відчутного впливу обставин форс-мажору (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні показники діяльності ПГО АПВТ «Фірма Ласка»

№ п/п	Показники	Од. вим.	Роки					Динаміка 22/21рр. %
			2018	2019	2020	2021	2022	
1.	Обсяги виробництва	т	15 096,1	12 426,7	8 944,4	7 729,2	7 066,4	-8,6
		тис. грн	629191,9	718988,1	636446,4	655875,4	838178,6	+27,8
2.	Реалізована продукція	т	15 433,3	12 794,6	8 910,9	7 056,5	6 858,5	-2,8
		тис. грн	907 778	920 301	750 038	573 558	793 476	+38,3
3.	Собівартість продукції	тис. грн	513 617	577 581	388 502	362 005	510 814	+41,1
4.	Вартість основних фондів	тис. грн	59 017	66 605	87 692	57 759	54 914	-4,9
5.	Середньооблікова чисельність	осіб	1110	1027	758	678	584	-13,7
6.	Продуктивність праці	т	13,6	12,1	11,8	11,4	12,1	+6,1
		тис. грн	701,8	750,2	954,3	1 326,9	1 435,23	+8,2
7.	Фонд оплати праці	тис. грн	86 923,1	109 732,4	95 197,6	116 111,9	172 431,3	+48,5
8.	Середньомісячна заробітна плата	грн	6 525,76	8 903,96	10 465,9	14 271,4	16 825,9	+17,9
9.	Дохід від реалізації	тис. грн	689 925	760 079	615 302	527 860	657 429	+24,5
10.	Чистий прибуток	тис. грн	22 552	17 719	29 629	12 073	20 218	+67,5

Джерело: складено автором з використанням додатків Д-П

Аналіз основних показників діяльності фірми характеризує відчутне просідання обсягів виробництва і реалізації продукції у натуральних показниках на фоні зростання узагальнюючих показників у вартісному вимірі. Обсяг виробництва продукції у тонах за 2022 рік зменшився на 8,6% у

порівнянні із попереднім роком, на фоні зростання обсягів виробництва у тис. грн – на 27,8%. Аналогічна динаміка відбувається із обсягами реалізованої продукції: скорочення показника в натуральних одиницях (тонах) на 2,8% супроводжувалося зростанням по вартості реалізованої продукції на 38,3%. Такі коливання пояснюються стрімким стрибком собівартості продукції, динаміка зростання якої за 2022 рік досягла 41,1%.

Завдяки позитивній динаміці продуктивності праці як в натуральних, так і вартісних показниках, компанія вийшла на дохід від реалізації в розмірі 657429 тис. грн, що на 25,4% більше, ніж у 2021 році. Отже, чистий прибуток фірми «Ласка» у 2022 році становив 20218 тис. грн, що майже вдвічі перевищує показник попереднього року (67,5%).

Абсолютна і відносна динаміка результатів діяльності фірми «Ласка» за 5 років прорахована у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Абсолютна і відносна динаміка показників діяльності фірми «Ласка»

№	Показники	Од. вим.	2018	2022	Абсолютна динаміка	Відносна динаміка, %
1.	Обсяги виробництва	т	15 096,1	7 066,4	-8 029,7	-53,2
		тис. грн	629 191,9	838 178,6	+208 986,7	+33,2
2.	Реалізована продукція	т	15 433,3	6 858,5	-8 574,8	-55,5
		тис. грн	907 778	793 476	-114 301,6	-12,6
3.	Собівартість продукції	тис. грн	513 617	510 814	-2,803	-0,5
4.	Вартість основних фондів	тис. грн	59 017	54 914	-4,103	-7,0
5.	Середньооблікова чисельність	осіб	1110	584	-526	-47,4
6.	Продуктивність праці	т	13,6	12,1	-1,5	-11,0
		тис. грн	701,8	1 435,23	+733,43	у 2,04 рази
7.	Фонд оплати праці	тис. грн	86 923,1	172 431,3	+85 508,2	у 1,9 рази
8.	Середньомісячна заробітна плата	грн	6 525,76	16 825,9	+10 300,14	у 2,6 рази
9.	Дохід від реалізації	тис. грн	689 925	657 429	-32 496	-4,7
10.	Чистий прибуток	тис. грн	22 552	20 218	-2 334	-10,4

Джерело: складено автором з використанням додатків Д, Е, Н, П

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності фірми «Ласка» за останні 5 років демонструє, що обсяги виробництва зменшились на 53,2%. Це пов'язано як із різким зменшенням попиту на продукцію, так і вимушеним згортанням виробництва на окупованих територіях.

Зовнішні фактори негативно вплинули на чисельність працівників: показник значно скоротився протягом вказаного періоду більше ніж вдвічі на 526 осіб (47,4%).

Продуктивність праці показала зменшення у натуральних вимірниках (тонах) на 11%, або на 1,5 тони. Проте річний виробіток у вартісних показниках виріс на 733,43 тис. грн в розрахунку на одного зайнятого працівника, що становить у 2,04 рази.

В економіці підприємств прийнято порівнювати темпи зростання продуктивності праці із темпами зростання заробітної плати. Це здійснюється з метою виявлення негативних тенденцій проїдання отриманого прибутку. За досліджуваний період ці показники на фірмі «Ласка» зростали майже однаковими темпами, хоча для підприємства важливо, щоб швидшими темпами зростала продуктивність праці у порівнянні із середньорічною заробітною платою.

Фонд оплати праці зріс в 1,9 рази, що є результатом збільшення середньомісячної заробітної плати та компенсацій у 2,6 рази.

Загальний дохід від реалізації вказує на тенденцію до зменшення. Особливо помітно дохід просів у 2021 році і становив 527860 тис. грн, що становить 76,5% від розміру доходу 2018 року.

В наслідок негативної динаміки доходу від реалізації зменшився і чистий прибуток. Найменшим цей показник був у 2021 році і становив 12073 тис. грн, що у 2,5 рази менше за 2020 рік. Проте менеджмент компанії змінив стратегію ведення бізнесу у напрямку оптимізації витрат та ефективнішого ведення бізнесу. Результатом стало зростання чистого прибутку у 2022 році до 20218 тис. грн, що на 2 334 тис. грн менше у порівнянні із 2018 роком.

Отже, детальний аналіз результатів діяльності фірми «Ласка» за 2018-

2022рр. дозволяє зробити висновок, що фірма зазнала відчутних складнощів протягом досліджуваного періоду під впливом переважно зовнішніх чинників та форс-мажорних обставин (таких, як пандемія і воєнні дії). Це в першу чергу негативно вплинуло на обсяги виробництва та реалізації продукції – скорочення даних показників зафіксовано у 2 рази. Проте, зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати може свідчити про зусилля менеджменту компанії щодо ефективного ведення бізнесу та, найголовніше, утримання та збереження персоналу. Поглиблений аналіз факторів, що впливають на ефективність праці персоналу допоможе визначити успішну стратегію подальшого розвитку компанії.

2.2. Механізм прийняття управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу на ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Основними критеріями оцінки ефективності прийнятих рішень у сфері менеджменту персоналу підприємства є показники, що характеризують кількісний та якісний рівень забезпечення персоналом. Найбільш значимими показниками є наступні: статевовікова структура колективу, освітньо-професійний рівень працівників, професійний та соціальний розвиток персоналу, чисельність зайнятих в несприятливих умовах праці, необхідна та зайва плинність персоналу, продуктивність праці, стимулювання персоналу, рівень залученості та задоволеності персоналу.

Статистична звітність з праці про чисельність працівників, їхній якісний склад та професійне навчання дозволяє провести оцінку забезпеченості підприємства персоналом (додатки В, Р). Результати оцінки представлені в табл. 2.3.

За даними таблиці можна зробити висновок, що чисельність працюючих на підприємстві протягом аналізованого періоду мала тенденцію постійного скорочення: від порівняно повільного у 2019 році на 83 особи (на 7,5%), до стрімкого скорочення на 269 осіб (26,2%) у 2020 році.

Таблиця 2.3

Характеристика трудових показників підприємства «Фірма Ласка»

№ п/п	Назва показника	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
1.	Облікова кількість працівників на кінець року, всього	1110	1027	758	678	584
1.2	З них:					
	Кількість працюючих у віці:					
	– 15-34	350	424	303	305	217
	– 35-49	418	403	332	272	253
	– 50-54	240	128	88	47	82
	– 55-59	102	72	35	54	32
1.3.	Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:					
	- бакалаврський рівень	52	73	84	84	75
	- магістерський рівень	11	15	20	27	27
2.	Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка)	15	13	9	11	3
3.	Підвищили кваліфікацію	18	10	11	25	17
4.	Зайняті в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам	174	174	102	102	84
5.	Середньомісячна заробітна плата, грн	6 525,76	8 903,96	10 465,9	14 271,4	16 825,9

Джерело: складено автором з використанням додатків В, Р

За весь період дослідження (5 років) чисельність персоналу скоротилась у 2,1 рази (на 526 осіб).

Протягом останніх п'яти років кардинально змінилася вікова структура колективу в напрямку його омолодження. Основною віковою групою залишаються працівники середнього віку від 35 до 49 років, причому їх питома вага за 2018-2022 роки постійно зростала з 37% до 43%, а питома вага чисельності персоналу віком 50-59 років водночас скоротилась у 2 рази (з 30% до 15%). Частка молоді до 35 років у загальній чисельності персоналу

стабільно збільшувалась з 31,5% (у 2018 році) до 45% (у 2021 році) на фоні зменшення чисельності працівників передпенсійного віку. Менеджери компанії в процесі прийняття рішення щодо пошуку та відбору персоналу користуються загальним підходом, який доводить, що залучення на підприємство молодих працівників із новими ідеями і свіжим поглядом на існуючі проблеми позитивно впливатиме на результати роботи. Вони більш схильні до творчого пошуку, ніж люди середнього віку. До того ж, молоде покоління працівників більш охоче сприймає впровадження нових інформаційних технологій на підприємстві, а отже, процес навчання та адаптації пройде значно легше та швидше.

Слід відзначити, що на жаль, підприємство не приділяє достатньої уваги первинній професійній підготовці, перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу. Враховуючи основну діяльність підприємства, така недбайливість щодо підвищення професійного рівня персоналу може призвести до відставання підприємства від інноваційних процесів та втрати лідерських позицій серед конкурентів. Лише у 2021 році можна відмітити стрімкий ривок у напрямку підвищення кваліфікації – 25 осіб, причому 16 робітників підвищили свій кваліфікаційний розряд безпосередньо на виробництві, а 9 робітників пройшли стажування.

Привертає увагу той факт, що чисельність зайнятих в несприятливих умовах праці стабільно скорочувалась від 174 до 84 осіб. Можна зробити висновок, що менеджмент підприємства не економив кошти, а інвестував в оновлення технологічного процесу та обладнання з метою покращення умов праці і підвищення ефективності праці персоналу.

Проведемо аналіз руху та постійності кадрів. Для характеристики руху персоналу, потрібно розрахувати та проаналізувати динаміку наступних відносних показників: коефіцієнт обороту по прийняттю, коефіцієнт обороту по вибуттю, коефіцієнт плинності кадрів.

Інформацію стосовно чисельності прийнятих за джерелами пошуку і залучення, а також щодо чисельності звільнених за конкретними причинами

збирають, опрацьовують і надають фахівці відділу управління персоналом.
Дані для аналізу наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники руху працівників «Фірни Ласка»

№ п/п	Назва показника	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чисельність працівників на початок періоду, осіб	1110	1027	758	678	584
2.	Прийнято всього, осіб	161	211	218	264	149
3.	Вибуло всього, осіб	244	480	298	311	357
	з причин скорочення штатів	40	80	-	75	-
	за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни	204	400	298	236	357
4.	Чисельність працівників на кінець періоду, осіб	1027	758	678	584	376
5.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1068	892	718	631	480
6.	Коефіцієнт плинності, %	19,1	44,8	41,5	37,4	74,4

Джерело: складено автором з використанням додатків В, Р

1) Коефіцієнт обороту по прийняттю працівників (Коб.пр):

$$Коб.пр = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{сс}} \quad (2.1)$$

де Чпр – чисельність прийнятих працівників;

Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

$$2018 \text{ рік: } Коб.пр = 161/1068=0,15$$

$$2019 \text{ рік: } Коб.пр = 211/892=0,24$$

$$2020 \text{ рік: } Коб.пр = 218/718=0,30$$

$$2021 \text{ рік: } Коб.пр = 264/631=0,42$$

$$2022 \text{ рік: } Коб.пр = 149/480=0,31$$

2) Коефіцієнт обороту по вибуттю (Коб.виб):

$$Коб.виб = \frac{Ч_{виб}}{Ч_{сс}} \quad (2.2)$$

де Чвиб. – чисельність звільнених з усіх причин працівників;

Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

$$2018 \text{ рік: } \text{Коб.виб} = 244/1068=0,23$$

$$2019 \text{ рік: } \text{Коб.виб} = 480/892=0,54$$

$$2020 \text{ рік: } \text{Коб.виб} = 298/718=0,42$$

$$2021 \text{ рік: } \text{Коб.виб} = 311/631=0,49$$

$$2022 \text{ рік: } \text{Коб.виб} = 357/480=0,74$$

3) Коефіцієнт плинності кадрів (Кп):

$$K_{пл} = \frac{Чзв}{Чсс} \quad (2.3)$$

де Чзв – чисельність звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни;

Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

$$2018 \text{ рік: } K_{пл} = 204/1068=0,19$$

$$2019 \text{ рік: } K_{пл} = 400/892=0,45$$

$$2020 \text{ рік: } K_{пл} = 298/718=0,42$$

$$2021 \text{ рік: } K_{пл} = 236/631=0,37$$

$$2022 \text{ рік: } K_{пл} = 357/480=0,74$$

Розрахунок основних показників руху персоналу дозволяє оцінити ефективність діючого на підприємстві механізму пошуку, відбору, залучення та утримання персоналу. Коефіцієнт обороту по прийняттю постійно зростає з 15% у 2018 році до 42% у 2021 році. У 2021 році було прийнято найбільшу кількість нових працівників 264 особи, що було пов'язано з запуском нової лінії виробництва. У 2022 році коефіцієнт обороту по прийняттю зменшився під впливом зовнішніх непередбачуваних причин, пов'язаних з повномасштабним вторгненням.

Протягом періоду дослідження спостерігається високий рівень обороту по вибуттю: коефіцієнт обороту по вибуттю у 2022 році сягнув відмітки 74,4%, що у 3,2 рази більше у порівнянні із 2018 роком. Найбільшу кількість працівників було звільнено у 2019 році: 80 осіб з причин скорочення штату,

400 осіб – це зайва плинність, не пов’язана з виробничими вимогами.

Аналогічна тенденція спостерігається із плинністю персоналу. Найнижчий коефіцієнт плинності був у 2018 році – 19,1% протягом п’яти років він зростав і у 2022 році зрівнявся із коефіцієнтом обороту по вибуттю і становив 74,4%. Це критична величина плинності персоналу, яка свідчить про пасивну кадрову політику з питань якості пошуку і відбору персоналу. Необхідно зазначити, що відповідно до сформованої практики сучасного кадрового менеджменту, даний показник не повинен перевищувати 5-10% на рік. Треба враховувати, що плинність буває необхідна, тобто у зв’язку із змінами в організації виробництва, з причин скорочення штату працівників, а також - зайва. Як свідчать дані табл. 2.4 на «Фірмі Ласка» необхідна плинність мала місце у 2018, 2019 та 2021 роках, у 2020 і 2022рр. спостерігається лише зайва плинність, тобто звільнення працівників за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність посаді.

Зайва плинність примушує підприємство витратити велику кількість коштів на виплату вихідної допомоги, компенсацію невикористаної відпустки, ліквідацію заборгованості із заробітної плати працівникам, які звільняються, та витратити кошти на набір, відбір, організацію робочого місця, професійну орієнтацію, навчання на робочому місці та адаптацію новоприйнятих працівників. Отже, зростаючий рівень плинності вимагає від менеджменту персоналу кардинальних і рішучих дій стосовно залучення, збереження, задоволення і утримання персоналу. Служба управління персоналом ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» має проаналізувати причини плинності персоналу і впровадити програму превентивних кадрових заходів щодо усунення впливу негативних факторів. Основні причини плинності персоналу, як правило, криються у:

- загальному скороченні попиту на робочу силу з причини економічної кризи, пандемії та воєнного стану;
- низькому рівні заробітної плати;
- важких і несприятливих умовах праці;

- невиконанні покладених на працівника функцій із-за недостатньої кваліфікації або схильності до порушень трудової дисципліни.

Напруження в забезпеченості підприємства персоналом може бути знято за рахунок більш повного використання наявної робочої сили, росту продуктивності праці робітників, комплексної автоматизації виробничих процесів, впровадження інформаційних технологій.

Оцінка механізму підвищення ефективності праці персоналу, яка здійснюється лише за допомогою показника забезпеченості підприємства персоналом буде не коректною, оскільки даний показник не характеризує ступінь використання людських ресурсів та безпосередньо не може бути фактором, що впливає на обсяг продукції. Випуск продукції залежить не стільки від чисельності працюючих, скільки від кількості витраченої праці, що визначається кількістю робочого часу. Отже, необхідно визначити ефективність використання робочого часу трудовим колективом підприємства.

Ефективність використання персоналу визначає темпи росту продуктивності праці, якість продукції та успішну роботу підприємства. Сучасне виробництво обумовлює формування груп висококваліфікованих працівників. Це в свою чергу потребує нових підходів до використання персоналу, виявлення резервів у підвищенні результативності праці.

Показники використання робочого часу мають важливе значення в системі трудових показників на підприємстві. Їх аналіз доцільно проводити в напрямку виявлення причин та розмірів втрат фонду робочого часу і прихованих резервів у використанні максимально можливого фонду.

Аналіз використання робочого часу здійснюється за матеріалами табельного обліку, фотографій робочого часу, зафіксованих простоїв, а також на підставі розрахунково-платіжних відомостей. Використання робочого часу характеризується системою показників, до яких відносяться: коефіцієнти використання номінального і реального фондів робочого часу, індекси середньогодинного і середньоденного виробітку робітників, коефіцієнти

використання часу зміни, а також показники, що визначаються на основі балансу робочого часу одного працівника. Невід’ємним від аналізу робочого часу є аналіз чисельності персоналу, оскільки на підставі даних табельного обліку розраховується середньооблікова чисельність, виявляються резерви її економії при усуненні втрат.

Поширені два основних методи вивчення затрат робочого часу: безпосередніх вимірів та моментних спостережень (рис. 2.2).

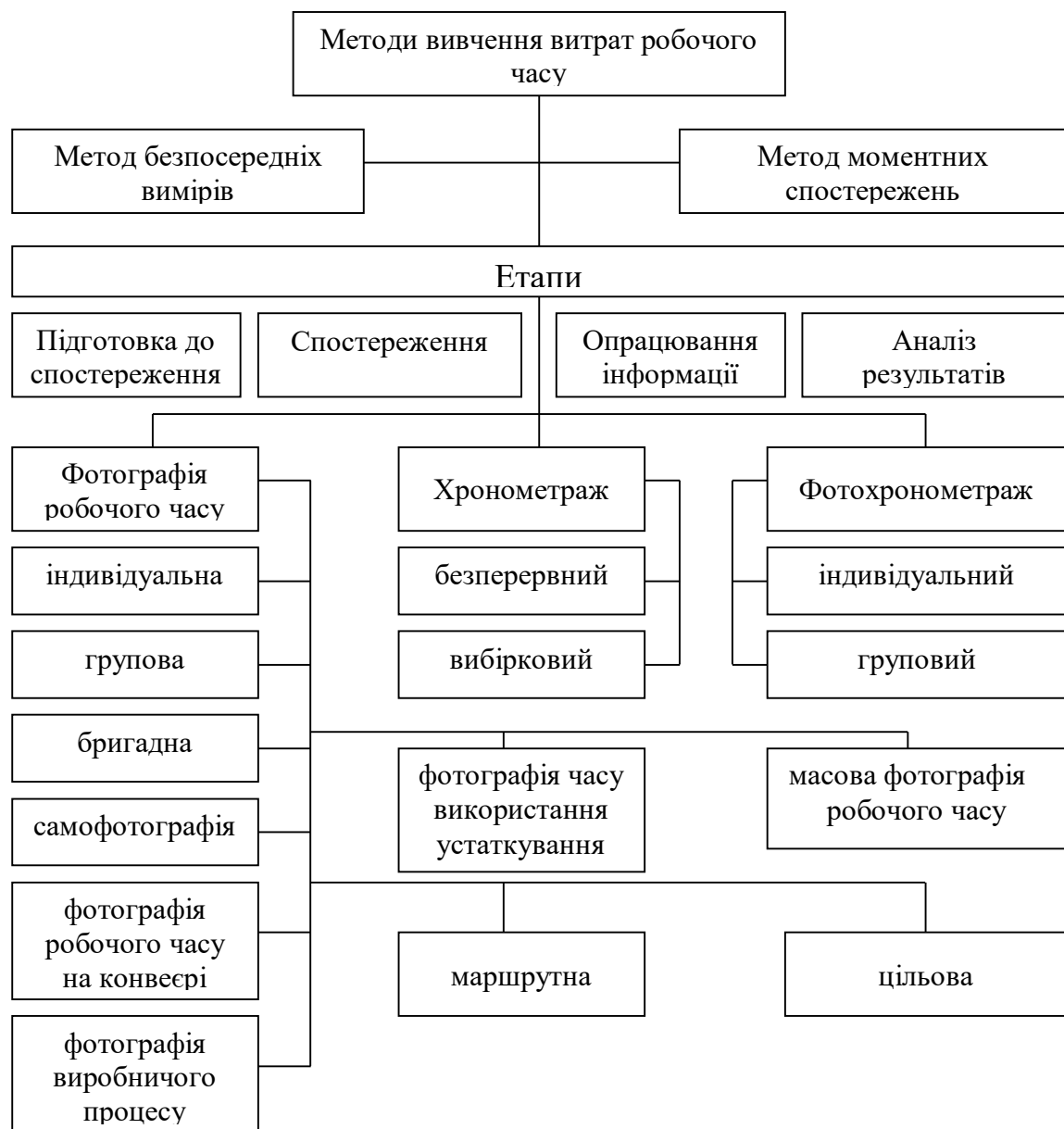


Рис. 2.2. Використання методів вивчення витрат робочого часу на «Фірмі «Ласка»

Джерело: складено автором з використанням джерел [11; 12; 17; 26]

Результати аналізу та динаміка показників використання робочого часу на ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Використання робочого часу персоналом ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

(людино-годин)

№	Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Динаміка за 5 років, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Фонд робочого часу, всього	1 509345	2 549484	2 232538	2 108853	2 149071	1,4 рази
2	Відпрацьовано	1 272123	1 982635	1 653880	1 486321	1 528787	1,2 рази
3	Невідпрацьовано, всього	237222	566849	578658	622532	620284	2,6 рази
	В тому числі:						
3.1	Щорічні відпустки	113463	152230	120131	130583	108491	95,6
3.2	Тимчасова непрацездатність	46853	62894	52374	38892	31126	66,4
3.3	Навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	12556	13572	1220	-	-	-
3.4	Неявки з дозволу адміністрації	-	21448	40108	29492	2652	-
3.5	Неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день, тиждень	64242	313229	364049	420004	475559	7,4 рази
3.6	Простої	108	-	-	-	-	-
3.7	Інші причини	-	3 476	776	3 561	2 456	-
4	Втрати робочого часу (р.3.4 –3.7)	64350	338153	404933	453057	480667	7,5 рази
5	Частка втрат робочого часу у фонді робочого часу, %	4,3	13,3	18,1	21,5	22,4	5,2 рази

Джерело: складено автором з використанням даних статистичної звітності з праці

Аналіз річного фонду робочого часу здійснюємо на підставі даних

табельного і статистичного обліку. Важливим етапом аналізу є розгляд використання цілозмінного фонду і визначення величини цілоденних простоїв, прогулів, неявок з дозволу адміністрації, втрат по хворобі, що фіксуються даними табельного обліку. Аналіз цілоденних простоїв здійснюється по кожній з причин виникнення, а також по окремих підрозділах компанії з метою визначення вузьких місць в організації виробництва.

Рівень використання робочого часу на «Фірмі Ласка» характеризується наступними даними: фонд робочого часу у 2022 р. склав 2149071 людино-години, що у 1,4 рази більше, ніж у 2018 році.

При цьому кількість відпрацьованих людино-годин за аналізований період збільшилась у 1,2 рази, а невідпрацьованих – у 2,6 рази. Збільшення невідпрацьованих людино-годин відбулося в першу чергу за рахунок зростання неявок у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день – у 7,4 рази (причому за 2022 рік на 13%), неявок з дозволу адміністрації та інших причин. Як наслідок, значно зросли втрати робочого часу – у 7,5 рази (за 2022 рік на 6%). Їх частка у фонді робочого часу теж відчутно збільшилась: якщо у 2018 році цей показник дорівнював 4,3%, то у 2022 році він становив 22,4%. Отже, на підприємстві спостерігається неефективне використання такого трудового ресурсу як робочий час.

Скорочення втрат робочого часу – один із резервів збільшення випуску продукції. Однак потрібно мати на увазі, що втрати робочого часу не завжди призводять до зменшення обсягу виробництва продукції, тому що вони можуть бути компенсовані підвищенням інтенсивності праці робітників, яке досягається шляхом впровадження новітньої техніки і технології.

Оцінку ефективності використання персоналу на підприємстві необхідно розглядати в тісному зв'язку із оплатою праці. Із ростом продуктивності праці створюються реальні можливості для підвищення рівня оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту оплати за результати праці. Тільки за таких умов створюються можливості для

підвищення темпів розширеного відтворення.

Детальний аналіз використання коштів на оплату праці має велике значення для удосконалення системи менеджменту персоналу фірми «Ласка». Необхідно здійснювати систематичний контроль за використанням фонду оплати праці, виявляти можливості економії коштів за рахунок росту продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції.

Отже, розмір середньої заробітної плати працівника безпосередньо залежить від використання ним робочого часу, досягнутого рівня продуктивності праці і виробітку. Рівень оплати праці на фірмі «Ласка» (грошова оплата одного дня) залежить також від загальних результатів господарської діяльності: чим вища продуктивність праці, тим вищий рівень оплати праці працівників. У свою чергу, підвищення матеріальної зацікавленості персоналу сприяє зростанню трудової активності, залученості і задоволеності персоналу, і як результат - кращому використанню робочого часу та підвищенню продуктивності праці.

Мета аналізу складу і структури фонду оплати праці полягає у визначенні питомої ваги кожного виду доплат у загальному фонді оплати праці.

Фонд оплати праці складається з фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Основна заробітна плата нараховується за фактично відпрацьований час згідно встановлених тарифних годинних ставок або за фактично виготовлену продукцію по тарифним розцінкам (залежно від обраної системи та форми оплати праці). Додаткова заробітна плата та інші компенсаційні виплати розраховуються в залежності від особливих умов праці, трудових успіхів окремих робітників тощо.

Згідно законодавству, основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Основна заробітна плата встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців [18].

Винагорода за працю понад визначені норми, за трудові успіхи, винахідливість, та за особливі умови праці формує додаткову заробітну плату. Додаткова заробітна плата включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

До заохочувальних та компенсаційних виплат належать винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які здійснюються понад встановлені норми.

В розвинутій економічній системі основна заробітна плата складає 75 - 82% в структурі фонду оплати праці. Вітчизняна практика доводить, що питома вага основної заробітної плати на більшості підприємств становить лише 50 - 55%, що є одним з проявів кризи в організації оплати праці.

Результати проведення аналізу складу і структури фонду оплати праці персоналу «Фірма Ласка» представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад і структура фонду оплати праці персоналу «Фірма Ласка»

(тис. грн)

№	Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Приріст за 5 років, рази
1	Фонд оплати праці штатних працівників, всього	86 923,1	109 732,4	95 197,6	116 111,9	172 431,3	1,98
	в тому числі:						
2	Фонд основної заробітної плати	63 106,2	81 311,7	60 450,5	70 247,7	103 113,9	1,63
3	Фонд додаткової заробітної плати	23 816,9	28 420,7	34 747,1	45 864,2	69 317,4	2,9
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-	-	-	-	-
5	Частка основної заробітної плати у загальному фонді оплати праці, %	72,6	74,1	63,5	60,5	59,8	- 12,8

Джерело: складено автором з використанням даних статистичної звітності з праці

Фонд оплати праці збільшився майже у 2 рази, що є результатом збільшення середньомісячної заробітної плати та компенсацій у 2,6 рази.

В процесі аналізу було встановлено, що питома вага основної заробітної плати у загальному фонді оплати праці недостатня для виконання стимулюючої функції. Найвищим цей показник був у 2019 році і становив понад 74%. Проте, частка фонду основної заробітної плати має тенденцію до зменшення: від 72,6% у 2018 році до 59,8% у 2022. В той час, як фонд додаткової заробітної плати збільшився у 2,9 рази, а його питома вага зросла з 27,4% до 40,2%. Це відбулося за рахунок збільшення оплати за невідпрацьований час, зокрема компенсації основної та додаткової відпусток, а також за роботу у шкідливих умовах праці. На жаль, протягом усього періоду, що розглядається, підприємство не виплачувало заохочувальних та компенсаційних виплат у форматі винагород за підсумками роботи за рік, а також премій за спеціальними системами і положеннями. Враховуючи той факт, що на підприємстві неефективно використовується робочий час, відсутність матеріальної мотивації може призвести до зменшення продуктивності праці в цілому.

У загальному підсумку можна зробити висновок, що динаміка трудових показників ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» за 2018-2022 роки свідчить про наявність великої кількості невикористаних резервів підвищення ефективності використання персоналу та зростання рентабельності виробництва. Отже, актуальними є пропозиції щодо удосконалення механізму прийняття управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу у контексті посилення залученості та матеріальної задоволеності персоналу.

2.3. Оцінка рівня технологічної зрілості системи менеджменту ефективності праці персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Важливою складовою процесу оцінки механізму підвищення ефективності праці персоналу вважається визначення рівня готовності

системи менеджменту до впровадження організаційних та технологічних змін. З цією метою пропонуємо детально розглянути та виміряти показник рівня технологічної зрілості ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка».

В системі менеджменту технологічну зрілість визначають як міру готовності компанії до ефективних трансформацій механізму управління людськими ресурсами шляхом впровадження сучасних HR-технологій. Топ-менеджери компанії орієнтуються на рівень технологічної зрілості як на можливості розвитку: чим вище показник зрілості - тим більшим потенціалом до змін характеризується компанія.

В межах нашого дослідження ми використовуємо практичні підходи до оцінки рівня технологічної зрілості компанії, які збагачені показниками, що характеризують кожен складову системи менеджменту персоналу, стан інформаційно-організаційної інфраструктури, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та готовність працівників до організаційних змін.

В процесі дослідження ми враховуємо, що показник рівня технологічної зрілості є багатоаспектним, отже він поєднує комплекс важливих параметрів діяльності та розвитку компанії. Особливу увагу доцільно звернути на такі параметри:

- 1) розмір фірми;
- 2) мета діяльності фірми;
- 3) фінансово-економічний стан;
- 4) період існування;
- 5) частка ринку, що належить фірмі;
- 6) професійно-кваліфікаційний рівень персоналу;
- 7) інноваційна ефективність фірми;
- 8) ступінь формалізації бізнес-процесів;
- 9) рівень інформатизації та цифровізації управлінських процесів.

Основні критерії оцінки рівня технологічної зрілості фірми представлені на рис. 2.3.

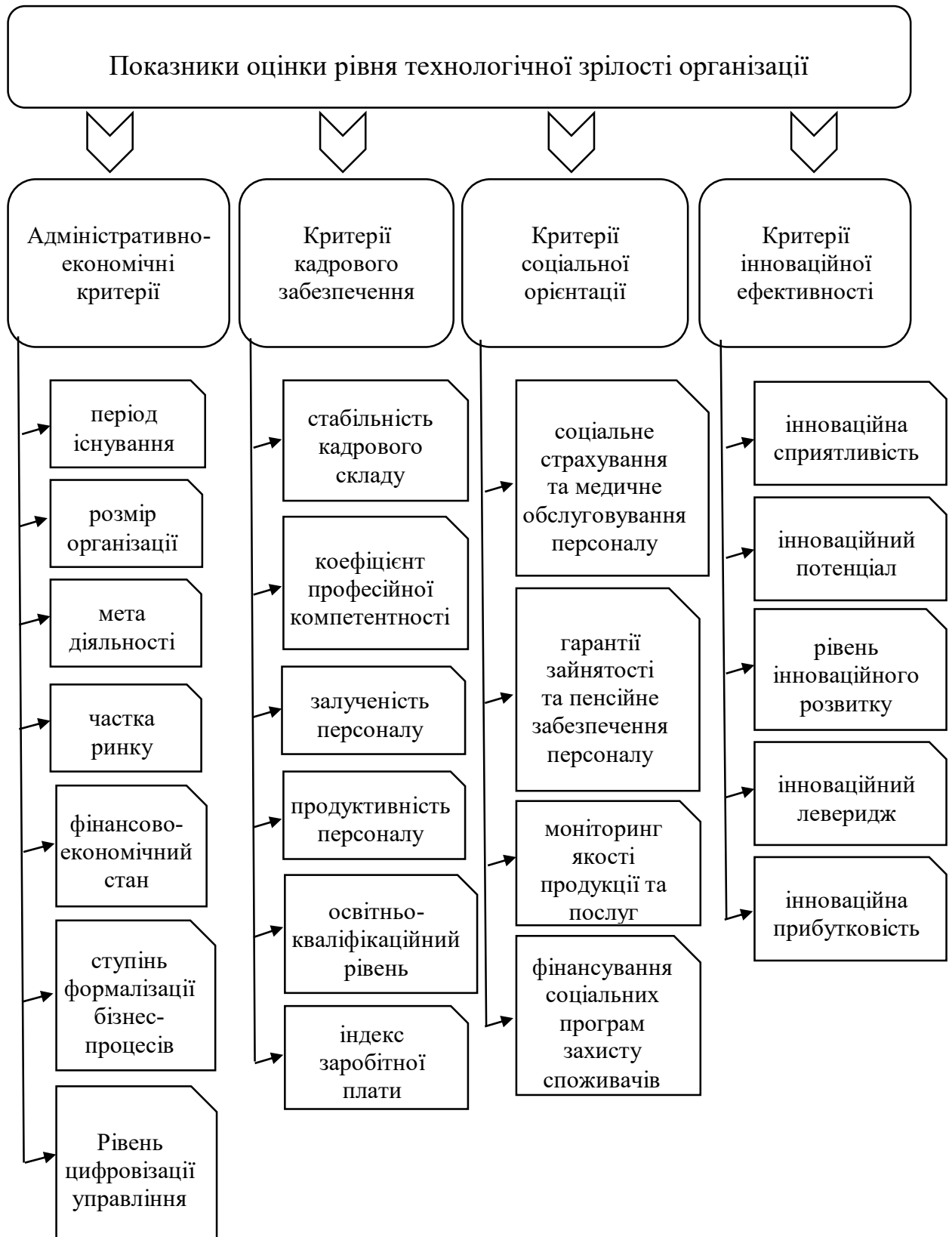


Рис. 2.3. Показники оцінки рівня технологічної зрілості «Фірни Ласка»

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [28; 42]

Особливість процесу оцінки технологічної зрілості компанії полягає у тому, що одна група параметрів вимірюється якісними показниками за допомогою експертної оцінки, а інша група – може вимірюватись як якісними, так і кількісними показниками. Враховуючи таку особливість, аналітична коректність оцінки рівня технологічної зрілості компанії залежить: по-перше, від способу формування для кожного критерію відповідної шкали оцінки; по-друге, від релевантності зібраних даних.

Варто підкреслити, що кожний етап стратегічного розвитку фірми «Ласка» характеризувався різним рівнем технологічної зрілості та різними механізмами підвищення ефективності праці персоналу.

Характеристика трансформації рівнів технологічної зрілості фірми «Ласка» детально описана в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Трансформація рівнів технологічної зрілості «АПВТ «Фірма Ласка»

Рівень технологічної зрілості	Характеристика механізму управління на даному рівні
Перший Початковий, спеціалізоване управління	Бізнес-процеси кожного разу протікають як вперше; збір та обробка інформації нерегулярні; інформаційні зв'язки як внутрішні, так і зовнішні в цілому спонтанні; методи та інструменти управління або не використовуються, або їх використання є хаотичним; єдина технологія управління відсутня; формалізовані процедури, операції управління відсутні; функціонування і управління ототожнюються; цільова функція – виживання; стратегія – відсутня; ефективність діяльності/управління в основному залежить від особистості керівника та його помічників.
Другий Циклічний, управління з елементами планування	Основні бізнес процеси набувають стійкого характеру; збір та обробка інформації в цілому нерегулярні, проте розпочато автоматизацію обліку, роботи з персоналом; інформаційні зв'язки стабілізуються та розширюються; методи та інструменти управління використовуються нерегулярно, за необхідністю; єдина технологія управління відсутня; окремі управлінські технології починають використовуватись; усвідомлюється необхідність управління; цільова функція – оптимізація витрат; стратегія – відсутня; ефективність діяльності/управління в основному залежить від наявності відповідних компетенцій у менеджерів.

Продовження табл. 2.7

Третій Процесний, управління процесами	Основні бізнес-процеси формалізовані; збір та обробка інформації регулярні, розпочато формування єдиного інформаційного потоку; інформаційні зв'язки обліковуються, контролюються, плануються; методи та інструменти управління використовуються на постійній основі; єдина технологія управління сформована на основі накопиченого досвіду оперативного управління; виявляється та документується більшість проблем в управлінні; активізується використання управлінських технологій; цільова функція – максимізація прибутку; стратегія – розпочато процес формування; ефективність діяльності/управління залежить від наявності відповідних компетенцій у менеджерів
Четвертий Прогресивний, управління розвитком	Всі бізнес-процеси формалізовані та вдосконалюються за наявності проблем; сформовано єдиний інформаційний, повністю автоматизований, простір компанії; інформація визнана важливим виробничим ресурсом; цілеспрямоване формування єдиної технології управління із залученням зовнішніх консультантів або придбання популярного світового аналогу; проблеми в управлінні підлягають всебічному аналізу, усуненню та попередженню; цільова функція – розширення діяльності (збільшення частки ринку, максимізація прибутку, розвиток власного іміджу) стратегія – сформована; ефективність діяльності/управління залежить від обраних технологій управління
П'ятий Динамічний, управління з безперервним вдосконаленням	Всі бізнес-процеси компанії підлягають постійному вдосконаленню; цільова функція – розвиток організації; стратегія – сформована, постійно допрацьовується і корегується, шляхи реалізації стратегії та методи досягнення запланованих показників постійно оптимізуються; ефективність діяльності/управління залежить від злагодженості системи управління; технології управління - програмні продукти на платформі SOA (сервісно-орієнтована архітектура)

Джерело: складено автором з використанням джерел [26; 28; 42; 46]

Отже, оцінка технологічної зрілості фірми «Ласка» дозволяє зробити висновок, що компанія перебуває на четвертому рівні зрілості, оскільки менеджмент фірми вибудовує механізми управління розвитком. Основні бізнес-процеси формалізовані та вдосконалюються за наявності проблем;

сформовано єдиний інформаційний, повністю автоматизований, простір компанії; проблеми в управлінні підлягають всебічному аналізу, усуненню та попередженню. Стратегічна ціль фірми «Ласка» на сьогодні полягає у розширенні діяльності (збільшення частки ринку, максимізація прибутку, посилення власного іміджу); цілеспрямованому формуванню єдиної технології управління із залученням зовнішніх консультантів. Очевидним є факт, що ефективність діяльності компанії залежить від обраних механізмів управління ефективністю праці персоналу.

Одним із головних факторів, що впливає на результативність впровадження новітніх механізмів є готовність персоналу до інновацій. Серед основних причин невдач у впровадженні організаційних змін найбільш відчутною є низька лояльність і залученість персоналу, що викликає опір з боку працівників. Такі прогнози актуалізують питання оцінки готовності персоналу до впровадження змін в компанії.

В процесі оцінки рівня технологічної зрілості компанії ми з'ясували, що система HR-аналітики, яка функціонує на фірмі «Ласка» дозволяє охарактеризувати готовність персоналу до організаційних змін.

Найбільш ефективною моделлю, що дозволяє здійснити оцінку рівня готовності персоналу до змін, на нашу думку є модель ADKAR, автором якої є Джефф Хаятт [52].

В основі моделі закладена ключова ідея, яка полягає у тому, що для успішного впровадження організаційних змін необхідно з початку передбачити поведінкову реакцію персоналу, який безпосередньо бере участь у реалізації інноваційних змін; а вже після підготовки та досягнення порозуміння і бажання працівників здійснювати зміни в компанії.

Хаятт визначив п'ять основних етапів, які проходить персонал в процесі усвідомлення й прийняття нововведень. Назва моделі ADKAR обрана не випадково - кожна літера характеризує назву відповідного етапу змін:

А – Awareness – обізнаність про зміни, усвідомлення їх необхідності, розуміння сутності;

D – Desire – бажання підтримати зміни, залученість в інноваційний процес;

K – Knowledge – знання, інформація про способи здійснення змін, їх результати;

A – Ability – здатність до втілення змін, впровадження нововведень, постійної підтримки;

R – Reinforcement – закріплення перших результатів змін, підтримка подальшого їх впровадження [52].

Головна ідея управлінської функції моделі ADKAR полягає в тому, що пріоритетність надається саме тим блокам, за якими отримані низькі показники; не витрачаючи час на роботу з успішними фазами.

Модель ADKAR функціонує як добуток всіх перерахованих складових: якщо хоча б одна із складових дорівнює нулю – весь добуток дорівнює нулю.

На практиці оцінка готовності персоналу компанії проводиться методом анкетування персоналу. По кожній складовій моделі ADKAR формуються чіткі запитання, які дозволяють зрозуміти та описати настрій працівників та оцінити готовність до впровадження нових механізмів управління.

Результати оцінки готовності персоналу фірми «Ласка» до впровадження новітніх механізмів управління проілюстровані у вигляді профілю готовності, що дозволить менеджерам зробити корисну візуалізацію стану готовності персоналу до організаційних змін (див. рис. 2.4).

Відповідно з отриманими результатами можна зробити наступні висновки. Сильними сторонами в процесі впровадження новітніх механізмів управління з точки зору готовності персоналу фірми «Ласка» будуть високий рівень усвідомлення необхідності впровадження (4,24 бали із 5) і здатність персоналу до опанування ними (4,14 бали із 5), що ґрунтується на знаннях про нововведення, відповідній підготовці і достатньо високому бажанню. Бажання і обізнаність в організаційних змінах з боку персоналу - це вже половина успіху. В цілому слід підкреслити, що персонал має вищу за середні значення готовність до впровадження інновацій.

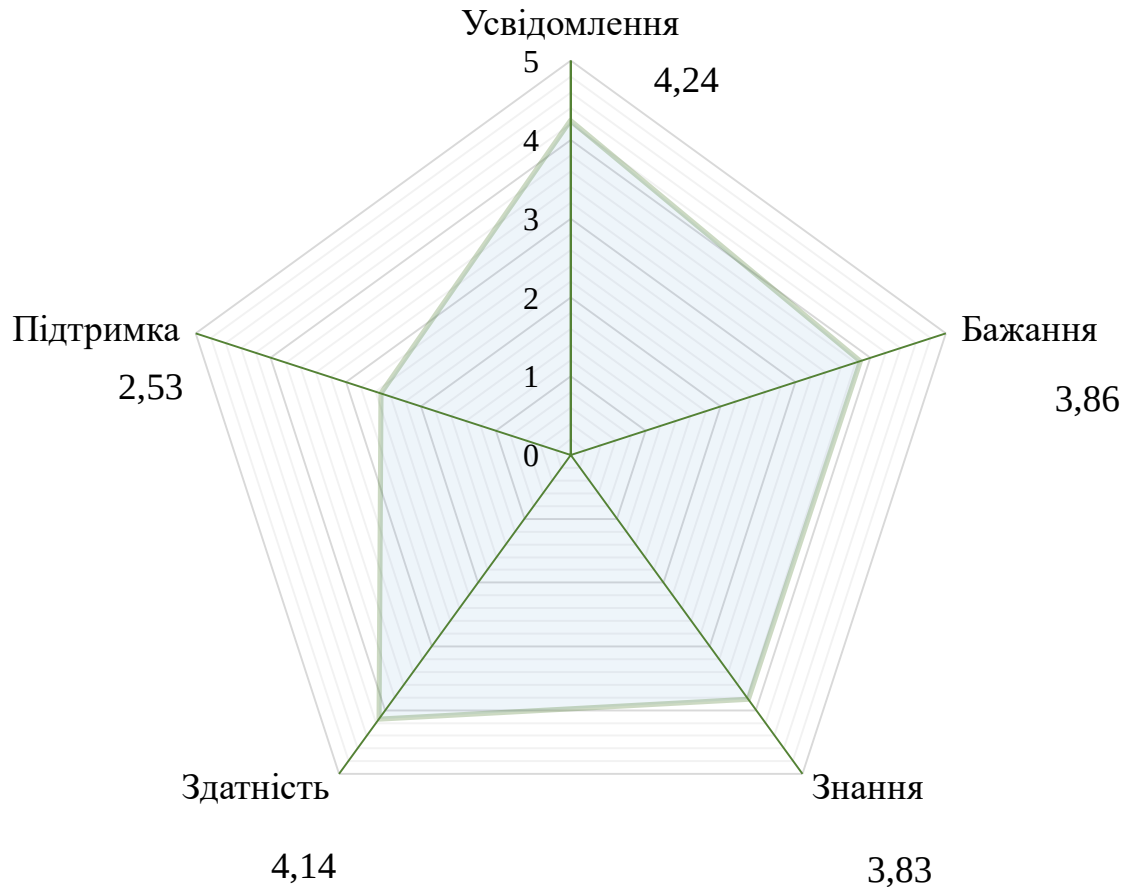


Рис. 2.4. Профіль готовності персоналу «Фірни Ласка» до організаційних змін

Джерело: проілюстровано автором з використанням результатів анкетування

Проте керівництву фірми «Ласка» слід звернути увагу на зворотній зв'язок з підлеглими, посилити матеріальне і нематеріальне стимулювання, розробити програму підтримки.

На фірмі «Ласка» досить низький рівень підтримки нововведень, про що свідчать відповіді працівників на запитання щодо існування та ефективності функціонування системи стимулювання і заохочення нововведень. Менеджери компанії, на думку опитуваних, дуже рідко відзначають працівників, що досягли найбільших результатів, і лише іноді здійснюють аналіз та надають оцінку проектів щодо впровадження організаційних змін та інновацій. Отже обов'язковим елементом системи заходів в процесі

впровадження новітніх механізмів управління має бути заздалегідь розроблена схема стимулювання і заохочення.

Оскільки оцінки персоналу складової «Знання» також виявились недостатньо високими (3,83 бали із 5), то мотиваційні сигнали доцільно вбудовувати в процес професійного розвитку персоналу, розкриваючи переваги організаційних змін, можливості, які отримає як окремий працівник, так і компанія в цілому.

Сильними сторонами в процесі впровадження новітніх механізмів з точки зору готовності персоналу вважаються високий рівень усвідомлення необхідності інноваційних змін. Такий рівень досягається за рахунок формування і забезпечення високої професійної компетентності персоналу. Розуміння переваг впровадження організаційних змін ґрунтується на ефективному механізмі професійного та соціального розвитку персоналу та посилення залученості персоналу в інноваційний процес.

Менеджери фірми «Ласка» мають звернути особливу увагу на конструктивний зворотний зв'язок з працівниками, посилення матеріального і нематеріального заохочення, розробку програми психологічної адаптації та підтримки персоналу. Суттєвим є той факт, що опитування не виявило негативного ставлення до нововведень.

Необхідно мати на увазі, що впровадження новітніх механізмів управління в практику діяльності компанії буде мати високу ефективність за умови, якщо персонал характеризується високими показниками готовності.

З метою виявлення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, з якими компанія може зіткнутися в умовах війни був проведений SWOT-аналіз. Загальна структура SWOT-аналізу для фірми «Ласка» має наступний вигляд:

S (Strengths) - Сильні сторони:

- Досвід та кваліфікація персоналу: висока кваліфікація та досвід роботи сприяють якісному виробництву продукції;
- Інноваційні технології: використання передових технологій у

виробництві може покращити якість продукції та зменшити витрати;

- Різноманіття продукції: наявність широкого асортименту продукції може привертати різний сегмент клієнтів.

W (Weaknesses) - Слабкі сторони:

- Зменшення обсягів виробництва: падіння обсягів виробництва може впливати на фінансові показники та конкурентоспроможність;
- Високі витрати на оплату праці: збільшення середньомісячної заробітної плати може підвищити собівартість продукції;
- Застарілі основні фонди: стан та вартість основних фондів може негативно впливати на продуктивність та конкурентоспроможність.

O (Opportunities) - Можливості:

- Розширення ринків збуту: введення продукції на нові ринки може забезпечити додатковий обсяг продажів;
- Впровадження нових технологій: активне впровадження нових технологій може поліпшити виробничі процеси та якість продукції;
- Розвиток нових продуктів: розробка нових продуктів або удосконалення існуючих може привертати нових клієнтів.

T (Threats) - Загрози:

- Конкуренція на ринку: зростання конкуренції може впливати на цінову політику та частку ринку;
- Економічні труднощі: загроза економічних труднощів може впливати на покупчу спроможність та споживчі вподобання;
- Зміни в законодавстві: зміни в законодавстві, особливо щодо виробництва та праці, можуть створити додаткові витрати та обмеження.

Зважаючи на форс-мажорні обставини, які характеризуються зростанням плинності персоналу, небезпечними умовами праці, необхідністю релокації персоналу з окупованих територій, визначимо специфічні ключові аспекти SWOT-аналізу фірми «Ласка», які допоможуть розробити стратегію для подолання труднощів та використання можливостей.

Результати SWOT-аналізу представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз функціонування «Фірни «Ласка» в умовах форс-мажору

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. <i>Досвід та кваліфікація персоналу:</i> збереження кваліфікованого персоналу забезпечить стабільності в непередбачуваних умовах	1. <i>Зменшення обсягів виробництва:</i> падіння обсягів виробництва може бути зумовлене не лише економічними факторами, але й обставинами війни, що може негативно вплинути на здатність вести бізнес
2. <i>Інноваційні технології:</i> використання новітніх технологій допоможе оптимізувати виробничі процеси, зменшити ризики та зробити виробництво менш залежним від фізичної присутності на місцях	2. <i>Високі витрати на оплату праці:</i> підвищення середньомісячної заробітної плати може бути важливим для утримання персоналу в умовах нестабільності. Необхідність релокації персоналу з окупованих територій
Можливості	Загрози
1. <i>Диверсифікація ринків:</i> розгляд можливостей введення продукції на інші ринки, які не пов'язані з конфліктом, може зменшити ризики та компенсувати втрати	1. <i>Безпека персоналу:</i> забезпечення безпеки працівників в умовах небезпеки стає пріоритетом. Знищення виробничих потужностей на окупованих територіях, втрата персоналу
2. <i>Співпраця з гуманітарними організаціями:</i> взаємодія з гуманітарними агентствами може допомогти покращити умови праці та підтримати персонал	2. <i>Конфіскація майна та обладнання:</i> в умовах воєнних дій існує ризик конфіскації майна та обладнання, що може серйозно ускладнити діяльність. Політична та економічна нестабільність в країні: різке зростання курсу валют та інфляційні процеси

Джерело: складено автором

Отже, SWOT-аналіз допомагає краще зрозуміти ситуацію та розробити стратегію, яка зможе відповісти на виклики воєнного стану та максимально використати можливості.

Проведений аналіз враховує специфічні умови війни та намагається визначити можливості для адаптації та зменшення ризиків. Належна увага до безпеки персоналу та розгляд альтернативних ринків можуть стати ключовими факторами в управлінні кризовою ситуацією.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»

3.1. Впровадження системи performance management на фірмі «Ласка»

Результати оцінки діючого механізму підвищення ефективності праці персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» дали можливість визначити комплекс чинників, які взаємодіють та впливають на продуктивність і результативність праці персоналу. Серед ключових чинників особливу увагу привертають наступні:

1. Лідерство та стиль управління: якість керівництва впливає на ступінь мотивації, взаєморозуміння та комунікації в компанії.
2. Організаційна культура: формує цінності, ставлення до роботи та командний дух, що впливає на робочий процес та ефективність працівників.
3. Задоволеність працею: рівень задоволеності працівників впливає на їхню працездатність та готовність збільшувати трудовий внесок для досягнення цілей компанії.
4. Система заохочення та винагороди: ефективна система заохочення, винагороди та бонусів підвищує мотивацію працівників та позитивно впливає на їх продуктивність.
5. Система оцінювання та професійного розвитку: чітка система оцінювання роботи, навчання та розвитку компетенцій стимулює працівників до постійного удосконалення та підтримки високого рівня кваліфікації.
6. Робоче середовище та умови праці: зручне та безпечне робоче середовище позитивно впливає на фізичне та психологічне здоров'я працівників.
7. Комунікація та взаємодія: ефективна комунікація та взаємодія в команді сприяють вирішенню завдань та уникненню конфліктів.
8. Стабільність, відповідальність та активна участь: стабільність у

компанії позитивно впливає на психологічний клімат, сприяє відповідальному ставленню до виконання обов'язків та активній участі у житті компанії заради загального успіху.

З метою повного врахування і вимірювання впливу чинників на ефективність праці персоналу на фірмі «Ласка» доцільно впровадити систему performance management (перформанс менеджмент), оскільки ця система спрямована на вдосконалення та підвищення продуктивності персоналу.

Performance Management - це систематичний процес управління ефективністю та внеском працівників в досягнення стратегічних цілей організації. Цей процес охоплює визначення цілей, оцінку продуктивності, зворотний зв'язок, розвиток працівників та систему винагород. Складові елементи performance management представлені на рис. 3.1.

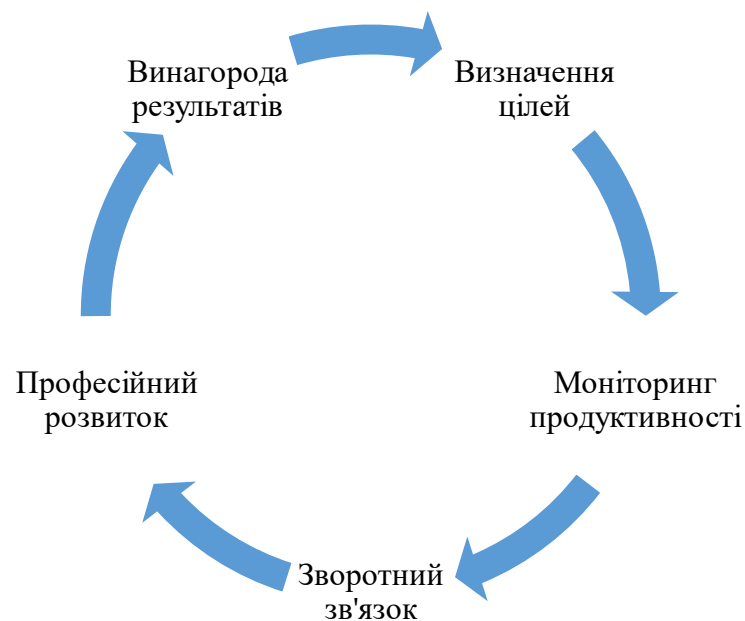


Рис. 3.1. Складові елементи performance management

Джерело: проілюстровано автором

Визначення цілей передбачає уточнення стратегічних та функціональних цілей компанії та розробка SMART-цілей для працівників. SMART є аббревіатурою, що представляє собою п'ять ключових критеріїв для

ефективного визначення мети чи завдання. Ці критерії допомагають зробити мету конкретною, вимірюваною, досяжною, реальною та обмеженою у часі. Опис кожного з елементів SMART має наступний вигляд:

Specific (Специфічна): мета повинна бути чітко визначеною та конкретною. Важливо чітко сформулювати підлеглим, які саме досягнення від них очікуються, уникаючи загальних формулювань.

Measurable (Вимірювана): мета повинна бути вимірюваною, щоб можна було оцінити, наскільки підлеглий наблизився до досягнення цілі. Необхідно використовувати конкретні числові показники або інші критерії для вимірювання прогресу.

Achievable (Досяжна): мета повинна бути реалістичною та досяжною. Доцільно враховувати обмеження та наявні ресурси, щоб переконатися, що поставлена мета вписується в можливості підлеглого працівника.

Relevant (Реальна): мета повинна бути синхронізованою з основними цілями і цінностями персоналу. Вона повинна мати сенс і бути важливою для виконавця і компанії в цілому.

Time-Bound (Обмежена в часі): мета повинна мати конкретний термін виконання. Важливо визначити точний час дедлайну, що допоможе подолати прокрастинацію та ефективно планувати кожну дію.

Визначення мети, яка є специфічною, вимірюваною, досяжною, реальною та обмеженою в часі, сприяє зрозумінню та конкретизації намірів та очікувань, що полегшує менеджерам і команді виконавців досягнути успіху у виконанні завдань.

Моніторинг продуктивності передбачає визначення ключових показників ефективності (KPI, OKR), а також регулярні огляди та оцінки продуктивності.

KPI (Key Performance Indicator) та OKR (Objectives and Key Results) - це два різних, але взаємодоповнюючих підходи до вимірювання та досягнення цілей в компанії. KPI - це конкретні показники, які використовуються для вимірювання ефективності компанії, команди чи окремого працівника у

досягненні стратегічних цілей. Це може бути конкретний числовий показник, відсоток чи інший показник, який вказує на ступінь досягнення певного результату. КРІ використовуються для визначення та вимірювання того, наскільки ефективно виконується певне завдання, процес чи проєкт. Вони дозволяють конкретизувати стратегічні цілі та забезпечують оцінку їх виконання.

OKR - це система, що включає в себе формулювання стратегічних цілей (Objectives) та ключових результатів (Key Results), які вимірюються для визначення досягнення цих цілей. Об'єкти є визначеними цілями, а ключові результати - конкретними вимірюваними досягненнями. OKR використовуються для стимулювання інновацій, фокусу та досягнення стратегічних цілей. Вони орієнтовані на забезпечення вищого рівня амбіцій та визначення метрик успіху.

Отже, КРІ зазвичай є конкретними показниками ефективності, тоді як OKR - це більш стратегічна система, яка включає в себе формулювання цілей та вимірювання результатів для досягнення цих цілей. Обидва підходи можуть бути ефективними в управлінні та вимірюванні успіхів на фірмі «Ласка», а їх вибір залежить від конкретних потреб та стратегічних завдань компанії.

Важливим етапом перформанс менеджменту є регулярне надання конструктивного зворотного зв'язку, обговорення досягнень та можливостей покращення. Технологія надання конструктивного зворотного зв'язку підлеглому в процесі оцінки його ефективності має бути спрямована на розвиток співробітника та покращення його результатів.

Основні етапи процесу зворотного зв'язку мають наступний вигляд:

- а) підготовка до розмови: визначення цілі розмови та очікуваних результатів;
- б) збір необхідної інформації про рівень продуктивності та досягнення співробітника;
- в) створення позитивного середовища, де співробітник відчуває себе комфортно та відкрито;

г) досягнення збалансованості у процесі розмови: починаємо з позитивних аспектів та досягнень співробітника, обговорюємо поточні завдання та визначаємо, які доцільно здійснити покращення;

д) заохочення підлеглого до запитань та власних пропозицій: активне вислуховування та демонстрація підтримки і розуміння поглядів підлеглого;

е) спільне визначення покращень: обговорення можливостей розвитку та визначення подальших кроків для покращення продуктивності;

ж) позитивне закінчення: наприкінці розмови варто підвести підсумки, висловити подяку за співпрацю та вклад у команду, а також обов'язково підкреслити свою готовність надати підтримку та ресурси для досягнення спільних цілей.

Така технологія зворотного зв'язку спрямована на побудову позитивних та ефективних відносин між керівником і підлеглим, сприяючи взаєморозумінню та взаємному розвитку.

Професійний розвиток передбачає надання можливостей для навчання та удосконалення професійних компетентностей шляхом впровадження системи індивідуальних планів розвитку.

На даному етапі менеджери фірми «Ласка» мають врахувати доцільність використання такого інструменту, як «Меню професійного розвитку і закріплення ключових співробітників». Цей документ має враховувати основні чинники заохочення, які найбільш помітно впливають на професійний розвиток і закріплення працівників, а також варіанти кадрових заходів, які компанія пропонує на вибір кожному співробітнику. На практиці з різних варіантів пропозицій співробітник обирає найбільш важливі та корисні для себе. Приклад документу наведений в табл. 3.1.

Після затвердження менеджером програми розвитку в цілому, на її основі обов'язково необхідно розробити індивідуальний план професійного розвитку та закріплення кожного співробітника. Індивідуальний план обов'язково узгоджується із самим працівником, оскільки без його активної залученості та зацікавленості досягти очікуваних результатів не можливо.

Таблиця 3.1

Меню професійного розвитку і закріплення ключових співробітників

Чинник мотивації співробітника	Кадрові заходи
Високий заробіток	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно давати. Але, винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто винагорода – це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, які вжити заходи, якщо прямі обов’язки будуть виконуватись неякісно. У випадку, де мотивацією є гроші, найкращий спосіб – це їх не виплатити. Для задоволення цього мотиваційного фактора на підприємстві має бути вироблено підхід до формування заробітної плати, обґрунтована кількість і різновидність доплат та надбавок.
Різноманітність і зміни	Система управління якістю сама по собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника, через навчання, теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає за необхідне змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити. Якщо не ефективно, то дії його призупинити, але при цьому дати зрозуміти, що всі його пропозиції щодо змін в організації роботи будуть розглядатися. Крім того, саме по собі встановлення і досягнення цілей в області якості функціонування організації спонукає до різноманітності і змін.
Креативність	Стандарти якості передбачають, що організація повинна бути спроможною визначити дії, що дають змогу усувати причини потенційних невідповідностей з метою запобігання їхньому виникненню. Запобіжні дії – ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як в попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подавати. Процедура подачі пропозицій, їх розгляду і впровадження має бути чітко встановлена. Для остаточної мотивації, бажано, впровадження прийнятих пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами.
Самовдосконалення	У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. А завдання керівника – використати це з користю для організації, тобто направляти на навчання з метою досягнення цілей організації. Крім того, такі працівники можуть складати кадровий резерв. Адже прагнення до самовдосконалення може задовольнятися кар’єрним та професійним ростом.

Джерело: складено автором з використанням джерел [28; 42]

Винагорода та визнання результатів здійснюється на підставі розробленої системи стимулювання, положень про преміювання та заохочення, а також програм визнання та подяки.

Враховуючи результати оцінки готовності персоналу до впровадження організаційних змін та незадоволеність діючою системою винагороди з боку працівників, менеджери фірми «Ласка» мають звернути увагу на створення сучасної та ефективної системи винагороди. Запропоновані складові елементи такої системи описані нижче.

1. Диференційована оплата праці.

Доцільно визначити ключові позиції та компетенції, які є важливими для досягнення стратегічних цілей компанії; встановити прозорі критерії для оцінки роботи працівників на кожній посаді; застосувати диференційовані ставки оплати, враховуючи рівень відповідності працівника встановленим критеріям.

2. Бонусні програми.

Важливо розробити бонусні програми для стимулювання досягнення конкретних цілей та результатів; залучити співробітників до процесу встановлення цілей та визначення бонусів, щоб забезпечити більшу мотивацію.

3. Система преміювання.

Необхідно визначити чіткі критерії для отримання премії та регулярно переглядайте їх з урахуванням стратегічних змін; розглянути встановлення системи преміювання за вагомими досягненнями та перевищення норм.

4. Програми визнання та подяки.

Важливо використовувати не лише фінансові винагороди, але і символічні подарунки, відзнаки чи подяки від керівництва; запроваджувати різноманітні програми визнання та подяки для відзначення досягнень працівників.

5. Розвиток та навчання.

Доцільно пропонувати можливості для розвитку та навчання як один із

видів винагороди; забезпечувати прозорість у плануванні кар'єрного росту та зв'язку з винагородою.

При розробці системи винагороди для фірми «Ласка» важливо врахувати особливості виробництва морозива та заморожених напівфабрикатів, а також вплив форс-мажорних обставин. Приклад показників і критеріїв винагороди персоналу представлений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендовані критерії та умови винагороди персоналу «Фірни Ласка»

Показник	Критерій	Умови винагороди
Виробнича ефективність	Обсяги виробництва, якість продукції, вчасність виготовлення	Премія залежить від досягнення заданих обсягів та якості, відсутності браку
Енергоефективність	Використання енергоресурсів на одиницю продукції	Премія залежить від зниження споживання енергії та впровадження енергозберігаючих технологій
Командна співпраця	Результати командної роботи, вирішення проблем та покращення процесів	Розмір премії залежить від успішності командних проєктів та досягнень в груповій діяльності
Інноваційність та оновлення продуктової лінії	Кількість та оцінка нових продуктів	Бонус за внесок у розробку та впровадження нових рецептур та асортименту
Адаптація до змін	Швидкість реагування на ринкові зміни, впровадження нових стратегій	Бонус за успішне впровадження стратегій, що враховують зміни у споживчому попиті
Безпека праці та умови праці	Покращення умов праці, нульова травматичність	Винагорода за забезпечення безпечних умов праці та управління ризиками

Джерело: складено автором

У підсумку слід підкреслити, що ефективність механізму управління продуктивністю праці персоналу напряду залежить від застосування системи регулярного оцінювання та зворотного зв'язку для підтримки індивідуального

розвитку; залучення працівників у процес створення системи винагороди.

В процесі впровадження перформанс менеджменту в систему управління необхідно поєднати різні підходи. Особливо актуальні для фірми «Ласка» підходи мають такі характеристики:

Підхід орієнтований на цілі виробництва: зосередження на визначенні ефективних процесів виробництва, встановлення KPI, пов'язаних із якістю та обсягами виробництва.

Підхід орієнтований на якість продукції: використання KPI для вимірювання якості продукції; визначення ключових якісних факторів продуктивності.

Командний підхід: співпраця між різними групами працівників для досягнення цільових показників; оцінка командної ефективності.

Індивідуалізований підхід: розробка індивідуальних планів розвитку та навчання; персоналізована система винагород.

Стратегічний підхід: забезпечення відповідності стратегії компанії цілям персоналу і навпаки; взаємодія перформанс менеджменту зі стратегічними цілями компанії.

Підхід орієнтований на забезпечення безпеки та сприятливих умов праці: забезпечення відповідності умов праці стандартам безпеки; збереження персоналу, психологічне і ментальне здоров'я працівників стають пріоритетним напрямком управління.

Можливості, які відкриває впровадження системи performance management на фірмі «Ласка» обґрунтовують необхідності організаційних змін в даному напрямку. Особливу увагу привертають наступні можливості.

1. Забезпечення спрямованості на стратегічні цілі.

Performance management допомагає синхронізувати індивідуальні та командні цілі працівників із стратегічними цілями компанії, що забезпечує узгодженість дій персоналу із стратегією компанії.

2. Підвищення продуктивності та ефективності.

Шляхом чіткого визначення очікуваних результатів та регулярного

моніторингу виконання завдань, система дозволяє підвищити продуктивність та ефективність робочих процесів.

3. Розвиток талантів та зростання компетенцій.

Performance management сприяє ідентифікації сильних сторін та зон розвитку працівників, що дозволяє зосередити зусилля на розвитку талантів та покращенні ключових компетенцій.

4. Залучення та мотивація персоналу.

Впровадження системи оцінювання та винагород створює потужні стимули для працівників у напрямку досягнення високих результатів та перевиконання поставлених завдань.

5. Оптимізація адаптації до змін.

Система дозволяє швидко реагувати на динамічні зміни умов ринку та виробництва, акцентуючи увагу на відповідних компетенціях працівників та актуалізуючи їх завдання.

6. Покращення якості керівництва та комунікації.

Performance management включає регулярні зустрічі між керівниками та підлеглими, що сприяє вдосконаленню системи керівництва та взаєморозуміння між сторонами.

7. Можливість адаптації до ситуації на окупованих територіях.

Performance management може допомогти адаптуватися до непередбачених обставин, таких як форс-мажорні ситуації на окупованій території, шляхом зміни завдань та планів.

Враховуючи специфіку виробництва морозива та заморожених напівфабрикатів та особливості внутрішніх та зовнішніх умов, performance management стає ключовим інструментом управління персоналом на фірмі «Ласка». Важливо забезпечити прозорість, справедливість та взаємодію між керівництвом та працівниками, а також враховувати специфічні умови війни для підтримки безпеки та добробуту персоналу.

Отже, послідовне і систематичне наповнення елементів performance management сучасними інструментами та технологіями допоможуть фірмі

«Ласка» стати більш ефективною та конкурентоспроможною на ринку праці, залучати та утримувати компетентних і продуктивних співробітників та досягати своїх стратегічних цілей. Цей напрямок має особливе значення у сфері виробництва морозива та заморожених напівфабрикатів у контексті підтримки високих стандартів якості, ефективність виробництва та задоволення працівників.

3.2. Використання цифрових технологій та інструментів аналітики в системі менеджменту ефективності праці персоналу фірми «Ласка»

Важливою складовою сучасного механізму підвищення ефективності праці персоналу фірми «Ласка» є цифровізація системи менеджменту. На сьогодні HR-менеджери успішних компаній мають у своєму розпорядженні потужні методи та інструменти аналітики, які дозволяють ефективно збирати та обробляти аналітичні дані про персонал, а також приймати оптимальні рішення в сфері управління персоналом.

Розглянемо найбільш поширені методи, які доцільно використовувати на практиці.

Статистичний аналіз допомагає виявляти зв'язки, тренди та кореляції між даними про персонал. За допомогою статистичних методів, таких як кореляційний аналіз, аналіз регресії або аналіз факторів, можна з'ясувати, які чинники впливають на продуктивність, задоволеність або відтік персоналу. Це допомагає розуміти причини та наслідки та розробляти ефективні стратегії управління персоналом.

Прогнозування та моделювання дозволяють передбачати майбутні події та створювати моделі, які допомагають розуміти складні взаємодії в системі управління персоналом. Наприклад, за допомогою методів прогнозування можна оцінити майбутню потребу в персоналі або визначити очікувані результати програм навчання та розвитку. Моделювання може допомогти знайти оптимальні способи управління персоналом та впливати на

результативність організації.

Дашборди та візуалізація даних дозволяють представляти дані про персонал у зрозумілій та доступній формі. Це дозволяє керівникам та HR-спеціалістам швидко аналізувати ключові показники, виявляти тренди та важливі зв'язки. Візуалізація даних може включати діаграми, графіки, картографію або інші графічні зображення, які допомагають виділити важливі тенденції та зв'язки.

Методи машинного навчання та штучного інтелекту дозволяють аналізувати великі обсяги даних та виявляти складні зв'язки. Наприклад, алгоритми класифікації можуть допомогти в прогнозуванні успіху кандидатів під час відбору; алгоритми кластеризації можуть групувати працівників за спільними характеристиками. Використання цих методів дозволяє автоматизувати процеси аналізу даних та отримати нові знання.

Соціальний моніторинг полягає в аналізі даних з соціальних мереж та інтернету для збору інформації про персонал, їх думки, настрої та сприйняття. Цей метод дозволяє виявити громадську думку про компанію або її політику, а також виявити ключові проблеми або потреби працівників. Соціальний моніторинг може бути корисним для покращення комунікації, залученості та утримання персоналу.

Описані методи аналітики в HR-менеджменті надають широкий спектр інструментів для аналізу даних про персонал та виявлення важливих показників, тенденцій та зв'язків. Поєднання цих методів дозволяє зробити аналітику більш об'єктивною та глибше розуміти кадрову ситуацію в компанії. Крім того, кожний метод відповідає певному виду аналітики. Наступні види аналітики, які широко застосовуються на практиці, заслуговують на увагу:

1. **Дескриптивна аналітика** використовується для опису та аналізу поточної ситуації в сфері управління персоналом. Наприклад, вона може допомогти відповісти на такі питання: склад та структура персоналу, який працює в компанії; якими навичками володіють працівники; яка характеристика робочих місць. Прикладом застосування дескриптивної

аналітики може бути створення дашборду, що містить інформацію про чисельність працівників у кожному підрозділі, визначення компетентностей та рівня задоволеності персоналу.

2. Прогностична аналітика застосовується для прогнозування майбутніх подій та результатів на підставі реальних даних. В HR-менеджменті цей метод доцільно застосовувати для прогнозування відтоку персоналу, планування потреб у рекрутингу, а також прогнозування ефективності програм навчання. Наприклад, за допомогою прогностичної аналітики визначають, які чинники впливають на рішення персоналу про звільнення з компанії та розробити кадрові стратегії для скорочення плинності та збереження персоналу.

3. Стратегічна аналітика допомагає приймати стратегічні рішення і планувати довгострокові цілі управління персоналом. Цей метод спрямований на визначення ключових факторів успіху, виявлення слабких місць та формування стратегій для досягнення бажаних результатів. Наприклад, за допомогою стратегічної аналітики можна з'ясувати, які компетенції або навички будуть важливими для майбутнього успіху організації і відповідно розробити план навчання та професійного розвитку.

4. Поведінкова аналітика дозволяє аналізувати поведінку та дії працівників для виявлення закономірностей та розуміння їх впливу на результативність та задоволеність. Вона допомагає зрозуміти, які фактори впливають на продуктивність, мотивацію або залученість працівників. Прикладом застосування поведінкової аналітики може бути дослідження впливу організаційної культури на продуктивність працівників.

5. Соціальна мережева аналітика дозволяє аналізувати мережі взаємозв'язків між працівниками в організації. Вона допомагає виявити ключових лідерів думок (інфлюенсерів), комунікаційні канали та групову динаміку в колективі. Наприклад, соціальна мережева аналітика може використовуватися для визначення експертів, спільних робочих груп або виявлення ізольованих працівників.

Описані види аналітики дозволяють розширити арсенал методів аналізу

в системі HR-менеджменту та надають широкий спектр вибору засобів для аналізу даних про персонал і прийняття обґрунтованих рішень. Розуміння кожного методу та його застосування на практиці дозволяє обрати ефективні інструменти HR-аналітики.

Запропонуємо сучасні інструменти аналітики в менеджменті, які доцільно впровадити в практику управління персоналом на фірмі «Ласка» для збору, обробки та аналізу даних про персонал.

Система управління інформацією про персонал (Human Resource Information System - HRIS) - це програмне забезпечення, яке призначене для централізованого зберігання, керування та обробки даних про персонал. Вона включає в себе інструменти для управління основними HR-процесами, такими як рекрутинг, навчання та розвиток, компенсації та винагороди. HRIS дозволяє збирати та аналізувати дані про персонал для створення звітів, дашбордів та аналітичних моделей.

Управління продуктивністю працівників (Employee Performance Management - EPM) передбачає набір інструментів та процесів для оцінювання, вимірювання та управління продуктивністю персоналу. Інструмент включає систему постановки цілей та завдань, оцінки працівників, зворотного зв'язку та розробки планів розвитку. EPM дає можливість порівнювати фактичну продуктивність із запланованими показниками та використовувати інформацію для ідентифікації потенційних проблем і визначення напрямків професійного розвитку персоналу.

Система управління кандидатами (Applicant Tracking System - ATS) впроваджується для ефективного управління процесом пошуку і відбору кандидатів. Система надає можливість збирати інформацію про кандидатів, аналізувати резюме та інформацією про вакансії, здійснювати електронні співбесіди та об'єктивну оцінку кандидатів. Інструмент дозволяє зробити процес рекрутингу ефективним та об'єктивним, шляхом надання інформації для оцінки ефективності зусиль в процесі рекрутингу.

Опитування співробітників (Pulse Surveys) – у вигляді коротких та

частих опитувань, що надають можливість збирати інформацію про настрої, рівень задоволеності та залученості персоналу. Такі опитування допомагають швидко отримувати фідбек від працівників та виявляти потенційні проблеми. Отримана інформація за допомогою Pulse Surveys може бути використана для покращення умов праці, створення ефективної комунікації та посилення залученості персоналу.

Глибинний аналіз даних (Data Mining) – представляє собою процес визначення залежностей, структурованих патернів та нових рішень. За допомогою глибинного аналізу даних (Data Mining) можна виявляти складні залежності між основними чинниками, такими як: вплив джерел залучення персоналу на якість компетентностей працівників; залежність плинності персоналу від ефективності діючого механізму винагороди. Це дозволяє отримати нові знання та використовувати їх для покращення HR-процесів.

Отже, запорукою прийняття обґрунтованих рішень та оптимізації управлінських процесів на є побудова процесу застосування аналітичних методів та інструментів до даних про персонал з метою отримання цінної інформації та інсайтів.

Бізнес-аналітику в системі управління ефективністю праці персоналу варто розглядати у контексті таких основних характеристик:

- орієнтованість на даних: фокусування на обробці та аналізі об'єктивних даних, що стосуються персоналу, вакансій, рекрутингу, професійного та соціального розвитку, задоволеності працівників та важливих аспектів управління персоналом;
- стратегічне спрямування: спрямування на підтримку стратегічного управління персоналом; акцентування уваги на забезпечення потреб компанії в якісних, мотивованих та ефективних працівниках, спрямованих на досягнення стратегічних цілей фірми;
- підтримка рішень: надання керівникам важливої інформації, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення стосовно залучення персоналу, управління продуктивністю, скорочення плинності та покращення умов праці.

- прогнозування та планування: здійснення прогнозів стосовно кадрових потреб, плинності персоналу, ефективності навчальних програм та актуальних прогнозів, що сприяють ефективно використовувати трудові ресурси та здійснювати ефективні кадрові заходи;

- оптимізація процесів: виявлення недоліків та можливостей для оптимізації процесів управління персоналом, підвищення ефективності трудових та бізнес-процесів;

- застосування інноваційних технологій: використання сучасних технології аналізу даних, таких як машинне навчання, штучний інтелект, глибинний аналіз даних з метою отримання важливої інформації та автоматизації процесів.

На сучасному етапі стратегічного розвитку, з урахуванням рівня технологічної зрілості на фірмі «Ласка» доцільно застосовувати бізнес-аналітику в таких основних підсистемах управління персоналом:

- прогнозування плинності персоналу - використання даних стосовно динаміки коефіцієнта необхідної і зайвої плинності, причини і наслідки звільнення працівників за попередні роки з метою прогнозування майбутньої плинності і застосування превентивних кадрових заходів;

- аналіз ефективності професійного розвитку - вимірювання впливу програм навчання на продуктивність персоналу та оцінка ефективності інвестицій у професійний розвиток працівників;

- оцінка задоволеності працівників - впровадження в практику управління персоналом анкетування для оцінки рівня задоволеності працівників і виявлення проблемних сфер;

- аналіз продуктивності - визначення чинників впливу на продуктивність персоналу, розробка стратегій для активізації прихованих резервів підвищення продуктивності;

- аналіз професійного досвіду - використання даних про стаж і досвід роботи працівників з метою визначення його впливу на результативність та можливості зростання.

Досвід роботи фірми «Ласка» у форс-мажорних обставинах доводить, що важливо враховувати їх вплив на управління персоналом і використовувати специфічні механізми аналізу даних та прийняття рішень. Використання аналітичних методів та новітніх технологій допомагає забезпечити успішне управління персоналом навіть у надзвичайних умовах воєнного стану.

Необхідно враховувати такі особливості впровадження і використання бізнес-аналітики в умовах форс-мажору:

Аналіз динаміки персоналу.

В умовах воєнного стану виникають різкі зміни в структурі та чисельності персоналу, спричинені необхідністю релокації персоналу. Аналітику слід спрямувати на визначення динаміки змін, аналізу причин і наслідків, а також розробку планів з метою забезпечення ефективного управління змінами у контексті збереження персоналу.

Ресурсний аналіз.

В умовах воєнного стану ресурси компанії відчутно скорочуються. Бізнес-аналітика допомагає оцінити наявні ресурси, оптимальне використання всіх видів ресурсів, а також розробити стратегії з метою забезпечення потреб персоналу.

Прогнозування плинності персоналу.

У надзвичайних умовах, плинність персоналу постійно зростає. Використання прогнозних моделей та аналіз даних дозволяє виявити чинники, які впливають на плинність, і розробити кадрові заходи для скорочення втрат персоналу.

Кризове управління та комунікація.

В умовах форс-мажору особливо відчувається необхідність у підтримці кризового управління та прийняття стратегічних рішень з метою гарантії безпеки та захисту персоналу. Аналітика допомагає розробити ефективні комунікаційні стратегії щодо інформування персоналу про стан справ і запроваджених заходах.

Підтримка розробки та прийняття рішень на основі даних.

В умовах воєнного стану важливо мати гарантії, що управлінські рішення приймаються на основі об'єктивних даних та аналізу інформації. Бізнес-аналітика забезпечує доступ до актуальної та достовірної інформації в умовах невизначеності.

Діагностика залученості та морального клімату.

Умови форс-мажору негативно впливають на залученість персоналу та моральний клімат в колективі. Вкрай необхідно здійснювати аналіз даних та відстежувати зміни в настроях працівників з метою впровадження заходів для підтримки та підвищення мотивації персоналу.

Отже, використання бізнес-аналітики в умовах воєнного стану вимагає гнучкості, швидкості реагування та чіткого розуміння впливу форс-мажорних ситуацій на управління персоналом. З цією метою фірма «Ласка» має впровадити у свою діяльність інтелектуальний аналіз даних, що допоможе компанії реалізовувати ефективні рішення щодо управління персоналом, виявляти продуктивних виконавців, забезпечувати високий рівень задоволеності працівників та покращення результативності. Впровадження інноваційних механізмів дозволить компанії мінімізувати негативний вплив форс-мажорних обставин, посилити свою конкурентоспроможність на ринку праці, залучати та зберігати ефективних працівників.

Інтелектуальний аналіз даних, іншими словами аналіз даних за допомогою штучного інтелекту, машинного навчання та новітніх передових технологій, дозволить здійснювати детальний та автоматизований аналіз великих обсягів даних. Інтелектуальний аналіз даних в системі управління ефективністю праці поєднує аналітичні навички, знання щодо специфіки управління персоналом та використання сучасних інформаційних технологій. Впровадження інтелектуального аналізу даних дозволить керівництву фірми «Ласка» здійснювати об'єктивний та обґрунтований аналіз, що покращить механізм управління ефективністю праці персоналу.

Етапи процесу інтелектуального аналізу даних представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Процес інтелектуального аналізу даних

Джерело: проілюстровано автором

1. Збір та підготовка даних. Це перший і відповідальний крок у процесі інтелектуального аналізу даних. На першому етапі збираються відповідні дані про персонал: дані про вакансії, резюме кандидатів, анкети про задоволеність роботою, продуктивність. В межах даного етапу інформація піддається фільтрації, форматуванню та підготовці для наступного аналізу.

2. Визначення цілей аналізу. На другому етапі формулюються цілі інтелектуального аналізу: що саме компанія планує досягти за допомогою аналізу даних. В умовах практики діяльності фірми «Ласка» першочергові цілі будуть пов'язані із підвищенням ефективності рекрутингу, скороченням плинності персоналу, удосконаленням системи оцінки продуктивності праці та посиленням мотивації працівників.

3. Обробка та аналіз даних. На данаому етапі використовуються різноманітні аналітичні методи та алгоритми для встановлення

закономірностей, залежностей і тенденцій у показниках. Доцільно в практику менеджменту фірми «Ласка» впровадити методи статистичного аналізу, прогнозування та моделювання, машинного навчання та новітні HR-технології.

4. Визначення інсайтів та розроблення рекомендацій. По результатах аналізу даних визначаються ключові інсайти та тенденції, які допомагають прийняти обґрунтовані рішення щодо управління персоналом.

5. Впровадження та моніторинг рішень. Після отримання нових ідей та рекомендацій розробляються відповідні кадрові стратегії та дії для підвищення ефективності управління персоналом. Особливу увагу слід приділити моніторингу результатів та ефективності рішень, з метою вчасного коригування планів.

6. Забезпечення безпеки та конфіденційності даних. На всіх етапах інтелектуального аналізу даних вкрай необхідно забезпечити безпеку та захист від несанкціонованого доступу до даних про персонал, оскільки це конфіденційна інформація.

Враховуючи сучасний етап стратегічного розвитку та звертаючи увагу на особливості діяльності фірми «Ласка» у форс-мажорних обставинах, алгоритм впровадження цифрових інструментів для вимірювання та аналізу ефективності праці доцільно побудувати за такими першочерговими напрямками:

1. Розробити систему ключових показників ефективності.

Мета: визначення основних параметрів, які відображають продуктивність праці в контексті виробництва морозива та заморожених напівфабрикатів.

Завдання:

- визначення ключових метрик, таких як обсяг виробництва за одиницю часу, витрати сировини на одиницю продукції, якість продукції;
- встановлення взаємозалежності між показниками ефективності та фінансовими результатами.

2. Впровадження системи моніторингу продуктивності персоналу.

Мета: забезпечення постійного контролю за ефективністю праці на рівні конкретних працівників та робочих груп.

Завдання:

- встановлення системи відстеження робочого часу та результатів праці;
- використання електронних журналів або систем сканування для реєстрації продуктивності та виконання завдань.

3. Створення платформи для аналізу ефективності навчання та професійного розвитку.

Мета: оцінка впливу програм навчання на результативність та адаптація професійного та соціального розвитку до умов форс-мажору.

Завдання:

- розробка електронних систем для реєстрації участі працівників у навчанні;
- визначення впливу навчальних заходів на ключові показники ефективності праці.

4. Застосування аналітичних інструментів для розвитку стратегій оптимізації.

Мета: виявлення можливостей для підвищення ефективності виробництва та розробка стратегій оптимізації.

Завдання:

- використання аналізу даних для виявлення ефективних та неефективних аспектів виробництва;
- розробка рекомендацій щодо оптимізації робочих процесів на основі отриманих даних.

5. Створення системи візуалізації даних для керівництва.

Мета: забезпечення керівництва зрозумілим та доступним інструментарієм для оцінки ефективності праці та прийняття стратегічних рішень.

Завдання:

- розробка дашбордів та графічних зображень для інтерактивного відображення ключових показників;
- впровадження системи регулярного представлення звітів та аналітики.

Методи та інструменти аналітики, які являються пріоритетними для впровадження в практику менеджменту ефективності праці персоналу в компанії «Фірма Ласка» проілюстровані на рис. 3.3.

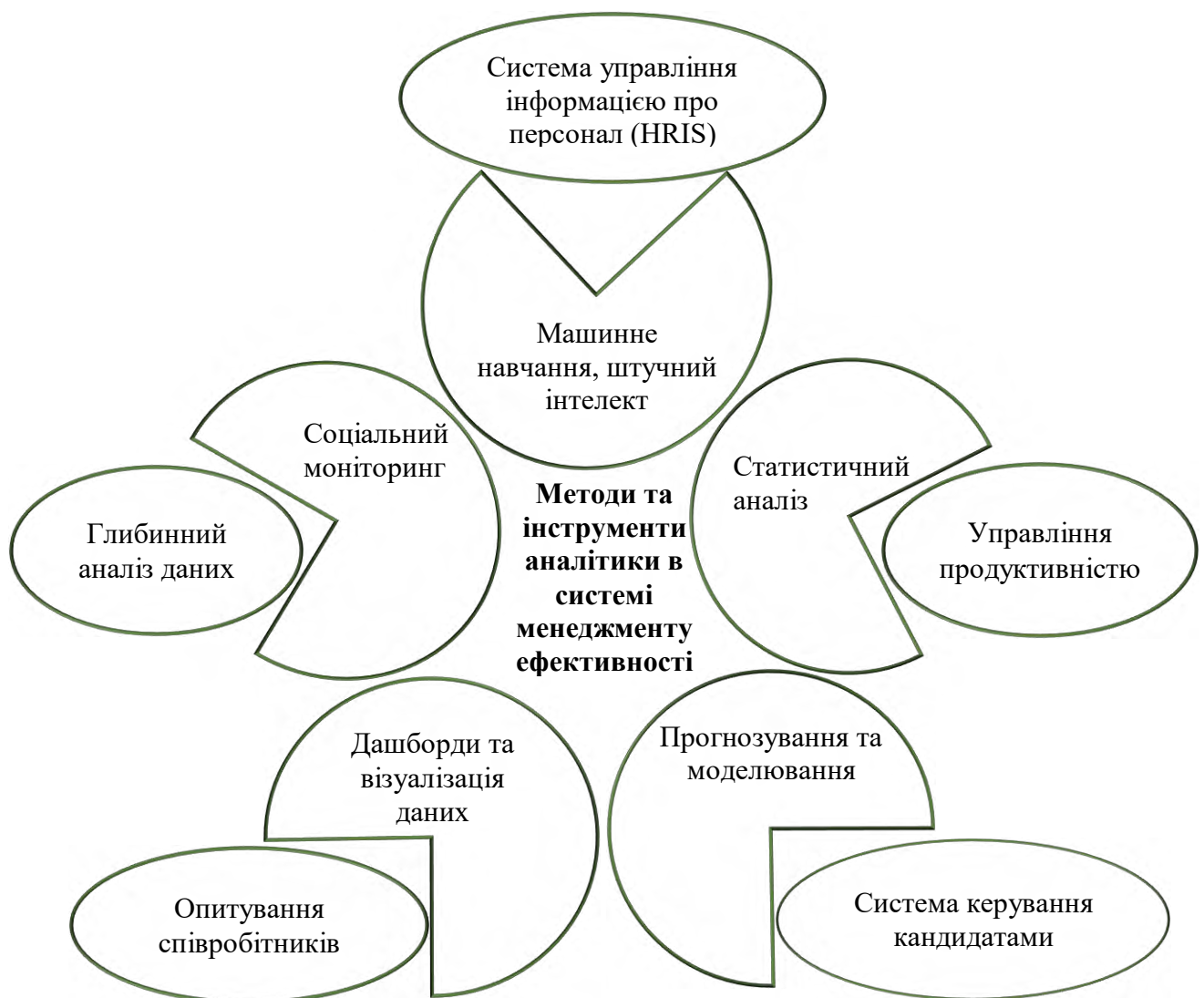


Рис. 3.3. Пріоритетні методи та інструменти аналітики в системі менеджменту ефективності праці персоналу в компанії «Фірма Ласка»

Джерело: проілюстровано автором

Отже, в результаті впровадження інструментів аналітики в систему управління ефективністю праці персоналу менеджмент фірми «Ласка» отримає багатоаспектні можливості для збору, обробки та аналізу інформації про персонал, що стане гарантом впровадження обґрунтованих рішень для побудови механізму підвищення ефективності персоналу.

Необхідно враховувати той факт, що ключовим елементом сучасної системи управління персоналом є використання програмного забезпечення для автоматизації процесів оцінки та управління результативністю персоналу. Сучасні інструменти допомагають оптимізувати та спрощувати багатоаспектні завдання, пов'язані з оцінкою та розвитком персоналу.

Основні аспекти практичного використання програмного забезпечення на фірмі «Ласка» описані нижче.

Автоматизована система оцінки:

а) зворотний зв'язок на 360-градусів: програмне забезпечення дозволяє здійснювати комплексну оцінку персоналу з урахуванням думок колег, керівників та самого працівника;

б) оцінка ключових компетенцій: автоматизовані системи дозволяють створювати оцінки, спрямовані на ключові компетенції, які важливі для досягнення стратегічних цілей компанії.

Модулі для розвитку навичок:

а) онлайн-навчання: програмне забезпечення часто включає модулі для створення та відстеження індивідуальних планів навчання та розвитку персоналу;

б) гейміфікація: застосування елементів гри у різних аспектах управління персоналом, включаючи навчання, оцінку та залучення персоналу, що допомагає зробити процеси більш захоплюючими та стимулює на досягнення цілей.

Ефективна комунікація:

а) системи зворотного зв'язку: можливість проведення регулярних обговорень, а також відстеження прогресу та вирішення можливих проблем;

б) електронні журнали розвитку: зберігання та відстеження історії розвитку кожного працівника.

Аналітика та звітність:

а) оцінка результатів: системи аналітики надають можливість вимірювати ефективність роботи персоналу та аналізувати отримані результати;

б) звіти для прийняття рішень: деталізована інформація для керівництва, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Інтеграція з іншими системами:

а) синхронізація з HRM-системами: взаємодія з системами управління людськими ресурсами для автоматичного оновлення даних про працівників та посадові обов'язки;

б) поєднання аналітики про персонал з психологією та соціологією з метою кращого розуміння поведінки, мотивації та задоволеності персоналу; що дозволяє аналізувати не лише кількісні показники, а й якісні критерії, такі як емоції, настрої та ментальне здоров'я працівників.

Забезпечення конфіденційності та безпеки:

а) рівень доступу: можливість налаштовувати рівень доступу для різних користувачів, що забезпечує конфіденційність даних;

б) захист персональної інформації: впровадження заходів для забезпечення безпеки особистих даних персоналу.

Впровадження програмного забезпечення для автоматизації оцінки та управління результативністю персоналу надасть можливість менеджерам фірми «Ласка» оптимізувати процеси управління персоналом, підвищити ефективність та підтримувати конструктивні зв'язки з працівниками.

Важливим напрямком для удосконалення механізму управління ефективністю персоналу в умовах функціонування фірми «Ласка» стає провадження систем штучного інтелекту (ШІ) та аналітики для прогнозування ефективності та виявлення тенденцій. Досвід успішних компаній доводить, що новітні цифрові технології дозволяють отримати глибокі інсайти та

оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень. Можливості застосування системи штучного інтелекту полягають у наступному:

1. Прогнозування ефективності.

- аналіз даних: використання ШІ для обробки великих обсягів даних з різних джерел, включаючи внутрішні системи управління та зовнішні дані, такі як економічні показники галузі, ринкові тенденції;
- прогнозування відповідно до контексту: системи можуть розробляти прогнози враховуючи контекст конкретного відділу чи групи працівників, що дозволяє персоналу точніше планувати свою роботу.

2. Виявлення тенденцій.

- машинне навчання: системи ШІ виявляють тенденції на основі аналізу минулих даних, навчаючись впізнавати зміни та закономірності у роботі персоналу;
- real-time аналітика: забезпечення миттєвого виявлення та реагування на зміни, що дозволяє бізнесу бути більш гнучким у вирішенні проблемних ситуацій.

3. Персоналізація управлінських рішень.

- адаптація стратегій: системи можуть рекомендувати персоналізовані стратегії управління, враховуючи індивідуальні особливості та потреби кожного працівника;
- оптимізація робочих процесів: штучний інтелект дозволяє оптимізувати робочі процеси, адаптуючи їх до поточних потреб компанії та забезпечуючи максимальну продуктивність.

4. Ефективніше управління змінами:

- аналіз впливу змін: штучний інтелект спроможний оцінювати можливий вплив змін у персоналі на різні аспекти діяльності компанії, що сприяє більш обґрунтованим рішенням.

Отже, впровадження новітніх технологій штучного інтелекту відкриває можливості для вдосконалення стратегії управління персоналом, підвищення ефективності роботи та прискорення реакції на зміни у внутрішньому та

зовнішньому середовищі фірми «Ласка».

Практичні приклади використання цифрових технологій та інструментів аналітики в системі менеджменту ефективності праці персоналу фірми «Ласка» охарактеризовані нижче.

Рекрутинг та відбір кандидатів.

Автоматизована обробка резюме: алгоритми машинного навчання допомагають автоматично аналізувати резюме кандидатів, виявляти ключові навички та досвід, що сприяє більш об'єктивному відбору. Використання аналітичних моделей з метою прогнозування майбутньої потреби в персоналі на основі змін в структурі компанії, прогнозованого залучення або звільнення працівників.

Аналіз задоволеності працівників.

Аналіз профілю соціальних мереж: використання алгоритмів дозволяє аналізувати активність кандидатів у соціальних мережах, що допомагає зрозуміти їхні інтереси, комунікативні навички та професійні цінності.

Аналіз продуктивності праці персоналу.

Застосування аналітичних інструментів для вимірювання продуктивності персоналу, виявлення тенденцій та оцінка чинників, що впливають на результативність; виявлення найбільш продуктивних команд та ідентифікація працівників з найкращими показниками.

Персоналізовані програми навчання.

Аналіз даних допомагає ідентифікувати потреби в навчанні працівників та розробляти індивідуальні навчальні програми.

Аналітика плинності персоналу.

Використання аналітики для аналіз причин і розробки стратегій щодо скорочення зайвої плинності; ідентифікація чинників, які впливають на рішення працівників про залишення компанії.

Аналіз морального клімату.

Виявлення настроїв серед працівників за допомогою соціальної мережевої аналітики.

У підсумку можна зазначити, що наведені приклади демонструють, як інтелектуальний аналіз даних в системі управління ефективністю праці персоналу допомагає компанії розробити об'єктивні та обґрунтовані рішення щодо управління персоналом, залучення, розвитку та збереження продуктивних виконавців, а також покращення результативності компанії в цілому. Використання бізнес-аналітики та інтелектуального аналізу даних в системі менеджменту фірми «Ласка» дозволить компанії діяти ефективно за будь-яких умов та за необхідності швидко адаптуватися у форс-мажорних обставинах.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження основних механізмів підвищення ефективності праці персоналу сформульовані наступні висновки:

1. Ефективність праці персоналу є ключовим поняттям в управлінні ресурсами організації. У загальному вигляді вона визначається як співвідношення досягнутих результатів праці до вкладених в неї зусиль та ресурсів. Ефективність може бути виміряна через різні показники та критерії, залежно від конкретних цілей та завдань організації.

Сучасні науковці та менеджери-практики розглядають низку видів або вимірів ефективності персоналу при оцінці роботи персоналу та її впливу на успіх організації. Ці виміри можуть варіюватися залежно від конкретного контексту та цілей організації, але загалом вони включають наступне: продуктивність праці, рентабельність праці, якість праці, інтенсивність праці, економічність витрат, задоволеність персоналу, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, втрати робочого часу на одного працівника.

Поняття ефективності розкривається через характеристику її видів. У сучасній економіці виокремлюють значну кількість видів ефективності, серед яких: економічна, технологічна, організаційна, соціальна, інноваційна, комунікаційна, етична, глобальна.

2. Ключові показники у сфері управління персоналом, які прийнято називати HR-метриками, визначаються кількісними величинами, що відображають ефективність і результативність діяльності в системі менеджменту персоналу. Метрики ефективності вимірюються за допомогою різноманітних показників продуктивності роботи працівників, таких як обсяг виконаної роботи, кількість виробленої продукції чи послуг за певний період. Оцінка ефективності працівників проводиться за допомогою різних технологій та методів, таких як самооцінка, оцінка безпосереднього керівника та експертна оцінка. Найпоширеніші метрики ефективності включають такі

показники: продуктивність праці, виконання KPI (Key Performance Indicators), досягнення OKR (Objectives and Key Results), трекінг часу (частота відсутності, понаднормовий час), розмір компенсації на одного працівника.

3. Основними складовими елементами механізму управління ефективністю праці персоналу, в межах нашого дослідження визначено: стратегічне планування; рекрутинг та відбір персоналу; оцінка та визначення компетентностей; навчання та розвиток; визначення та оцінка KPI - встановлення ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators) для кожного працівника та підрозділу; мотивація та компенсації; ефективне керівництво та комунікації; оцінка та зворотний зв'язок. Ці складові елементи спільно створюють дієвий механізм управління ефективністю праці персоналу, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

4. Характеристика організаційної структури управління персоналом ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» показала, що організаційна структура управління компанії побудована з урахуванням особливості галузі виробництва морозива і заморожених напівфабрикатів - де пріоритетними є якість та ефективність управління виробничим процесом, а також забезпечення високий стандартів якості продукції. Отже, організаційна структура управління фірми «Ласка» має складний і розгалужений лінійно-функціональний тип.

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності фірми «Ласка» за останні 5 років демонструє, що обсяги виробництва зменшились на 53,2%. Це пов'язано як із різким зменшенням попиту на продукцію, так і вимушеним згортанням виробництва на окупованих територіях. Зовнішні фактори негативно вплинули на чисельність працівників: показник значно скоротився протягом вказаного періоду більше ніж вдвічі на 526 осіб (47,4%).

Продуктивність праці показала зменшення у натуральних вимірниках (тонах) на 11%, або на 1,5 тони. Проте річний виробіток у вартісних показниках виріс на 733,43 тис. грн в розрахунку на одного зайнятого працівника, що становить у 2,04 рази.

Загальний дохід від реалізації вказує на тенденцію до зменшення. Особливо помітно дохід просів у 2021 році і становив 527860 тис. грн, що становить 76,5% від розміру доходу 2018 року.

В наслідок негативної динаміки доходу від реалізації зменшився і чистий прибуток. Найменшим цей показник був у 2021 році і становив 12073 тис. грн, що у 2,5 рази менше за 2020 рік. Проте менеджмент компанії змінив стратегію ведення бізнесу у напрямку оптимізації витрат та ефективнішого ведення бізнесу. Результатом стало зростання чистого прибутку у 2022 році до 20218 тис. грн, що на 2 334 тис. грн менше у порівнянні із 2018 роком.

5. Основними критеріями оцінки ефективності прийнятих рішень у сфері менеджменту персоналу підприємства є показники, що характеризують кількісний та якісний рівень забезпечення персоналом. Найбільш значимими показниками є наступні: статевовікова структура колективу, освітньо-професійний рівень працівників, професійний та соціальний розвиток персоналу, чисельність зайнятих в несприятливих умовах праці, необхідна та зайва плинність персоналу, продуктивність праці, стимулювання персоналу, рівень залученості та задоволеності персоналу.

Оцінка забезпеченості підприємства персоналом має наступний вигляд. За весь період дослідження (5 років) чисельність персоналу скоротилась у 2,1 рази (на 526 осіб).

Протягом останніх п'яти років кардинально змінилася вікова структура колективу в напрямку його омолодження. Основною віковою групою залишаються працівники середнього віку від 35 до 49 років, причому їх питома вага за 2018-2022 роки постійно зростала з 37% до 43%, а питома вага чисельності персоналу віком 50-59 років водночас скоротилась у 2 рази (з 30% до 15%). Частка молоді до 35 років у загальній чисельності персоналу стабільно збільшувалась з 31,5% (у 2018 році) до 45% (у 2021 році) на фоні зменшення чисельності працівників передпенсійного віку.

Чисельність зайнятих в несприятливих умовах праці стабільно скорочувалась від 174 до 84 осіб. Можна зробити висновок, що менеджмент

підприємства не економив кошти, а інвестував в оновлення технологічного процесу та обладнання з метою покращення умов праці і підвищення ефективності праці персоналу.

6. Оцінка технологічної зрілості фірми «Ласка» дозволяє зробити висновок, що компанія перебуває на четвертому рівні зрілості, оскільки менеджмент фірми вибудовує механізми управління розвитком. Основні бізнес-процеси формалізовані та вдосконалюються за наявності проблем; сформовано єдиний інформаційний, повністю автоматизований, простір компанії; проблеми в управлінні підлягають всебічному аналізу, усуненню та попередженню. Стратегічна ціль фірми «Ласка» на сьогодні полягає у розширенні діяльності (збільшення частки ринку, максимізація прибутку, посилення власного іміджу); цілеспрямованому формуванні єдиної технології управління із залученням зовнішніх консультантів. Очевидним є факт, що ефективність діяльності компанії залежить від обраних механізмів управління ефективністю праці персоналу.

Відповідно з отриманими результатами оцінки готовності персоналу фірми «Ласка» до впровадження новітніх механізмів управління можна зробити наступні висновки. Сильними сторонами в процесі впровадження новітніх механізмів управління з точки зору готовності персоналу фірми «Ласка» будуть високий рівень усвідомлення необхідності впровадження (4,24 бали із 5) і здатність персоналу до опанування ними (4,14 бали із 5), що ґрунтується на знаннях про нововведення, відповідній підготовці і достатньо високому бажанню. Бажання і обізнаність в організаційних змінах з боку персоналу - це вже половина успіху. В цілому слід підкреслити, що персонал має вищу за середні значення готовність до впровадження інновацій. Проте керівництву фірми «Ласка» слід звернути увагу на зворотній зв'язок з підлеглими, посилити матеріальне і нематеріальне стимулювання.

7. З метою повного врахування і вимірювання впливу чинників на ефективність праці персоналу на фірмі «Ласка» доцільно впровадити систему performance management (перформанс менеджмент), оскільки ця система

спрямована на вдосконалення та підвищення продуктивності персоналу. Performance Management - це систематичний процес управління ефективністю та внеском працівників в досягнення стратегічних цілей організації. Цей процес охоплює визначення цілей, оцінку продуктивності, зворотний зв'язок, розвиток працівників та систему винагород. Послідовне і систематичне наповнення елементів performance management сучасними інструментами та технологіями допоможуть фірмі «Ласка» стати більш ефективною та конкурентоспроможною на ринку праці, залучати та утримувати компетентних і продуктивних співробітників та досягати своїх стратегічних цілей. Цей напрямок має особливе значення у сфері виробництва морозива та заморожених напівфабрикатів у контексті підтримки високих стандартів якості, ефективності виробництва та задоволення працівників.

8. Важливим напрямком для удосконалення механізму управління ефективністю персоналу в умовах функціонування фірми «Ласка» стає провадження систем штучного інтелекту (ШІ) та аналітики для прогнозування ефективності та виявлення тенденцій. Досвід роботи фірми «Ласка» у форс-мажорних обставинах доводить, що важливо враховувати їх вплив на управління персоналом і використовувати специфічні механізми аналізу даних та прийняття рішень. Використання бізнес-аналітики в умовах воєнного стану вимагає гнучкості, швидкості реагування та чіткого розуміння впливу форс-мажорних ситуацій на управління персоналом. З цією метою фірма «Ласка» має впровадити у свою діяльність інтелектуальний аналіз даних, що допоможе компанії реалізовувати ефективні рішення щодо управління персоналом, виявляти продуктивних виконавців, забезпечувати високий рівень задоволеності працівників та покращення результативності. Впровадження інноваційних механізмів дозволить компанії мінімізувати негативний вплив форс-мажорних обставин, посилити свою конкурентоспроможність на ринку праці, залучати та зберігати ефективних працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Баранова І.Ф., Бурдіна М.І., Маляр В.Г. Аналітика управління персоналом. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2020. 252 с.
3. Безсмертний Ю. Актуальні проблеми управління персоналом. Київ: Видавництво "Центр учбової літератури", 2019. 240 с.
4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.
5. Гавриш, О. А., Скрипченко, Н. Б., Шаповал, О. В. (2019). HR-метрики в оцінці ефективності системи управління персоналом. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економіка, управління та адміністрування, (6), 29-36.
6. Гайдабрук О.В. Аналітика в управлінні персоналом як фактор забезпечення успішності організації. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Менеджмент. 2019. Вип. 53. С. 78-85.
7. Гері Беккер: «Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз, з особливим посиленням на освіту» / Чікаго: Видавництво Чікагського Університету, 1994. 412 с.
8. Грабовська Т.Є., Завадська О.М. Аналітика персоналу: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
9. Даниленко О. А., Троян Ю. І. Аудит персоналу: практика українських організацій. Економічний простір. № 144. 2019. С. 138–155.
10. Деніел Канеман: «Прийняття рішень у невизначеності» Харків: Видавництво: «Гуманітарний Центр», 2021. 540 с.
11. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник Л.М. Ільїч, О.В. Акіліна К.: Київський ун-т ім. Бориса Грінченка. 2020. 952 с.

12. Економіка праці: навчальний посібник. за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
13. Економіка праці і соціально-трудова відносини: підручник / [О. В. Шкільов, О. Д. Балан, В. А. Ткачук та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. В. Шкільова. Київ: Компринт, 2015. 749 с.
14. Економіка праці й соціально-трудова відносини: практичний курс: підручник / [Л. М. Черчик, Н. В. Коленда, С. М. Бортнік та ін.]; за заг. ред. Л. М. Черчик. Луцьк: РВВ Луц. НТУ, 2015. 331 с.
15. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Підручник. 2-ге видання. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О. 2023. 860 с.
16. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Підручник. 3-тє видання. Лукашевич В.Н. 2022. 432 с.
17. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник. Азаренкова Г. М., Борисенко І. І., Головка О. Г. 2022. 344 с.
18. Закон України Про оплату праці від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: [kodeksy.com.ua https://kodeksy.com.ua/pro_oplatu_pratsi.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_oplatu_pratsi.htm)
19. Згала-Лозинська Л. О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. Ефективна економіка. № 12. 2017. URL: <http://surl.li/cjhthk>
20. Зубко О.В., Шевченко А.В. Аналітична діяльність в системі управління персоналом: сутність, види та методи. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2019. Том 28. С. 64-69.
21. Каплунова Л.Г. Аналітика в управлінні персоналом. Київ: КНЕУ, 2018. 186 с.
22. Ковальчук, О. В., Трегубова, О. О. (2020). Використання HR-метрик у стратегічному управлінні персоналом. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, (1), С. 45-51.
23. Коцур А. С. Суть та значення HR-аналітики в стратегічному управлінні персоналом. Актуальні проблеми менеджменту та публічного

управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2020. С. 91–94.

24. Люляков О.В. Методологія оцінки персоналу в умовах державної служби: навч. посібник. Київ: Видавничий центр КНУБА, 2021. 145 с.

25. Маркова М.О., Кострова О.В. Особливості застосування аналітики даних в управлінні персоналом. Збірник наукових праць Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2021. Вип. 59. С. 68-78.

26. Менеджмент продуктивності: навчальний посібник. 2-ге видання. Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. 2023. 358 с.

27. Наконечна І. Методи аналізу даних у системі управління персоналом. Журнал "HR. Людські ресурси України". 2020. №4. С. 34-39.

28. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>

29. Особливості організації трудових відносин в умовах воєнного стану URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/>

30. Офсайт ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» URL: https://www.auvm.com.ua/index.php?option=com_content&view=category&id=37

31. Пластун О.І. Аналітика в управлінні персоналом: навчальний посібник. Рівне: Рівненський державний гуманітарний університет, 2020. 202с.

32. Пітер Сенге. П'ята дисципліна: Мистецтво та практика організації, котра самонавчається. MagneticOne Academy, 2018. 496 с.

33. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). с.49-55. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/8\(41\)/41_Sybirtsev.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html)

34. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки «Економіка і організація управління» Збірник наукових праць Донецький національний університет м. Вінниця, 2016. Вип. 23. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2899>

35. Сочинська-Сибірцева І.М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво №4(121), 2021. с. 50-55 <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=143>

36. Сочинська-Сибірцева І.М. Особливості кадрової безпеки в умовах форс-мажору. Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Кропивницький, 12 травня 2021 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 148-153.

37. Сочинська-Сибірцева І.М. Сучасні трансформації HR-технологій. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Modern trends in the development of science and technology». Johannesburg, South Africa. 2023. https://drive.google.com/file/d/18_nT1wMrdO8g7IfRuych466atYlDYAxQ/view?pli=

38. Ткаченко М. І., Євась Т. В., Жукова О. А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 4 (16). 2018. С. 121–124.

39. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 3 (67). С. 199–207.

40. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/U064_22?an=1

41. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. 2018. №4(32). С.7-16.

42. HR-менеджмент: навчальний посібник / І. М. Сочинська-Сибірцева, А.О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький, 2022. 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12269>

43. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент. КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В.

Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

44. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65

45. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2019. 880 p.

46. Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. (2017). Human Resources Metrics: Can Measures Be Strategic? Human Resource Management, 56(3), 525-548.

47. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (Eds.). (2010). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. Pearson Education.

48. Fitz-enz, J. (2018). Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric. Kogan Page Publishers.

49. Global Human Capital Trends 2023 // Deloitte Insights: [Website]. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

50. Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2020). A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. California Management Review, 63(4), 5-14.

51. Hansen M., Davis K. M. S. The Talent Advantage: How to Attract and Retain the Best and the Brightest. New York: McGraw-Hill Education, 2019. 200 p.

52. Hiatt J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt – Colorado: Prosci Research, 2006. – 148 p.

53. HR Analytics: Using Data to Drive HR Strategy. Society for Human Resource Management (SHRM). URL: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/book-blog/pages/the-practical-guide-to-hr-analytics.aspx>

54. HR Analytics: Everything You Need to Know. URL: <https://www.microstrategy.com>

55. Kudyba, S. (2019). Big data and analytics applications in human resource management. Business Horizons, 62(2), 283-290.

56. Lawler III, E. E., Levenson, A. R., & Boudreau, J. W. (2019). HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *Human Resource Management*, 58(1), 1-11.
57. Micheli P., Mura M. *Measuring Human Resource Management*. New York: Routledge, 2019. 270 p.
58. Nobel Prizes 2021 - Economic Science: веб-сайт. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2021/press-release/>
59. Predictive Analytics in Human Resources. URL: <https://www.predictivehr.com/predictive-hr-analytics-human-resources/>
60. Predictive Analytics in Human Resources: Tutorial and 7 case studies. Data Science Central. URL: <https://www.aihr.com/blog/predictive-analytics-human-resources/>
61. Pfeffer J. *Human Resource Management in the Knowledge Economy*. New York: Oxford University Press, 2018. 320 p.

ДОДАТКИ