

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри

_____ проф. Зайченко В.В.

«25» грудня 2023 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему: «Підвищення ефективності управління
персоналом підприємства» (на прикладі ПП „БК
Піраміда” м. Кропивницький)»

**« Improving the efficiency of enterprise personnel
management »**

Виконав здобувач вищої освіти 2
курсу, групи ЕП-22м-1,4
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»

_____ Гавриш В.С.

«25» грудня 2023 р.

Керівник роботи: к.е.н, доцент

_____ Сергій НІСФОЯН

«25» грудня 2023 р.

Рецензент к.е.н., доцент

_____ Віра САВЧЕНКО

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет
Факультет Економічний
Кафедра Економіки підприємництва та ГРС
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 –« Економіка»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

(підпис)
д.е.н., проф Володимир
ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

« 9 » вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Гавриш Володимир Сергійович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності управління персоналом підприємства
(на прикладі ПП „БК Піраміда” м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи **Нісфоян Сергій Сергійович**, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
25 грудня 2023

3. Строк подання роботи до захисту _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: аналіз
та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності
управління персоналу.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	09.09.23-	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретичні основи ефективності управління персоналом»	21.09.23-	
3.	Написання другого розділу «Підвищення ефективності використання персоналу»	11.10.23-	
4.	Написання третього розділу «Заходи щодо підвищення ефективності використання персоналу»	12.11.23-	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	11.12.23-	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	15.12.23-	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, рецензії, підготовка до захисту	20.12.23-	

Дата видачі завдання
«9» вересня 2023 р.

Керівник роботи _____ *Нісфоян С.С.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання
«9» вересня 2023 р.

Здобувач _____ *Гавриш В.С.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гавриш В.С. Підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Дипломна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності спеціальності 051 «Економіка». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2023.

У першому розділі розглянуто поняття управління персоналу, сутність планування персоналу, оцінка його ефективності та зарубіжний досвід управління персоналом. У другому розділі здійснено поглиблений аналіз стану управління персоналом на ПП «БК Піраміда» та системи засобів забезпечення мотивації персоналу. Третій розділ висвітлює рекомендації щодо змісту стратегії розвитку персоналу ПП «БК Піраміда», пропозиції щодо застосування мотиваційного механізму, та представлений компенсаційний пакет як напрямок підвищення ефективності використання персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, планування персоналу, мотивації персоналу, використання персоналу, підвищення ефективності, профорієнтація, адаптація.

ANNOTATION

Havrysh V.S. Improving the efficiency of enterprise personnel management. Diploma thesis for the second (Master's) level of higher education in specialty 051 «Economy». – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kropyvnytskyi, 2023.

The first chapter deals with the concept of personnel management, the essence of personnel planning, evaluation of its effectiveness and foreign experience in personnel management. The second chapter presents the analysis of the state of personnel management at PE "BC Pyramid" and the system of means of ensuring staff motivation. The third chapter presents proposals for the content of the personnel development strategy of PE "BC Pyramid", proposals for the use of motivational mechanism, and presents a compensation package as a way to improve the efficiency of personnel use.

Key words: personnel management, personnel planning, personnel motivation, personnel utilization, efficiency improvement, career guidance, adaptation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1. Персонал підприємства як об'єкт менеджменту	7
1.2. Сутність планування персоналу на підприємстві.....	12
1.3. Оцінка ефективності персоналу	18
1.4. Зарубіжний досвід управління персоналом	28
2. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	41
2.1. Загальна характеристика ПП «БК Піраміда».....	41
2.2. Аналіз стану управління персоналом на ПП «БК Піраміда»	42
2.3. Система засобів забезпечення мотивації персоналу	54
3. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	62
3.1. Рекомендації щодо змісту стратегії розвитку персоналу ПП “БК Піраміда”	62
3.2. Пропозиції щодо застосування мотиваційного механізму підвищення ефективності використання персоналу	78
3.3. Компенсаційний пакет як напрямок підвищення ефективності використання персоналу	82
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	92
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми. На даному етапі Україна має визнати ключову роль трудових ресурсів в економічному розвитку. Загальна тенденція до розвитку трудових ресурсів, поступова інтеграція у світове співтовариство та зближення соціально-економічних систем різних країн не тільки сприяють підвищенню конкурентних позицій на локальному та світовому ринках товарів і послуг, а й є фундаментальною умовою виживання держави та реалізації права кожного громадянина на працю і гідне життя.

Необхідність застосування нових принципів в управлінні економічними процесами зумовлює необхідність підвищення ефективності використання персоналу.

Одним з найважливіших факторів ефективності та конкурентоспроможності компаній є забезпечення високої якості їх персоналу. Управління персоналом є невід'ємною частиною стратегії компанії і має на меті забезпечити оновлення та підтримання оптимального балансу між кількісним і якісним складом персоналу та процесом його розвитку відповідно до потреб компанії, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці.

Процеси управління персоналом повинні бути спрямовані на досягнення поставлених цілей з найменшими можливими витратами. При розробці кадрової політики повинні бути узгоджені наступні питання: визначення пріоритетних цілей і розробка загальних принципів кадрової політики; організаційно-кадрова політика, що включає планування потреби в персоналі, побудову структури, забезпечення наступності, заміщення і просування; інформаційна політика - створення і підтримка системи руху кадрової інформації; фінансова політика - встановлення принципів розподілу ресурсів і забезпечення ефективної системи стимулювання праці; політика розвитку персоналу - профорієнтація та адаптація працівників.

Управління людськими ресурсами на підприємстві повинно проводитися усвідомлено і включати наступні етапи стандартизації - узгодження принципів і цілей кадрової роботи з принципами і цілями підприємства в цілому, його стратегією та етапами розвитку. Необхідно проаналізувати культуру підприємства, передбачити можливі зміни, визначити шляхи розвитку персоналу та бізнес-цілі.

Наступний етап - розробка плану, програми досягнення кадрових цілей з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх змін.

Третій етап - моніторинг персоналу. Його мета - розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації, оцінка ефективності кадрових програм і розробка методів оцінки (атестація і сертифікація, планування кар'єри, підтримка хорошого морально-психологічного клімату і т.д.).

Підготовка та розвиток висококваліфікованих кадрів на всіх рівнях є головним стратегічним завданням у сфері кадрової політики.

Сучасний і майбутній розвиток характеризується тим, що людські, соціальні та особистісні якості людини є необхідними і продуктивними в економіці. Ця тенденція розвивається і набуває різних форм. Перш за все, конкурентний якісний характер людського фактора (освіта, знання, кваліфікація, накопичений досвід, навички та особисті якості) включається в теорію і практику економічного життя і оцінюється як кількісно, так і якісно. Зростає попит на кваліфікованих працівників з високим рівнем загальноосвітньої та ґрунтовної професійної підготовки, здатних швидко освоювати нові технології, керувати виробництвом, що динамічно змінюється, і готових постійно вдосконалювати свої знання та навички, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці. Підвищення якості працівників супроводжується зростанням продуктивності праці та сприяє підвищенню якості роботи.

Тому необхідно вдосконалювати систему розвитку якості персоналу. Адже формування та ефективне використання людських ресурсів є ключовим фактором успіху та конкурентної переваги підприємства.

Використання нових технологій виробництва та управління, загострення конкурентної боротьби та швидкі зміни у зовнішньому середовищі сприяють необхідності підвищення ефективності управління персоналом.

Метою дослідження є аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси формування та використання персоналу підприємства – ПП «БК Піраміда».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні питання що обумовлюють управління персоналом.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- *уточнено та доповнено* поняття управління персоналу;
- *набула подальшого розвитку* стратегія розвитку персоналу;
- *розроблено* пропозиції щодо застосування мотиваційного механізму підвищення ефективності використання персоналу.

Практичне значення отриманих результатів дипломної роботи полягає в тому, що основні її положення поставлені на рівень конкретних пропозицій, які можуть бути використані в процесі формування системи управління технічним розвитком підприємства за сучасних умов.

Апробація результатів та публікації.

Нісфоян С.С.; Гавриш В.С. Вплив мотивації на продуктивність персоналу // Економіко–правові дискусії // Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 12 груд. 2023 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2х частинах. Ч.2. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ.

Дипломна робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуті теоретичні питання щодо управління персоналом. У другому розділі здійснено аналіз використання персоналу підприємства. У третьому розділі розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналу.

Робота складається з 94 сторінок та розроблених 16 таблиць, 8 рисунків.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Персонал підприємства як об'єкт менеджменту

Найважливішим фактором продуктивності та головним джерелом економічного розвитку є люди, тобто їхні навички, освіта, підготовка та мотивація. Конкурентоспроможність економіки та рівень добробуту населення безпосередньо залежать від якості персоналу державних компаній.

Персонал компанії - це постійні працівники, які мають необхідну професійну підготовку та практичний досвід.

Персонал компанії формується і розвивається під впливом внутрішніх факторів (характер продукту, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, правові та етичні норми суспільства, характер ринку праці тощо).

Управління людськими ресурсами - це окрема галузь, основною метою якої є підвищення продуктивності, творчості та активності працівників; воно зосереджується на зменшенні частки та кількості непродуктивних працівників і менеджерів; розробці та впровадженні політики розміщення працівників; встановленні правил найму та звільнення працівників; вирішенні проблем, пов'язаних з навчанням та розвитком працівників.

Менеджмент організовує трудову діяльність, тобто пов'язує працівників із засобами виробництва. Для цього необхідно управляти компаніями (профспілками), які є основною ланкою в національній економіці.

Ринкова економіка пов'язує успіх членів трудових колективів зі спільним економічним інтересом, який визначає їхнє ставлення до праці та результати їхньої роботи. Сутність трудових колективів полягає в тому, що вони прагнуть створити умови, необхідні для прояву і всебічного розвитку індивідуальності, об'єднуючи людей навколо спільних соціальних і виробничих інтересів.

В результаті розвивається і сам колектив: чим більш інтелектуальні та експресивні члени колективу, чим більше в ньому творчих особистостей і людей, які прагнуть до розвитку, тим сильнішим стає колектив в цілому. Таким чином, управління людськими ресурсами також змінює характер міжособистісних стосунків у трудовому колективі.

Люди є суб'єктами виробничого процесу і мають власні цілі та інтереси. В управлінні трудовими колективами працівники можуть бути як суб'єктом управління (коли вони приймають рішення), так і об'єктом управління (коли вони виконують управлінські рішення).

Керівництво організації (директор, генеральний директор, голова правління та його заступники, президент) має повноваження, визначені статутом організації, тобто право приймати остаточні рішення, спрямовувати і координувати роботу інших, віддавати накази.

Лінійні керівники мають право керувати роботою своїх підлеглих. Вони відповідають за виконання основних завдань організації.

Менеджери з управління персоналом повинні допомагати і консультувати лінійних керівників щодо того, як найкраще досягти ключових цілей у сфері людських ресурсів.

Для ефективного управління людськими ресурсами лінійні менеджери повинні виконувати такі функції:

- забезпечення людей потрібними робочими місцями
- залучення нових працівників до організації
- навчання працівників для нових робочих місць
- підвищення якості роботи, яку виконує кожен працівник;
- створення умов для творчої співпраці та формування добрих стосунків між працівниками;
- роз'яснення політики організації та послідовності дій;
- контролювати витрати на робочу силу;
- розвивати навички кожного працівника;
- створювати та підтримувати задовільний моральний клімат;

- забезпечення здоров'я та фізичного стану працівників.

З розвитком поділу праці та поглибленням спеціалізації з'явилися різні категорії персоналу.

Існують різні класифікації персоналу: за посадою, за рівнем управління, за спеціальною підготовкою, за галузями економіки.

Однак основна класифікація ґрунтується на ролі персоналу в прийнятті та реалізації рішень. Виходячи з цього, персонал аудиту поділяється на чотири основні групи: керівники, фахівці, технічні службовці та робітники.

Залежно від обсягу та характеру обов'язків, менеджери поділяються на лінійних та функціональних керівників.

Лінійні керівники несуть загальну відповідальність за виконання всіх функцій, пов'язаних з управлінням конкретною організацією. Функціональні менеджери відповідають за виконання конкретних функцій і керівництво командами, пов'язаними з цією функцією (департаментом або відділом). Функціональні менеджери звітують безпосередньо перед своїм лінійним керівником, а також перед відповідним функціональним менеджером з конкретних питань. Менеджер є ключовим елементом системи управління роботою. Його основна функція - керівництво, тобто інтеграція всіх функцій управління.

Менеджер є не тільки організатором, але й носієм влади, повноважним представником власника бізнесу в конкретному колективі.

З іншого боку, менеджер є одночасно і лідером колективу, і представником та виразником інтересів організації. Він поєднує в собі принципи централізованого та демократичного управління.

Усі менеджери поділяються на три групи відповідно до їхнього рівня в системі управління компанією: менеджери нижчої ланки, менеджери середньої ланки та менеджери вищої ланки.

До менеджерів нижчої ланки відносяться майстри, начальники відділів і лінійні менеджери, а також керівники внутрішніх підрозділів функціональних і сервісних служб.

До менеджерів середньої ланки належать начальники цехів, відділів і служб. До керівників вищої ланки відносяться директори підприємств та їх заступники.

Найчисленнішою категорією менеджерів є фахівці. Вони беруть безпосередню участь у розробці програм прийняття рішень компанії, а також у підготовці та реалізації конкретних рішень. Основним результатом їхньої роботи є створення нових знань, необхідних для процесу управління. До цього персоналу належать економісти, маркетологи, бухгалтери, інженери тощо.

Технічний персонал: секретарі, оператори, діловоди, експедитори, кур'єри. Цей персонал відповідає за своєчасну технічну обробку інформації: систематизацію, зберігання, копіювання, друк, відправлення тощо.

Точний склад персоналу визначається переліком завдань, затверджених на основі організаційного плану, тобто структури управління організацією.

Система управління персоналом - це сукупність усіх видів кадрової діяльності, починаючи з навчання працівників і закінчуючи забезпеченням їх належного функціонування:

- підсистема кадрового планування та маркетингу (розробка кадрової політики, розробка кадрової стратегії, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування та прогнозування потреби в кадрах, організація рекламних кампаній, підтримка зв'язків із зовнішніми джерелами, що постачають персонал в організацію):

- підсистема підбору та обліку персоналу (організація підбору персоналу, організація співбесід, оцінка, відбір та найм персоналу, прийняття на роботу, переведення, облік заохочень та звільнень, управління зайнятістю персоналу, ведення діловодства);

- підсистема трудових відносин (аналіз та регулювання колективних та індивідуальних відносин, аналіз та регулювання управлінських відносин, управління трудовими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, дотримання етичних норм та управління трудовими

відносинами, управління взаємодією з профспілками, оцінка скарг та претензій, управління колективною трудовою стабільністю, аналіз мобільності персоналу, пенсійне планування).

- підсистема використання персоналу (розстановка кадрів, розробка посадових інструкцій, організація праці, управління трудовою дисципліною).

- підсистема управління умовами праці (дотримання психофізичних вимог до праці, дотримання вимог ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорона праці та техніки безпеки, охорона навколишнього середовища, воєнізована охорона організації та окремих осіб);

- підсистема розвитку персоналу (професійна орієнтація персоналу, професійна підготовка персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, добір, адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантні посади, безперервна періодична оцінка персоналу, раціоналізація та винахідництво в організації, здійснення вивільнення персоналу)

- підсистема мотивації поведінки працівників (управління мотивацією поведінки працівників, нормування праці, розробка системи оплати праці, розробка форм участі працівників у розподілі прибутку та капіталу, розробка форм моральної мотивації, контроль та методичне забезпечення системи управління персоналом установи).

- підсистема соціального розвитку (управління харчуванням, житлово-комунальним господарством, розвиток культури і спорту, охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, управління соціальними конфліктами і стресами, соціальне страхування, забезпечення продуктами харчування і товарами народного споживання).

- підсистема розвитку організаційної структури управління (аналіз існуючої організаційної структури управління, проектування нової організаційної структури управління, розвиток персоналу, формування нової організаційної структури управління, розробка та впровадження пропозицій щодо вдосконалення методів та підходів до управління)

- підсистема правового забезпечення (дотримання трудового законодавства у відносинах між працівником і роботодавцем, узгодження розпорядчих документів, пов'язаних з управлінням персоналом, консультування з правових питань)
- підсистема інформаційного забезпечення (облік кадрової статистики, інформаційно-технічне забезпечення управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація масово-комунікаційної роботи).
- підсистема організації праці (нормування праці, організація та обслуговування робочого місця).

1.2. Планування персоналу підприємства

Планування персоналу є однією з найважливіших складових загального бізнес-планування. Його основне завдання - забезпечити виконання організаційного плану з точки зору людського фактору: кількості працівників, їхньої кваліфікації та продуктивності праці. Неадекватне планування кількості працівників може призвести до збільшення витрат.

У той же час, ефективне планування робочої сили може мати позитивний вплив на результати діяльності компанії. Це відбувається тому, що:

- повноцінне використання працівників в організації
- покращення процесу підбору персоналу;
- створення системи інтеграції працівників в організацію;
- організація професійного навчання для працівників;
- планування майбутньої кар'єри працівників;
- створення системи підвищення кваліфікації;
- зниження загальних витрат на робочу силу за рахунок збалансованої, послідовної та активної політики на ринку праці.

На визначення потреби організації в робочій силі впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. До зовнішніх факторів належить реалізація тактичних і стратегічних цілей. Реалізація тактичних і

стратегічних виробничих завдань підприємства передбачає планування збільшення обсягів виробництва, проведення структурних змін, удосконалення технологій, що потребує додаткових людських ресурсів [24].

На підприємствах зі стабільною довгостроковою стратегією задоволення потреб у робочій силі здійснюється систематично і не викликає труднощів у плануванні цього процесу. Однак, якщо фірма швидко змінює свою стратегію або зазнає кардинальних структурних змін, планувати розмір трудового потенціалу складно.

До внутрішніх чинників трудових ресурсів належать добровільне звільнення, вихід на пенсію, відпустка по догляду за дитиною та хвороба. До внутрішніх факторів, що впливають на визначення потреби підприємства в робочій силі, належать

- параметри макроекономічного середовища
- політична ситуація
- рівень технологічного розвитку;
- специфічні умови навколишнього середовища та ринку збуту.

Макроекономічні параметри включають темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття.

Вплив політичної ситуації залежить від змін у законодавстві та стратегічних напрямках.

Рівень технологічного розвитку може докорінно змінити потреби організації в робочій силі. Про це свідчить поява персональних комп'ютерів і, як наслідок, звільнення друкарок, калькуляторів та інших працівників.

Конкурентне середовище і стан ринку збуту також можуть мати значний вплив на потреби організації в робочій силі. На стабільному ринку посилення конкуренції означає, що фірма повинна планувати скорочення своєї робочої сили. І навпаки, за відсутності конкуренції прогнози стабільного зростання попиту на продукцію вказують на необхідність збільшення обсягів виробництва і, в більшості випадків, збільшення кількості працівників [11].

Планування персоналу є першим кроком у процесі планування трудових ресурсів і ґрунтується на даних про наявні та заплановані робочі місця, планах організаційно-технічних заходів, планах укомплектування штатів і заповнення вакансій.

Планування персоналу - це планування діяльності з підбору та найму персоналу для задоволення майбутніх кадрових потреб організації через внутрішні та зовнішні джерела. Внутрішні кадрові ресурси дозволяють краще використовувати наявний персонал в організації в результаті створення нових робочих місць, зміни роботи або переїзду.

Одним із важливих завдань планування людських ресурсів є планування адаптації персоналу. Існує два типи адаптації:

- Первинна адаптація, тобто адаптація молодих працівників без професійного досвіду;
- Вторинна адаптація молодих працівників з професійним досвідом.

У процесі планування потенціалу робочої сили необхідно планувати звільнення або скорочення працівників. Раціоналізація виробництва або управління може призвести до надлишку робочої сили. Планування звільнень допомагає запобігти переходу кваліфікованих працівників на зовнішній ринок праці та уникнути соціальних труднощів для них.

Процес планування звільнення працівників ґрунтується на класифікації типу звільнення. Критерієм класифікації є ступінь добровільності звільнення працівника з компанії: звільнення з ініціативи працівника, тобто за власним бажанням; звільнення з ініціативи роботодавця або керівництва; вихід на пенсію.

Планування персоналу здійснюється через розробку планів заміщення робочих місць працівників. При визначенні робочих місць необхідно враховувати кваліфікаційні критерії, фізичне і психічне навантаження на людину і компетентність претендента в даній сфері. Плануючи використання персоналу, необхідно пред'являти до нього такі вимоги, щоб уникнути

професійних захворювань і ранньої інвалідності в майбутньому. Необхідно забезпечити умови праці, придатні для людини [4].

В організаціях і на підприємствах необхідно проводити навчання працівників, включаючи перепідготовку та підвищення кваліфікації. Планування навчання працівників включає в себе навчальні заходи в організації та за її межами, а також самоосвіту.

Планування навчання працівників дозволяє використовувати власні виробничі ресурси без необхідності пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці: планування також створює умови для мобільності, мотивації та саморегуляції працівників.

На практиці склалися два типи навчання працівників: навчання з відривом від виробництва та навчання без відриву від виробництва.

Навчання на робочому місці є дешевшим і ефективнішим, тісно пов'язане з повсякденною роботою і полегшує участь у навчальному процесі працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях. Важливими методами навчання на робочому місці є ротація робочих місць, наставництво для набуття досвіду, залучення працівників у якості асистентів та делегування деяких функцій і обов'язків.

Навчання поза робочим місцем є більш ефективним, але вимагає додаткових фінансових витрат і може відволікати від роботи. Важливими методами навчання поза робочим місцем є лекції, ділові ігри, конференції та семінари, створення груп обміну досвідом.

Корпоративне планування кар'єри та розвиток кар'єри означає, що з моменту прийняття працівника на роботу і до моменту його звільнення компанія повинна організувати горизонтальне та вертикальне просування своїх працівників у плановому порядку через систему посад або робочих місць. Працівники повинні знати не тільки свої короткострокові перспективи, але й те, яких цілей вони повинні досягти для просування по службі.

Витрати на персонал є основою для поліпшення виробничих і соціальних показників організації.

При плануванні витрат на персонал слід враховувати такі статті витрат: основна та додаткова заробітна плата, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження, навчання, перепідготовку та розвиток кар'єри.

Існують різні методи планування витрат на персонал.

Найпростіший метод - екстраполяція, тобто перенесення поточних показників на майбутні плани. Більш точною є скоригована екстраполяція. Крім перенесення показників з поточної ситуації, вона враховує зміни інших факторів впливу (продуктивність праці, зміни цін, динаміку попиту, розвиток робочої сили) [28].

Метод експертних оцінок ґрунтується на використанні думок експертів для визначення потреби організації в персоналі. Експертами можуть бути керівники структурних підрозділів організації або незалежні експерти. Можуть використовуватися різні методи: групові дискусії, письмові звіти, анкетування. Опитування проводяться відділом кадрів на основі заздалегідь розроблених запитань та наданої для цього інформації. Результати опитування оцінюються безпосередньо відділом кадрів або групою експертів.

Метод комп'ютерного моделювання заснований на створенні математичної моделі на основі основних параметрів прогнозованої майбутньої ситуації. Цей метод характеризується найвищою точністю і найнижчою вартістю.

Іншим методом є нормативний метод, в основі якого лежить принцип визначення обґрунтованого складу підприємства за допомогою формули, що базується на характері та структурі підприємства:

$$\mathcal{C} = \frac{T}{BP \cdot K_n}, \quad (1.1)$$

де $\mathcal{C}$ – чисельність персоналу;

T – загальна трудомісткість певного виду робіт в даному періоді в год;

BP – річний плановий фонд часу одного робітника в год.;

K_n - плановий коефіцієнт виконання норм виробітку.

Підхід на основі прибутковості базується на тому, що коли організація вирішує збільшити виробництво, вона повинна визначити, чи витрати на використання додаткової робочої сили перевищують дохід від використання додаткової робочої сили. Витрати на залучення додаткової робочої сили - це заробітна плата, а дохід - це збільшення загального доходу фірми завдяки збільшенню обсягів виробництва та зростанню організації.

Коли ми вирішуємо найняти додаткового працівника, ми повинні порівняти вартість продукту, який він виробляє, з витратами на його наймання. Граничний дохід від праці дорівнює добутку граничного доходу організації на граничний продукт праці. Величина граничної продуктивності праці вказує на вигоду від найму додаткового працівника. Однак наймання працівника також збільшує витрати на заробітну плату цього працівника. Отже, чистий ефект від найму додаткового працівника (відображений у прибутку фірми) дорівнює частці граничного прибутку мінус збільшення витрат на оплату праці. Таким чином, ми можемо сформулювати оптимальне правило найму для фірми:

- збільшувати найм, якщо гранична норма прибутку на працю вища за ставку заробітної плати:
- зменшити найм, якщо гранична норма прибутку на працю нижча за ставку заробітної плати.

Отже, найм працівників є оптимальним, якщо виконується наступна умова: заробітна плата дорівнює граничній нормі прибутку на працю.

Зі збільшенням зайнятості гранична норма прибутку на працю зменшується. Згідно з теорією людського капіталу, збереження різниці в оплаті праці значною мірою залежить від інвестицій в людський капітал. Інвестиції в людський капітал - це будь-який захід, спрямований на підвищення кваліфікації та здібностей (тобто продуктивності праці) працівників. Основними формами інвестицій у людський капітал є інвестиції в освіту, охорону здоров'я та мобільність. Інвестиція в освіту створюють більш кваліфіковану та продуктивну робочу силу. Інвестиція в охорону

здоров'я - профілактику захворювань, медичне обслуговування - продовжують тривалість життя та підвищують ефективність і продуктивність праці [17].

Загалом, рішення про збільшення (або зменшення) кількості працівників є творчим. Фахівці, які займаються цим питанням, повинні відповісти на наступні питання:

- чи необхідна робота, для виконання якої планується найняти працівника?
- чи можуть працівники виконувати роботу вдома?
- на яких умовах має бути організовано роботу – повного чи неповного робочого часу?
- чи потрібен найом нових працівників?

Для того, щоб відповісти на ці питання, необхідно детально вивчити заплановану роботу, визначити, який тип персоналу може виконувати цю роботу і які основні завдання працівника. Цей процес включає в себе:

- аналіз роботи;
- підготовку посадової інструкції для працівника;
- підготовка цільового професійного портрета працівника.

1.3.Оцінка ефективності персоналу

Оцінка ефективності персоналу є складним і багатогранним питанням. Загалом, ефективність персоналу можна визначити як успіх організації з точки зору зусиль її персоналу, спрямованих на досягнення конкретної мети. Іншими словами, ефективність, виміряна кількісно, вказує на те, що менеджери вживають необхідних критично важливих заходів у правильному напрямку.

Загалом соціально-економічну ефективність можна визначити як співвідношення між збільшенням трудового потенціалу, що призводить до економічного зростання компанії, та витратами на досягнення цього збільшення трудового потенціалу. Іншими словами, це визначення передбачає систему соціальних індикаторів, що описують функціонування компанії в цілому (наприклад, продуктивність праці), систему соціальних індикаторів, пов'язаних з

компанією (наприклад, плинність кадрів), систему соціальних індикаторів, пов'язаних з підрозділом (наприклад, групові конфлікти), і систему соціальних індикаторів, пов'язаних з окремими працівниками (наприклад, особиста задоволеність роботою).

Ефективність управління персоналом на підприємстві має оцінюватися за допомогою системи соціально-економічних показників, які повинні відповідати наступним вимогам

- відображати повноту та достовірність даних, що аналізуються
- орієнтуватися на результати управлінських рішень як у кількісному, так і в якісному вираженні
- відповідати цілям оцінювання;
- всі показники повинні відображати не тільки досягнутий рівень, а й динаміку змін
- відповідати вимогам компанії до показників ефективності.

Крім оцінки продуктивності персоналу, необхідно також оцінити ефективність, результативність і продуктивність в інших сферах бізнесу.

Етапи економічного аналізу: створення системи основних показників, що характеризують діяльність компанії; кількісний і якісний аналіз досліджуваних явищ; складання конкретних висновків і рекомендацій за результатами дослідження.

Абсолютні величини в процесі аналізу не настільки важливі, як в бухгалтерському обліку, оскільки аналіз починається з використання відносних величин.

При аналізі господарської діяльності підприємства доцільно використовувати такі відносні величини:

- відносна величина планових завдань, тобто співвідношення між планом на звітний період і тим, що було фактично зроблено за звітний період. Під час аналізу ці відносні величини визначаються для оцінки ефективності плану;

- відносна величина виконання програми визначається співвідношенням між досягненнями звітної періоду та планом на звітний період і вказує на ступінь завершеності виплат;

- відносний показник динаміки, який відображає темпи зростання аналізованої величини за період, що розглядається, порівняно з базовим періодом;

- відносна величина структури, яка характеризує склад сукупності за певною ознакою, визначається співвідношенням між розмірами складових частин і сукупності. Кількість складових тотожна відносній величині структури. Відносні величини є підсумовуваними, тобто сума всіх часток дорівнює 1 (або 100%).

Трудові ресурси аналізуються за допомогою 3 показників

- склад працівників облікового складу;
- середньооблікова кількість штатних працівників;
- середня кількість усіх працівників (штатних і позаштатних).

На практиці необхідно також оцінювати якісний склад робочої сили (склад робочої сили за віком, освітою тощо).

Для того, щоб охарактеризувати мобільність робочої сили, слід розрахувати та проаналізувати такі показники

- коефіцієнт плинності кадрів :

$$K_{об.пр} = \frac{\text{чисельність прийнятих за період}}{\text{середньооблікова чисельність штатів}}; \quad (1.2)$$

- коефіцієнт обороту чисельності зі звільнення:

$$K_{об.зв} = \frac{\text{чисельність звільнених за період}}{\text{середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу}}; \quad (1.3)$$

- коефіцієнт плинності:

$$K_{плин} = \frac{\text{чисельність звільнених за власним бажанням і за поруш. труд. дисц.}}{\text{середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу}}; \quad (1.4)$$

- коефіцієнт стабільності кадрів:

$$K_{ст.кадр} = \frac{\text{чисельність звільнених за власним бажанням і за поруш. труд. дисц.}}{\text{середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу}}; (1.5)$$

Використання робочого часу оцінюється на основі звітів з управління персоналом та балансів робочого часу. Баланси складаються на основі нормативних документів та даних про різні види неявок за попередній рік. На основі сформованих даних можна оцінити використання робочого часу: переглянути кількість робочих днів; визначити частку непродуктивних втрат у загальному фонді часу; припустити можливі причини розбіжностей між фактичними і плановими даними та даними попереднього року.

Використання робочого часу оцінюється на основі кадрових звітів і табелів обліку робочого часу. Вони складаються на основі балансів за попередній рік, нормативних документів та даних про різні види неявок. На основі отриманих даних можливо здійснити оцінку використаного робочого часу: проаналізувати кількість відпрацьованих днів; визначити відсоток непродуктивних затрат у загальному фонді часу; здійснити можливу причину розбіжності між фактичним та плановим значенням, а також значеннями минулих років.

Аналіз продуктивності праці передбачає розуміння рівня та динаміки продуктивності праці, визначення інтенсивності виконання запланованих робіт, виявлення факторів, що впливають на виконання планів з продуктивності праці, а також розробку планів з виявлення та використання резервів.

Показники, що використовуються в аналізі, включають виробіток на одного працівника, виробіток за одиницю часу та інтенсивність праці.

Показники продуктивності визначаються на основі стандартного обсягу виробництва або інших показників, які більш точно відображають зміни у витратах на робочу силу (наприклад, фізичний обсяг продажів, стандартні операційні витрати). Показники трудомісткості в основному використовуються для аналізу витрат праці на натуральну або умовну одиницю для певних видів продукції.

Динаміка продуктивності праці характеризується співвідношенням між рівнем продуктивності праці у звітному періоді та рівнем продуктивності праці у базовому періоді або рівнем продуктивності праці у прогностному періоді.

В ході аналізу визначаються фактори, що призвели до зростання (або зниження) продуктивності праці.

Зростання продуктивності праці на одного працівника залежить від зміни рівня продуктивності праці працівників та їх частки в загальній чисельності працівників. Ступінь впливу структурного складу робочої сили на продуктивність праці розраховується за формулою:

$$B_{\text{раб}} = B_{\text{ор}} \cdot U_{\text{ор}} \cdot U_p; \quad B_{\text{раб}} = B_p \cdot U_p; \quad (1.6)$$

де $B_{\text{раб}}$ – виробіток продукції на одного працюючого;

B_p – виробіток продукції на одного робітника;

$B_{\text{ор}}$ – виробіток продукції на одного основного робітника;

$U_{\text{ор}}$ – питома вага основних робітників в загальній кількості робітників;

U_p – питома вага робітників у загальній кількості всіх працюючих.

Денна та годинна продуктивність також розраховуються за категоріями працівників і визначаються шляхом ділення обсягу продукції, виробленої за звітний період, на кількість відпрацьованих годин або людино-днів.

Годинна продуктивність вимірює продуктивність праці без урахування втрат робочого часу і не залежить від ефективності його використання працівником протягом робочого дня. На її рівень впливають зміни в умовах праці та такі фактори, як зловживання працівників, плинність кадрів і виробничі помилки.

Аналіз використання фонду заробітної плати включає вивчення розміру та динаміки середньої заробітної плати, визначення відмінностей у чисельності працівників і впливу їх середньої заробітної плати на використання фонду заробітної плати та їх співвідношення з темпами зростання продуктивності праці.

Використання фонду заробітної плати промислово-виробничого персоналу характеризується показниками відносного відхилення - перевищенням або зменшенням фактичної суми нарахованої заробітної плати порівняно з сумою коштів, належних до виплати. Відносна економія або перевитрата загального фонду оплати праці підприємства визначається як різниця між сумою фактично отриманої працівниками заробітної плати та сумою, на яку підприємство могло б отримати кошти на оплату праці всіх працівників.

Таким чином, аналіз продуктивності праці та заробітної плати дає можливість визначити внутрішні резерви виробництва підприємства. Він завершується розробкою заходів щодо підвищення продуктивності праці та поліпшення використання фонду заробітної плати.

Питання правильного та ефективного управління трудовими ресурсами є одним з найважливіших елементів успішного розвитку компанії. Потенціал компанії визначається не тільки її основними засобами та фінансовим капіталом, але й інтелектуальним капіталом, представленим висококваліфікованими працівниками на ключових посадах. Інтелектуальний потенціал, навички та компетенції персоналу є ключовими елементами, які безпосередньо впливають на результативність та ринкову привабливість успішного бізнесу. Крім того, створення та розвиток висококваліфікованого персоналу на всіх рівнях є ключовим стратегічним завданням у сфері кадрової політики. Кадрова політика - це довгостроковий підхід до розвитку людських ресурсів і вдосконалення всієї системи використання потенціалу робочої сили.

Характерною рисою сучасного та майбутнього розвитку є те, що людські, соціальні та особистісні якості людини є необхідними та продуктивними в економіці. Ця тенденція зростає і набуває різних форм. По-перше, конкурентні якісні характеристики людського фактора: освіта, знання, кваліфікація, накопичений досвід, навички та особистісні якості включаються в теорію і практику економічного життя і оцінюються кількісно і якісно. Зростає потреба у кваліфікованих працівниках з високим рівнем загальної освіти, широкою професійною підготовкою,

здатністю швидко освоювати нові технології, вмінням управляти виробництвом, що динамічно змінюється, та готовністю постійно вдосконалювати свої знання і навички, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці. Чим вищий рівень кваліфікації працівників, тим більша їхня продуктивність і краща якість роботи.

Тому необхідно вдосконалювати систему розвитку якості персоналу. Адже створення та ефективне використання людських ресурсів є ключовим фактором успіху бізнесу та конкурентної переваги.

У сучасних умовах, в макроекономічному аналізі та в практичній діяльності компаній, персонал є цілком реальним поняттям, структурно організованим, що впливає на результати діяльності.

Персонал компанії - це група постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку та практичний досвід.

Соціологія праці розглядає категорію трудових ресурсів, які визначають можливість та ефективність їх участі в економічній діяльності. Трудові ресурси включають різні професійні та особистісні характеристики працівника, склад яких визначається вимогами до участі у виробничому процесі.

На думку В. Врублевського, поняття "трудові ресурси" включає "всю суспільну робочу силу і пов'язані з нею умови праці в єдності факторів, що відображають їх зміст і соціально-економічну природу" [5].

Більш переконливим, на наш погляд, є трактування А. Панкратова, який визначає трудові ресурси як похідну від таких факторів

- кількість людей працездатного віку в будь-який момент часу;
- кількість часу, що витрачається на виробничі потреби протягом доби, тижня, місяця, року або життя людини;
- інтенсивність суспільно необхідної трудової діяльності в даний момент часу.

Сильною стороною цього визначення є те, що воно розрізняє показники трудових ресурсів: робочий час та інтенсивність праці.

Водночас наведене визначення не виправдовує використання трудових ресурсів як класифікаційної ознаки економічної категорії. Адже трудові ресурси - це окрема економічна категорія, яка характеризує ресурси живої праці. Поняття "трудові ресурси" охоплює здорове населення працездатного віку, тоді як поняття "людський потенціал" включає осіб, які вийшли з працездатного віку або ще не досягли його, але фактично зайняті суспільною працею (у тому числі у сфері індивідуальної професійної діяльності). У цьому контексті розподіл людського потенціалу має велике значення і відображається в балансі між живими людськими ресурсами та кількістю робочих місць. Трудовий потенціал є основним джерелом забезпечення підприємства персоналом.

А.А. Погорадзе описує структуру культурно-виробничого потенціалу трудових ресурсів наступним чином: "..... Професійні знання, навички та вміння, що визначають професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал); працездатність (психофізичний потенціал), інтелектуальні та пізнавальні здібності (творчий потенціал), здатність до співпраці, організації та колективної взаємодії (комунікативний потенціал); ціннісно-мотиваційна сфера (ідейно-культурний потенціал)". Ця система також включає лідерський потенціал та потенціал розвитку [9].

З точки зору управління людськими ресурсами, людські ресурси - це здатність виконувати певні функції в умовах, сприятливих для розвитку здібностей і нахилів людини та їх трансформації в компетенції. Виходячи з цього, виділимо та коротко охарактеризуємо основні складові трудових ресурсів.

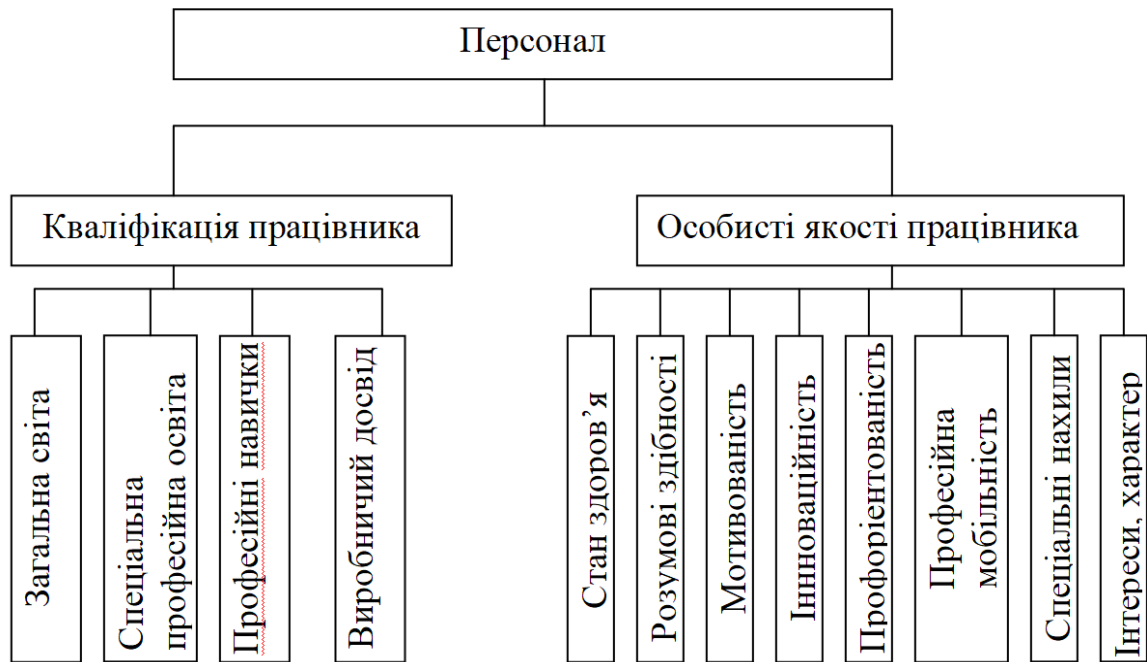


Рисунок 1.1 – Складові характеристики персоналу

Компетентність - це певна сукупність знань і практичних навичок, що визначають готовність працівника виконувати професійні функції відповідного рівня складності. Рівень компетентності працівника залежить від рівня його освіти та досвіду роботи на певній посаді [5].

Спеціалізовані знання визначаються рівнем розвитку людини, що базується на її розумових навичках, досвіді та освіті, необхідних для виконання конкретних виробничих завдань.

Вміння людини визначається її фізичними даними, необхідними для виконання виробничого завдання. Вона виражається у швидкості, впевненості та точності рухів.

Компетентність - це рівень загальної та спеціальної освіти, який дозволяє адекватно реагувати на мінливі вимоги конкретного робочого місця або виконуваної роботи. Компетентність працівника залежить від його ставлення до роботи, досвіду, старанності та здатності оновлювати свої знання.

Відповідальність - залежить від ступеня щирості, надійності та старанності, необхідних для виконання різних виробничих завдань, які не повинні призводити до людських жертв або матеріальних збитків.

Крім кваліфікації, персонал має особистісні характеристики.

До таких характеристик належать фізичні дані, розумові здібності, особливі схильності та інтереси, а також особистість людини, її адаптивність, мотивація, інноваційність та професійна придатність [3].

До фізичних характеристик людини належать вік, стан здоров'я, швидкість реакції та зовнішній вигляд.

Вік є важливою особистісною характеристикою трудових ресурсів, оскільки рівень трудової активності, працездатності та когнітивних здібностей залежить від етапу та життєвого циклу, в якому вони перебувають.

Стан здоров'я - досягнення певного рівня досконалості в саморегуляції, фізичній і соціальній адаптації, запобіганні та подоланні захворювань.

Розумові (духовні) здібності людини можна визначити як здатність ефективно використовувати розум, як суму загальних психічних функцій, таких як розуміння, мислення, навчання тощо.

Риси - це такі характеристики, як здатність до вивчення певного типу курсу, схильність до певного виду діяльності, вміння ефективно працювати з іншими, оснащеність, аналітичне та творче мислення.

Інтерес є одним з найважливіших елементів трудових якостей, оскільки він розкриває пізнавальні потреби, які дають можливість людині зосередитися на розумінні цілей роботи і, в свою чергу, допомагають людині більш повно реалізувати себе в процесі праці.

Особистість є однією з найважливіших психологічних характеристик людини і має значний вплив на трудові якості, оскільки визначає траєкторію поведінки людини, її ставлення до роботи, подій та інших.

Мобільність працівників - це здатність і готовність працівників переміщатися як професійно, так і географічно. Професійна мобільність передбачає, що працівники готові змінити місце роботи або навіть освоїти нову спеціальність, якщо це необхідно.

Адаптивність - це здатність працівника пристосовуватися до змісту та умов праці і соціального середовища, вдосконалювати свої робочі та особисті якості.

Мотивація - одна з основних характеристик трудових ресурсів. Цей термін означає здатність працівника реагувати на мотиваційні фактори (тобто зовнішні чинники, які спонукають його до певної трудової поведінки для досягнення цілей компанії).

Інноваційність - готовність людини до інновацій, тобто здатність розробляти та впроваджувати нові ідеї, технології та продукти.

Професійна орієнтація - це здатність і постійний інтерес людини до певного виду праці та вміння обирати найбільш підходящу професію.

1.4. Зарубіжний досвід управління персоналом

У зарубіжній теорії та практиці менеджменту, а саме в США, Німеччині та Японії, велике значення, яке надається проблемам управління людськими ресурсами, полягає у визнанні того, що ця сфера є фундаментальною для успіху інших аспектів діяльності підприємства.

У реалізації стратегій розвитку персоналу надзвичайно важливу роль відіграє характер настроїв працівників - вони прагнуть або до стабільності, або до радикальних змін, готові йти на ризик, орієнтуються на минулий досвід або на творчий розвиток у майбутньому. Тому при впровадженні управлінських інновацій, особливо стратегічного управління людськими ресурсами (що передбачає перенесення всіх думок з внутрішньовиробничих на зовнішні проблеми), необхідно провести велику роботу з подолання опору змінам. У цьому контексті І. Ансофф підкреслює, що управління процесом змін через зміну поведінки працівників є одним з найважливіших заходів гармонізації потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем і попереджає про небезпеку спрощеного підходу до цієї проблеми [1].

Процес взаємодії людей з організаційним середовищем є складним і багатогранним. Старі методи роботи з персоналом вже не є можливими і

потребують докорінних змін. Ця необхідність давно усвідомлена в практиці управління людськими ресурсами за кордоном. Зарубіжний досвід показує, що створення ефективних команд залежить від філософії компанії - системи моральних цінностей і правил взаємовідносин між керівництвом і співробітниками. На характер поведінки персоналу безпосередньо впливає національна психологія людей різних країн, їхні традиції, історичні відмінності в економічному розвитку та рівень корпоративної культури. Наприклад, британська філософія бізнесу базується на традиційних національних цінностях і теорії людських відносин. Вона пропагує повагу до особистості працівника, доброзичливість, мотивацію працівників, заохочення їхніх досягнень, надання високоякісних робіт і послуг, систематичний кар'єрний ріст і гарантію розумного доходу.

Американська філософія бізнесу ґрунтується на традиціях конкуренції та заохочення індивідуалізму серед працівників, з чіткою орієнтацією на прибуток компанії та особистий дохід. Для неї характерні чіткі цілі, висока оплата праці, просування споживчих цінностей, високий ступінь соціальної демократії та соціальної захищеності. Японська філософія менеджменту базується на традиціях поваги до людей похилого віку, колективізму, загального визнання, ввічливості, відданості корпоративним ідеалам, довічної зайнятості працівників у великих компаніях, постійній ротації кадрів та створенні умов для ефективної командної роботи.

Німеччина, Швеція та інші країни з розвиненою ринковою економікою продовжують приділяти увагу вдосконаленню управління людськими ресурсами. Провідним принципом сучасної теорії і практики управління персоналом за кордоном є розгляд колективу як активного чинника і необхідної складової стратегічного управління.

Розглянемо особливості розробки стратегій розвитку персоналу на зарубіжних підприємствах та в Україні. Розробка стратегії розвитку персоналу включає: набір, відбір персоналу, визначення системи

нарахування заробітної плати та надання соціальних пільг (стимулювання трудової активності), профорієнтацію та соціальну адаптацію працівників.

Розробляючи стратегії розвитку персоналу, HRM у США встановлює цілі компанії на 5-8 років вперед (порівняно з 10 і більше роками в Японії). Система управління персоналом базується на принципі індивідуалізму. Акцент робиться на особистостях, які можуть змінити ситуацію на краще [40].

Процес підбору персоналу передбачає створення пулу кандидатів на вакантну посаду. Про кожного кандидата збирається відповідна інформація з попередніх місць роботи, проводяться співбесіди, тести тощо. Підбір топ-менеджера коштує \$32000, лінійного керівника та ключового спеціаліста - \$8000, секретаря - \$2000. Широко використовується наставництво: за новими співробітниками, як зовнішніми, так і внутрішніми, на певний період часу закріплюється наставник, який допомагає їм адаптуватися до нових умов праці та середовища. На кожному етапі оцінювання наставник пропонує продуктивні завдання і виставляє працівникові оцінку за результатами їх виконання. Працівники, які набрали позитивну кількість балів на всіх етапах, зараховуються до резерву на відповідну посаду.

Відділ по роботі з персоналом розробляє 3-5-річні плани розвитку для резервістів. Ці плани включають як горизонтальні, так і вертикальні переміщення. Перед кожним переміщенням проводиться навчання з відривом або без відриву від виробництва. Кар'єрна мобільність розглядається в США як позитивне явище.

Основною формою стимулювання праці в американських компаніях є грошова винагорода. Зазвичай вона складається з двох компонентів: прямої оплати за виконану роботу та додаткової компенсації у вигляді субсидій у розмірі до 40% від заробітної плати. Ці субсидії можуть включати оплачувані відпустки, лікарняні, страхування здоров'я і життя, пенсії, догляд за дітьми, юридичні послуги тощо. Деякі компанії використовують систему "шведського столу" для виплат працівникам, коли працівники обирають перелік пільг, які є для них більш важливими, в межах певних лімітів. Компанії надають великого значення

профорієнтації та соціальній адаптації своїх працівників. Профорієнтація має на меті зменшити стартові витрати і дати можливість працівникам отримати роботу за власним вибором відповідно до їхніх навичок і спеціальності. Соціальна інтеграція необхідна для того, щоб нові співробітники "вписалися" в існуючий колектив. Всі американські компанії дуже серйозно ставляться до цього питання, і кожна з них має власні соціальні та психологічні програми для позитивного впливу на нових працівників.

Сучасний ринок постійно оновлюється технологічно, технічно та економічно, що вимагає постійної перепідготовки частини працівників для того, щоб приносити більше прибутку компанії. Головний критерій успіху фахівця все більше залежить від того, скільки знань він здатен принести і передати своїм співробітникам. У компаніях з'являється нова посада - брокер знань [35]. Майже всі великі та середні компанії в США мають власні навчальні програми. Близько 50000 консультантів працюють у цій сфері і витрачають близько \$100 млрд на рік. Підраховано, що 1 долар інвестицій у розвиток співробітників може принести від 3 до 8 доларів доходу.

Розвитком співробітників займається команда менеджерів. Ця команда складається з головного інформаційного директора, менеджера з навчання та менеджера з інтелектуального капіталу. Головний менеджер зі знань збирає дані про інформаційні технології та керує подальшою передачею цих даних; менеджер з навчання відбирає працівників для перепідготовки на основі нових технологій; менеджер з інтелектуального капіталу об'єднує роботу перших двох і розраховує вплив інтеграції знань у виробничий процес.

Активно розробляються нові моделі для поглиблення співпраці між університетами та підприємствами. Модель корпоративного університету поєднує завдання наукового супроводу підприємств, кадрового забезпечення підприємств та фінансування наукових досліджень. Інформаційна функція університетів сприяє своєчасному впровадженню нових технологій та гармонізації виробничих процесів, освіти та інформаційних технологій.

Більшість американських компаній дотримуються "вертикальної" моделі розвитку кар'єри співробітників. Суть цієї моделі полягає в тому, що просування можливе лише в межах своєї спеціалізації. За американськими стандартами, працівник, який пропрацював у компанії десять років і не отримав підвищення, вважається невдахою.

У 1954 році в рамках дослідницької програми в США було запроваджено центри оцінки як кадрову процедуру для визначення шляху розвитку працівника [40]. У 1960-1970 роках центри оцінки були створені в більшості американських компаній (IBM, Standard Oil of Ohio, Sears Roebuck and Company та ін.).

Ассесмент-центри - це стандартизовані оцінки персоналу, змодельовані на основі ключових аспектів діяльності окремих працівників, що дозволяють визначити особисті, ділові та професійні якості працівників, а також встановити, чи відповідають компетенції персоналу компанії цілям, стратегії, корпоративній культурі та структурі компанії. Це сучасна методика, яка фокусується на забезпеченні відповідності людських ресурсів стратегічним цілям компанії.

Завданнями ассесмент-центру є розробка стратегії управління людськими ресурсами: аналіз кадрового потенціалу компанії; заповнення вакантних посад; формування кадрового резерву компанії; відбір персоналу з чітко визначеними компетенціями; розробка планів розвитку та навчання, а також індивідуальних кар'єрних планів.

Ассесмент-центри дозволяють максимально об'єктивно та прогнозовано оцінити ключові компетенції співробітників компанії та визначити можливі напрямки їх розвитку. На основі основ цієї методики можна розробити конкурентний процес підбору персоналу на вакантні управлінські посади та створити резерв управлінських талантів для компанії. На основі результатів оцінювання персоналу за методикою ассесмент-центру можна розробити програми навчання персоналу для підвищення кадрового потенціалу компанії.

Незважаючи на успіхи HRM у США, існують і певні проблеми. Опитування 1997 і 2000 років у США показали, що лише невеликий відсоток менеджерів повністю погоджувався зі своїми компаніями щодо: зв'язку стратегії з кадровими потребами - 10%; залучення висококваліфікованих людей - 19%; знання найбільш і найменш ефективних працівників - 16%; утримання найбільш ефективних працівників - 8%; звільнення найбільш неефективних працівників - 3%; швидкого і ефективного розвитку працівників - 3%, тому існує великий резерв продуктивності [41].

Залучення та розвиток талантів є важливим при розробці кадрових стратегій. Зростаючий спектр концепцій, які сприяють перемозі у боротьбі за таланти, можна узагальнити наступним чином: Необхідно сфокусувати всю компанію на залученні та розвитку талантів, починаючи з топ-менеджменту; Необхідно змінити політику підбору персоналу та навчитися розробляти унікальні ціннісні пропозиції для співробітників; Політика мотивації повинна бути пов'язана з чіткими результатами, які очікуються від співробітників; Необхідно інтегрувати розвиток співробітників у повсякденне життя компанії; Необхідно вдосконалювати навички та знання співробітників.

Ринок послуг з пошуку талантів в Україні ще не сформувався і невідомо, коли він сформується в майбутньому. Це пов'язано з тим, що рекрутингові фірми не спеціалізуються на пошуку талантів.

Японська система розробки стратегії розвитку людських ресурсів організації вважається дуже ефективною. Вміння працювати з кожним окремим працівником, його залучення до бізнесу компанії та виробництва високоякісної продукції є запорукою успіху системи. Компанія заохочує своїх співробітників використовувати свою ініціативу і творчий потенціал для зниження виробничих витрат, зміцнення виробничих процесів та інноваційної діяльності. Трудові принципи: "Багатство нації - це її людські ресурси" та "Ми всі - одна сім'я".

Система, яка створює стратегію розвитку людських ресурсів, гарантує, що працівники розвивають сильну прихильність до компанії. Працівники

переконані, що вони важливі та потрібні компанії, і готові робити все, що компанія попросить їх зробити. Важливою особливістю стратегії управління персоналом є принцип довічної зайнятості та стажу. Чим довше працівник працює в компанії, тим більша ймовірність того, що його просунуть на вищу посаду і він отримуватиме відповідну зарплату. Японські працівники не можуть звільнитися з компанії за власним бажанням, оскільки в такому випадку вони втрачають більшість своїх привілеїв і статусу, про що свідчить майже повна відсутність плинності кадрів в японських компаніях. Заохочується найм сімей.

В Японії розроблена система так званого "обов'язку честі", яка зобов'язує працівників дотримуватися відповідних кодексів поведінки, що визначаються їхнім становищем у групі та відданістю цілям групи. Визначальною характеристикою перебування в групі є дотримання правила "робити те саме, що й усі". Керівники (лідери) є частиною групи, а не над нею.

Національна стратегія управління персоналом також передбачає шляхи зміцнення зв'язку між керівництвом компанії та працівниками шляхом розвитку та заохочення міжпрофесійної комунікації (наприклад, зустрічі за сніданком, конференції, зустрічі в неробочий час і т.д.). Щорічно відзначається "День заснування компанії", щоб заохотити працівників та менеджерів до пошуку спільних інтересів.

Підбір кандидатів на керівництво компанії здійснюється з числа співробітників компанії, оскільки їхня лояльність вже сформована, працівники швидше адаптуються до нових умов праці і, що найголовніше, не втрачають стаж роботи.

Унікальний принцип ротації співробітників. Управління людськими ресурсами в Японії базується на тому, що якщо працівник залишається на одній посаді (зазвичай більше трьох років), він втрачає зацікавленість і стає менш відповідальним. Тому поширена горизонтальна ротація кадрів, коли кожен працівник набуває різних спеціалізацій (іноді п'ять-шість) і стає всебічно розвиненим фахівцем. "Вертикальна ротація кадрів визначається

системою пульсарів. Суть цієї системи полягає в тому, що кожні три-п'ять років кожного працівника оцінюють і за результатами оцінювання підвищують або понижують у посаді.

Заробітна плата працівника складається з щомісячного окладу та премії, яка виплачується двічі на рік. Крім того, існують додаткові персональні надбавки, такі як сімейні надбавки, медичні витрати, соціальне страхування та витрати на проїзд до місця роботи.

Інноваційні ініціативи працівників високо цінуються. Наприклад, електротехнічна компанія Matsushita виплачує премії працівникам, які працюють над інноваційними проектами, навіть якщо вони не досягають комерційного успіху, але їхня сума є меншою, ніж та, яку вони отримують у разі досягнення позитивних результатів. У Hewlett-Packard працівникам, які працюють над "ідеями", гарантують зарплату, навіть якщо їхня робота не увінчається успіхом.

Одним із стратегічних завдань управління людськими ресурсами у Великобританії є розвиток співробітників, здатних швидко адаптуватися до змін епохи глобалізації, і система навчання співробітників відіграє ключову роль у вирішенні цього питання.

Правила взаємодії із зовнішнім середовищем у Великій Британії регулюються урядом для того, щоб організації відповідали певним вимогам. Ці вимоги встановлюються стандартизованою системою "інвестицій в людей" [136].

Ця система визначає професійний рівень організаційного розвитку, наприклад, навчання та підвищення кваліфікації працівників для досягнення стратегічних цілей компанії. Система була розроблена в 1990 році великими промисловими бізнес-організаціями, професійними рекрутинговими агентствами, навчальними закладами та державними установами Великобританії. З 1991 року система була прийнята десятками тисяч менеджерів у всіх секторах економіки Великобританії і має повну підтримку широкого кола зацікавлених сторін. Станом на 2002 рік 26393 компанії по

всьому світу були сертифіковані. Оскільки сертифікація ІС є дуже престижною у Великій Британії, компанії постійно демонструють її, що робить їх привабливими для потенційних працівників, інвесторів та клієнтів [9]. Сьогодні майже третина британської промисловості (понад 40000 компаній) працює за цією системою.

У 1993 році була створена Британська народна інвестиційна корпорація (BPI) - неприбуткова громадська організація, метою якої є надання Системі національного статусу та забезпечення її цілісності, якості, успішного поширення та розвитку. Завдяки успіху Системи у Великій Британії організація поширила свою діяльність на інші країни. Зараз існує 14 міжнародних відділень, відповідальних за захист та просування Системи.

Система "Investors in People" надає алгоритм підвищення професіоналізму та конкурентоспроможності організації шляхом систематичного встановлення та комунікації стратегічних цілей і розвитку співробітників для досягнення цих стратегічних цілей. В результаті стає прозорим, що співробітники можуть і повинні робити, наскільки вони мотивовані і, найголовніше, чого від них очікує компанія. Цей процес є циклічним і повинен постійно вдосконалювати розвиток співробітників.

Інвестиції в людський капітал сьогодні є одним з ключових факторів конкурентоспроможності завтра. Система "Інвестиції в людей" доповнює визнані стандарти якості та визнає, що лише працівники з певними навичками здатні вести компанії до досягнення їхніх стратегічних цілей. Система слугує основою для об'єднання та максимізації ефективності впровадження інших стандартів. Багато організацій використовують її як платформу для впровадження вимог стандартів серії ISO 9000 та ISO 1400. Добре зарекомендувала себе система Investors in People доповнює Європейську модель якості (EQM), розроблену Європейською організацією з управління якістю (TFQM).

Компанії, що впроваджують систему "Investors in People", дотримуються чотирьох ключових принципів у своїй стратегії розвитку людських ресурсів: розвиток усіх працівників для досягнення стратегічних цілей і завдань;

регулярний перегляд потреб у навчанні та розвитку відповідно до конкурентних стратегій; впровадження відповідних заходів для сприяння навчанню та розвитку працівників; вимірювання переваг навчання та розвитку на індивідуальному та організаційному рівнях як основи для подальшого вдосконалення.

Дотримання системи "Інвестори в людей" у діяльності компанії дає можливість Національній комісії з питань освіти та підприємництва вирішити, чи відповідає компанія стандартній системі, чи може претендувати на особливі правила взаємодії із зовнішнім середовищем в особі місцевих органів влади та регіональних професійних організацій.

Фірми, сертифіковані як "Інвестори в людей", отримують значні бізнес-переваги, які починають проявлятися вже на ранніх етапах впровадження системи. Ці переваги включають: підвищення продуктивності та прибутковості; навчені та мотивовані співробітники працюють більше і краще; зниження витрат і витрат; "Інвестиції в людей" як важливе доповнення до стандартів серії ISO 9000 та інших методів забезпечення загальної якості; підвищення мотивації через особистий розвиток і визнання індивідуальних досягнень; задоволеність клієнтів; статус "Інвестиції в людей" забезпечує суспільне визнання і сприяє залученню найкращих нових професіоналів [42].

Необхідність впровадження такої стандартизованої системи в нашій країні очевидна. Ряд бізнес-організацій почали розглядати розвиток своїх співробітників з метою вдосконалення всього підприємства.

Специфіку розробки стратегій розвитку персоналу в Німеччині можна узагальнити наступним чином: велика увага приділяється перепідготовці персоналу в кадрових службах в рамках спеціальних програм і стажувань; безперервна перепідготовка всіх категорій персоналу, організація стажування на відповідних посадах; широке використання послуг кураторів по роботі з молоддю; розробляються посадові інструкції з балансом обов'язків і прав; в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, нових навичок і нових технологічних знань застосовуються різні види винагороди.

Більшість італійських компаній, особливо в північних регіонах, прийняли американський підхід до стратегії управління людськими ресурсами. У південних регіонах, з іншого боку, управління людськими ресурсами здійснюється без будь-якої конкретної системи. В Італії система відбору і переміщення персоналу, заснована на суб'єктивних факторах, таких як родинні зв'язки і дружба, по суті, є "радянською". Відсутні стимули для професійного розвитку, а адміністративні методи мають перевагу над економічними та соціальними [42].

Метою кадрової стратегії було визначено розвиток висококваліфікованої та професійно мобільної робочої сили (на всіх рівнях, від керівників до робітників), підготовленої та готової адекватно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. План передбачає комплекс заходів, які забезпечать трансформацію основного персоналу в якісно новий професійний статус, відповідно до змін, що відбуваються у сфері реформування системи управління, а також удосконалення та модернізації обладнання, технологій, організації виробництва та праці.

Стратегія розвитку людських ресурсів компанії базується на принципах, які добре зарекомендували себе як під час кризи, так і в сучасних умовах, і переслідує такі цілі: максимальне використання внутрішніх можливостей виробничих ділянок і зміцнення потенціалу людських ресурсів, здатних вирішувати поточні та перспективні завдання; сприяння професійному розвитку кожного співробітника компанії; створення умов для своєчасного отримання необхідної професійної підготовки; компанія бере на себе соціальну відповідальність перед кожним співробітником, що працює в ній.

Якісне професійне навчання є основою для підвищення ефективності та продуктивності праці. Керівництво "Норільського нікелю" реалізує активну політику навчання та постійного підвищення кваліфікації працівників і керівників. Компанія використовує власну навчальну базу, а також інші навчальні заклади, вітчизняних і зарубіжних експертів. Навчальна

база компанії складається з мережі навчальних центрів, здатних навчати 30 000 осіб на рік. Близько 80% професійного навчання персоналу та майже все підвищення кваліфікації працівників (за понад 200 спеціальностями) відбувається у власних навчальних центрах компанії. Близько сотні курсів підвищення кваліфікації пропонуються керівникам і фахівцям.

З метою використання вітчизняного та зарубіжного досвіду управління та сучасних ІТ-технологій, компанія також організовує навчальні курси за кордоном для менеджерів середньої та вищої ланки.

Компанія не має проблем з підбором персоналу; прийнята в компанії система внутрішнього підбору персоналу базується на використанні кадрового резерву, який регулярно створюється і поповнюється з числа співробітників і членів їх сімей. Для залучення висококваліфікованих працівників і фахівців компанія користується послугами рекрутингових компаній. Керівництво та акціонери "Норильського нікелю" вважають, що реалізація заходів з розвитку персоналу є найбільш ефективною інвестицією для забезпечення конкурентоспроможності компанії на місцевому та глобальному ринках.

З огляду на сучасний підхід до формування стратегії розвитку талантів у глобальних компаніях, важливість реформування системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах є очевидною. При побудові стратегії управління персоналом на державному підприємстві необхідно враховувати особливості сучасного етапу управління персоналом у країнах з розвиненою ринковою економікою. На основі проведеного аналізу ми рекомендуємо наступні дії. Перехід від суто кадрових питань до розробки стратегії управління людськими ресурсами, залучення та утримання персоналу з потрібними навичками та відданістю справі, максимальний розвиток внутрішніх можливостей людей (внеску, потенціалу та статусу) шляхом створення можливостей для навчання та безперервного розвитку, розробка високоефективної системи, яка включає

чітко структурований процес найму та відбору, оплату праці та заохочення за результатами роботи, а також заходи з навчання.

Українські компанії не розробили чітко визначеного національного підходу до управління талантами. Найважливішими викликами для HR-відділів місцевих компаній є розробка стратегії розвитку співробітників відповідно до конкурентної стратегії компанії, набір, відбір, ротаційне розміщення, адаптація, перепідготовка, створення кадрового резерву та оцінка співробітників.

2. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Загальна характеристика ПП «БК Піраміда»

Основними видами діяльності компанії є монтаж технічного устаткування і трубопроводів, перекачування для будівництва інших будівель і споруд, загальнобудівельні роботи, знесення та розбирання будівель і прибирання будівельних майданчиків.

ПП "БК Піраміда" не зареєстроване у федеральному та регіональному реєстрі суб'єктів природних монополій.

Відповідно до статуту, ПП БК "Піраміда" в даний час займається наступними видами діяльності

- Загальнобудівельні та монтажні роботи;
- Виробництво та продаж будівельних матеріалів
- Консультаційні послуги
- Розробка та застосування нових будівельних технологій;
- зовнішньоекономічна діяльність.

Протягом звітнього року ПП "БК "Піраміда" забезпечило значне зростання обсягів виробництва та дотримання договірних зобов'язань, вибравши правильну стратегію щодо збільшення обсягів будівельно-монтажних робіт.

Пріоритетні напрямки діяльності ПП "БК "Піраміда" були затверджені керівництвом з метою забезпечення ефективного виробництва і, як наслідок, динамічного довгострокового зростання, підвищення рівня життя працівників, вирішення питань модернізації виробничого процесу та конкурентоспроможності продукції:

- Виконання зобов'язань перед підрядниками та субпідрядниками;
- Виконання договорів із замовниками та партнерами будівельного комплексу в рамках проектно-вишукувальної документації;
- Забезпечення більшої конкурентоспроможності при виконанні будівельно-монтажних робіт;

- Оновлення та модернізація основних фондів
- Забезпечення ефективного управління витратами та максимізація прибутку.

У 2022 році продовжити роботу над подальшим збільшенням обсягів будівельно-монтажних робіт.

2.2. Аналіз стану управління персоналом на ПП «БК Піраміда»

У сучасних умовах безперерйне функціонування промислових компаній все більше залежить від конкурентоспроможності їхньої продукції. Посилення конкуренції вимагає від керівництва компаній впровадження сучасного стратегічного управління. Хоча більшість компаній ще не впровадили стратегічне управління в широких масштабах, деякі його елементи та методи вже застосовуються в управлінській практиці. Керівництво великих державних компаній все частіше обирають ту чи іншу конкурентну стратегію та спрямовують як власну діяльність, так і діяльність своїх працівників на її реалізацію.

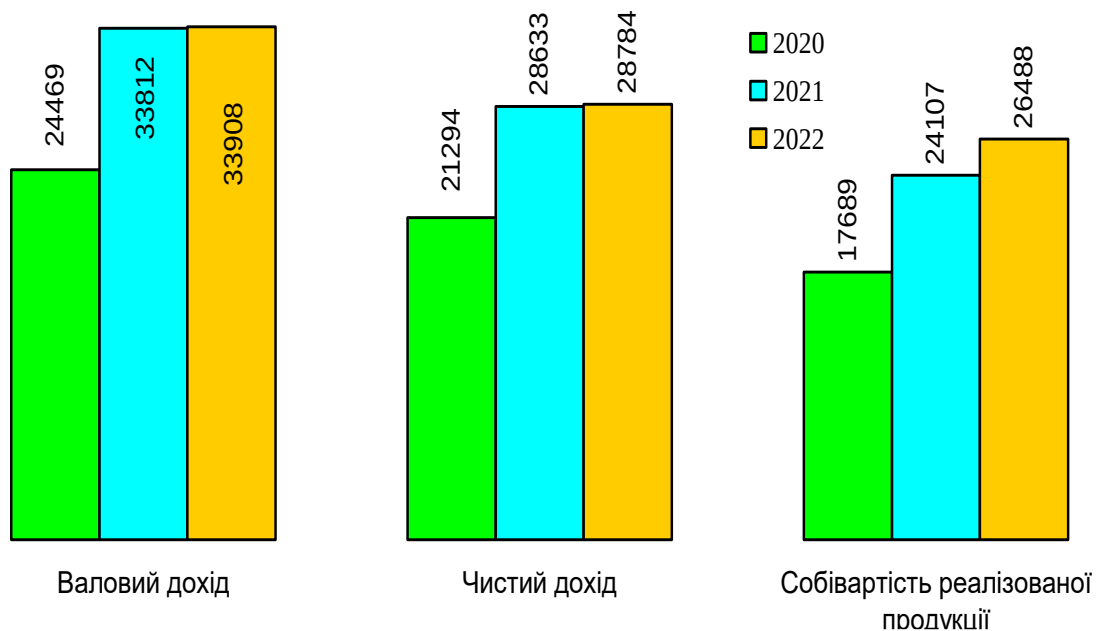


Рисунок 2.1 – Результати господарської діяльності підприємства
ПП «БК Піраміда»

Аналіз даних таблиці 2.1 (див. додаток А), рис.2.1 свідчить, що головною проблемою є збиткова робота товариства, це відображає динаміка результатів господарювання за останні роки. Собівартість продукції зростала більш високими темпами (149,7%) порівняно з темпами росту чистого доходу (135,2%). Високий рівень інших операційних витрат обумовив збитковість підприємства у 2020 та 2022 роках.

На підприємстві ще є переваги - великий накопичений досвід, знання конкурентів і знання ринку. У той же час наявні переваги компанії можуть бути швидко знищені сильнішими конкурентами, тобто загроза існує, і це найголовніша проблема, яку повинно вирішувати підприємство. Аналіз відображає, що головними загрозами є, перш за все, загострення конкуренції, недосконала кадрова стратегія, дефіцит кваліфікованих кадрів, збільшення тиску конкуренції з сторони більш потужних вітчизняних конкурентів, низька купівельна спроможність ймовірних покупців, технологічні інновації у конкурентів. Однією з найважливіших функціональних стратегій є стратегія управління персоналом, яка сприяє мобілізації потенціалу робочої сили, вирішенню стратегічних завдань розвитку та досягненню високої конкурентної позиції підприємства.

Для того щоб судити про стан управління персоналом підприємства, в таблиці наведено динамічний аналіз чисельності працівників та їх структури табл.. 2.2 (див. додаток Б), рис. 2.2.

Існуюча економічна ситуація на ПП «БК Піраміда» обумовлює суттєве коливання кількості персоналу. В 2021 р. кількість зросла більше ніж в 2 рази. В структурі співробітників основної діяльності робітники становлять 71,0%, спеціалісти – 14,5%. В 2022 р. в структурі основної діяльності робітники становлять 74,2%, спеціалісти – 9,5%. При цьому, у 2022 році в порівнянні з 2020 роком кількість робітників і керівників зросла вдвічі, а кількість спеціалістів залишилась незмінною. Отже структура персоналу підприємства дозволяє

вирішувати технічні, організаційні та економічні завдання при умові ефективного використання наявних спеціалістів.

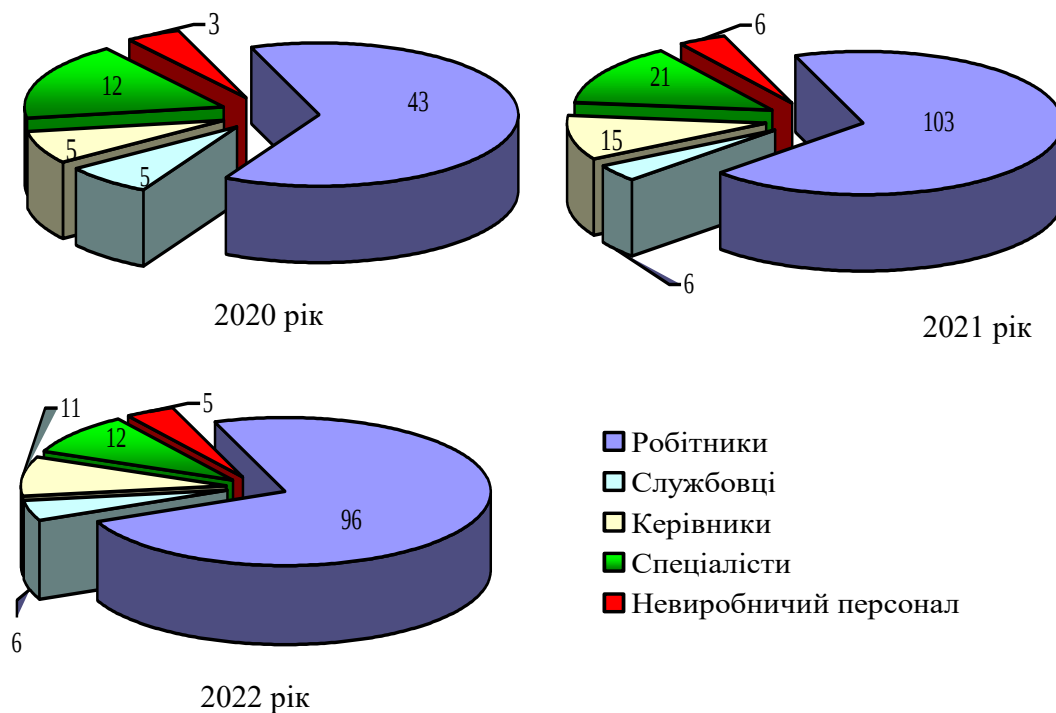


Рисунок 2.2. – Чисельність та структура персоналу підприємства

Найважливішим аспектом політики кадрів є процес формування персоналу товариства шляхом наймання або звільнення працівників. Дані в таблиці 2.3 описують плинність кадрів за період 2020-2022 рр. і показують, що ПП «БК Піраміда» впровадила цілеспрямовану політику щодо збільшення кількості працівників. Значно збільшився прийом працівників і зменшилося їх вибуття, так у 2022 році вибулих з підприємства на 124 особи менше порівняно з 2020 роком, при цьому зменшилася кількість звільнених з підприємства по власному бажанню – у 2022 році по власному бажанню вибуло 31 особа, тоді як у 2020 році – 126 осіб, що є позитивною тенденцією. З причин скорочення штатів також вибуло з підприємства у 2022 році на 26 осіб менше в порівнянні з 2020 роком. Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. був більше одиниці, а за 2020 - 2022 р. знизився з 1,89 до 0,23, що також є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.3 – Рух персоналу на підприємстві

Показник	ПП «БК Піраміда»		
	Рік		
	2020	2021	2022
1. Прийнято на підприємство (чол.)	6	164	16
2. Вибуло з підприємства (чол.)	159	48	35
з них:			
з причин скорочення штатів	30	-	4
за власним бажанням	129	48	31
3. Середньоспискова чисельність працівників (чол.)	68	151	132
4. Коефіцієнт плинності кадрів	1,89	0,32	0,23
5. Коефіцієнт обороту з приймання	0,09	1,09	0,12

Оборот персоналу, що виникає внаслідок суб'єктивних причин, знижує ефективність його використання. Нових робітників необхідно адаптувати до конкретних умов праці на даному виробництві, відповідно виникає потреба у навчанні працівників та їх перепідготовці.

Ефективність кадрової політики багато в чому залежить від таких якісних характеристик працівників, як віковий склад, освітній рівень, наповнення та вдосконалення професійних знань.

З одного боку, вікова структура працівників відображає досвід, а отже, найважливіші знання та навички організації, а з іншого боку, вона відображає швидко гнучкість і здатність до змін, які є найбільш відмінними якостями молодих працівників. Дані про віковий склад працівників наведені в таблиці 2.4 та на рис. 2.3.

Таблиця 2.4 – Віковий склад працівників підприємства

Підприємство	Рік	Вік, питома вага, %		
		15-28	50-54	55-59
ПП «БК Піраміда»	2020	7,4	17,6	14,7
	2021	2,9	34,3	11,4
	2022	21,8	25,8	11,3

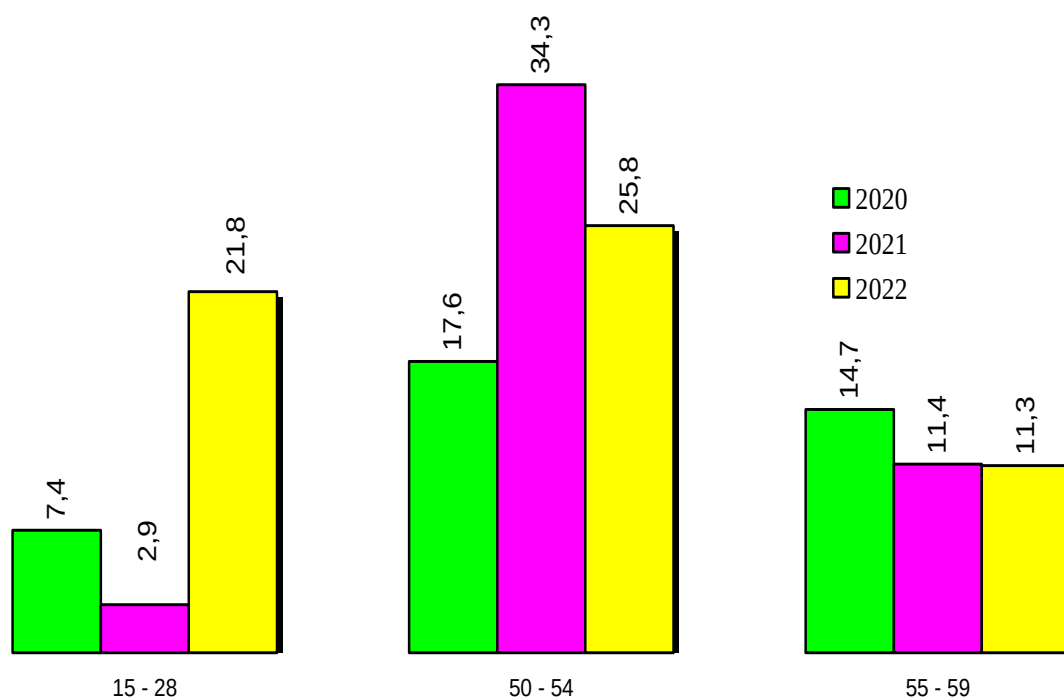


Рисунок 2.3 – Віковий склад працівників підприємства

Неефективна вікова структура персоналу сформувалася на ПП «БК Піраміда». На високому рівні утримується частка робітників передпенсійного а також пенсійного віку (37,1%). Негативним є також те, що робітників найбільш активного працездатного віку (30-49 рр.) на підприємстві менше 40%. Позитивним є зростання частки молоді з 7,4% в 2020р. до 21,8 % в 2022 році.

Важливою характеристикою працівників є їх освітній рівень.

З аналізу таблиці 2.5 (рисунок 2.4) видно, що якість співробітників в організації підвищується, але відбувається суперечливий процес.

Таблиця 2.5 – Частка працівників підприємств, які закінчили вищі навчальні заклади, %

Закінчили вищі навчальні заклади	ПП «БК Піраміда»
I-II рівнів акредитації	
2020	16,2
2021	11,4
2022	16,6
2022 рік у % до 2020	102,5
III-IV рівнів акредитації	
2020	22,1
2021	34,3
2022	22,5
2022 рік у % до 2020	101,8

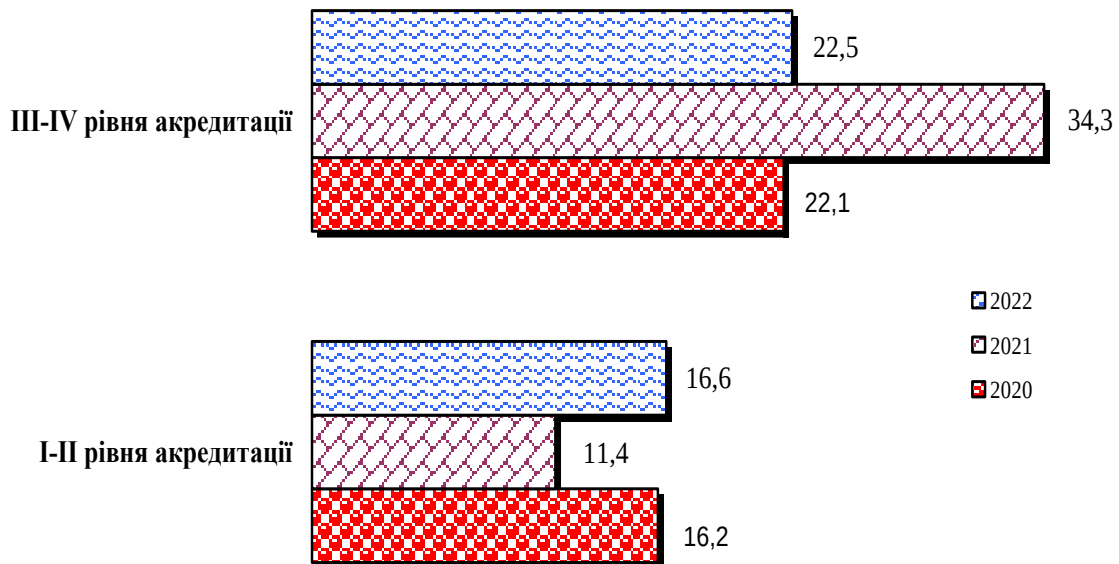


Рисунок 2.4 – Частка працівників, які закінчили вищі навчальні заклади

На ПП «БК Піраміда» чисельність фахівців з вищою освітою суттєво збільшилась у 2021 р., що було зв'язано із збільшенням кількості персоналу. Підприємство мало 34,3 % працівників з дипломами вузів III-IV рівня акредитації, що майже забезпечує потребу в цих працівниках. Однак у 2022 році відсоток робітників, що мають дипломи III-IV рівнів зменшився на 11,8 пунктів.

Важливою задачею кадрової політики компанії є підвищення освітнього та професійного рівня персоналу, підготовка та перепідготовка працівників відповідно до зростаючих потреб виробництва.

Концепція стратегічного управління пропонує ефективну систему підготовки та перепідготовки робітників, яка базується на новітніх інформаційних та освітніх технологіях і включати висококваліфікованих фахівців у цій галузі. Для реалізації цієї концепції та підтримки якості персоналу на рівні, сумісному з вимогами виробництва та конкурентною стратегією компанії, необхідна своєчасна перепідготовка та підвищення кваліфікації не тільки тих, хто займається стратегічним управлінням, а й усіх категорій працівників. У таблиці 2.6 наведено дані про діяльність кадрової служби компанії в частині навчання та розвитку кар'єри в галузі. Незважаючи на відносно високий рівень розвитку кар'єри в досліджуваній компанії, цей процес має різну динаміку.

Таблиця 2.6 – Навчання, перенавчання і підвищення кваліфікації персоналу

Вид навчання	Рік / у % до загальної кількості працівників		
	2020	2021	2022
1. Кількість працюючих, які підвищили кваліфікацію, у % до робітників основної діяльності	18,5	1,2	22,7
у т.ч. робітники	18,6	20,0	29,1
керівники	20,0	-	20,0
спеціалісти	25,0	33,3	-
службовці	-	50,0	-
2. Навчено новим професіям	4,4	5,7	6,6
у т.ч. первинна підготовка	66,7	50,0	40,0
перепідготовка	33,3	50,0	60,0
безпосередньо на виробництві	100,0	100,0	
у т.ч. за формами навчання:			
індивідуальна	100,0	100,0	100,0
курсова	-	-	-
3. Витрачено власних коштів на усі види навчання, всього (%)	100,0	100,0	100,0
у т.ч. безпосередньо на виробництві	100,0	100,0	50,0
у навчальних закладах різних типів за договорами	-	-	50,0

В ПП «БК Піраміда» робота з підвищення кваліфікації знаходиться у незадовільному стані, що обумовлено нестабільною діяльністю підприємства. Практично не підвищують кваліфікацію спеціалісти і службовці, що унеможлиблює технічну модернізацію виробництва.

Кількість робітників, які здійснили підвищення кваліфікації у % до працівників основної діяльності збільшилась на 4,2 пункти у 2022 році порівняно з 2020 роком. Кількість робітників, які підвищили кваліфікацію у 2022 році збільшилась на 10,5 пунктів в порівнянні з 2020 роком, що є позитивною тенденцією. При цьому спеціалісти не підвищували кваліфікацію у 2022 році, а у 2021 році кількість спеціалістів які підвищили кваліфікацію на 8,3 пункти більше в порівнянні з 2020 роком. У 2021 році керівники не підвищували кваліфікацію, а у 2022 році кількість керівників, що підвищили кваліфікацію дорівнює їх кількості у 2020 році.

Збільшується кількість навчених робочим професіям, у 2022 році порівняно з 2020 їх кількість збільшилась на 2,2 пункти.

Також слід зазначити, що в цій компанії зростає відсоток працівників, які проходять навчання на робочому місці. Водночас, незважаючи на те, що з 2020 по 2022 рік кількість працівників ПП «БК Піраміда» збільшується на 227,2%, лише незначна кількість працівників проходить навчання новим професіям. В 2021 року ПП «БК Піраміда» проводить лише індивідуальне навчання.

Основними пріоритетними напрямками кадрової роботи компанії є забезпечення росту продуктивності праці, що є одним з основних факторів поліпшення ефективності діяльності компанії, а також забезпечення її конкурентоспроможності. Існує декілька шляхів підвищення продуктивності праці: вдосконалення технічної оснащеності виробництва та збільшення фондоозброєності; вдосконалення організації праці та зменшення втрат непродуктивного робочого часу; підвищення рівня професійної підготовки працівників шляхом перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також підвищення їх мотивації до ефективної праці. Дані, наведені в табл. 2.7, відображають рівень і динаміку продуктивності праці в ПП «БК Піраміда».

Таблиця 2.7 – Рівень продуктивності праці

№ п/п	Показники	Один. вим.	Роки			2022р. у % до 2020р.
			2020	2021	2022	
1.	Обсяг товарної продукції	тис.грн	20094	34920	33248	165,5
2.	Чисельність персоналу	осіб	68	151	132	194,1
3.	Чисельність робітників	осіб	43	103	98	227,9
4.	Середньорічний виробіток персоналу	грн./осіб	295500	231258	251875	85,2
5.	Середньорічний виробіток робітників	грн./осіб	467302	339029	339265	72,6
6.	Середньоденний виробіток одного робітника	грн./день	2184	1413	1379	66,2
7.	Середньогодинний виробіток одного робітника	грн./год.	397	208	198	50,0

На ПП «БК Піраміда» спостерігається зниження продуктивності праці. У 2022 р. і у 2021 р. відбувається зниження продуктивності персоналу до 85,2% проти 100% у 2020 р.; зниження продуктивності праці працівників до

72,6% проти 100% у 2020 р.; середньоденного виробітку одного робітника до 66,2% проти 100% у 2020 р.; середньогодинного виробітку одного робітника до 50% проти 100% у 2020 році, що обумовлено суттєвим приростом чисельності персоналу без відповідного приросту обсягів товарної продукції. Отже, залучений на підприємство у 2022 р. персонал використовувався неефективно.

Ефективне та раціональне використання робочого часу є передумовою раціонального використання трудових ресурсів та підвищення продуктивності праці. Зменшення втрат і нераціонального використання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці без додаткових організаційних та технічних заходів і затрат.

Аналіз використання робочого часу (табл. 2.8 (див. додаток В)) відображає, що використання трудових ресурсів у ПП «БК Піраміда» є нерівномірним. Слід зазначити, що протягом трьох років підприємство працювало на умовах неповного робочого часу.

У ПП «БК Піраміда» основними причинами втрат робочого часу в 2020 році були адміністративно затверджені неявки та переведення на скорочений робочий тиждень.

Втрата робочого часу в 2022 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 16500 люд.-год., зменшились неявки з ініціативи керівництва у 2022 році на 1,4 пункти, зменшились відпустки з ініціативи керівництва у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 19,2 пункти, однак збільшилась кількість прогулів, зупинки та інші втрат у 2022 р. порівняно з 2021 роком на 2,4 пункти і втрати часу в зв'язку з тимчасовою непрацездатністю на 0,6 пункти в порівнянні з 2020 р.

Тому важливими завданнями кадрової політики підприємств є поліпшення ефективності використання робочого часу. У зв'язку з цим особливу увагу необхідно приділяти покращенню рівня використання робочого часу та оптимізації кількості робітників відповідно до обсягів виробництва.

Проаналізувавши динаміку чисельності робітників, продуктивність праці і використаного робочого часу, ми можемо визначити вплив цих факторів на обсяги виробництва. При визначенні впливу даних чинників ми використовуємо методику ланцюгових підстановок.

Результати розрахунків представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз впливу трудових чинників на випуск продукції (тис. грн.) за 2020-2022 рр.

№ п/п	Чинники впливу	Розрахунок	Розмір
1.	Зміна чисельності робітників	55x467302	+25702
2.	Зміна продуктивності праці одного робітника	- 128037 x 98	- 12548
3.	В т.ч. за рахунок: Зміни кількості робочих днів	32 x 98 x 137,9	+432,5
	Зміни тривалості робочого дня	1,48 x 98 x 246 x 39,7	+1413,5
	Зміни середньоденного виробітку	- 19,8 x 156,8	-3103,8
4.	Загальний вплив		+1315,4

Дані вказують, що на ПП «БК Піраміда» приріст кількості робітників на 55 осіб забезпечило ріст обсягу виробництва на 25702 тис.грн., продуктивність за 1 годину знизилась, що призвело до зменшення обсягів на 12548 тис.грн.

Аналіз росту продуктивності праці був би неповним без аналізу взаємозв'язку між зростанням продуктивності праці та заробітної плати. Цей зв'язок є двонаправленим: з одного боку, краще подолання наслідків зміни заробітної плати стимулює зростання продуктивності праці, а з іншого боку, зростання продуктивності праці створює економічну основу для зростання заробітної плати (таблиця 2.10, рисунок 2.5).

Таблиця 2.10 – Оплата праці та її зв'язок з продуктивністю праці

№ п/п	Показники	Од. вим.	Роки			2022 у % до 2020
			2020	2021	2022	%
1.	Чисельність працюючих	осіб.	35	151	132	377,1
2.	Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	2730	156738	166954	611,6
3.	Річний фонд оплати праці одного працівника	грн.	78000	103800	126480	162,2
4.	Середньомісячна заробітна плата	грн.	6500	8650	10540	162,2
5.	Продуктивність праці персоналу	грн./осіб.	295500	231258	251875	85,2
6.	Середньомісячна в Кіровоградській обл.	грн.	10540	14280	15370	145,8

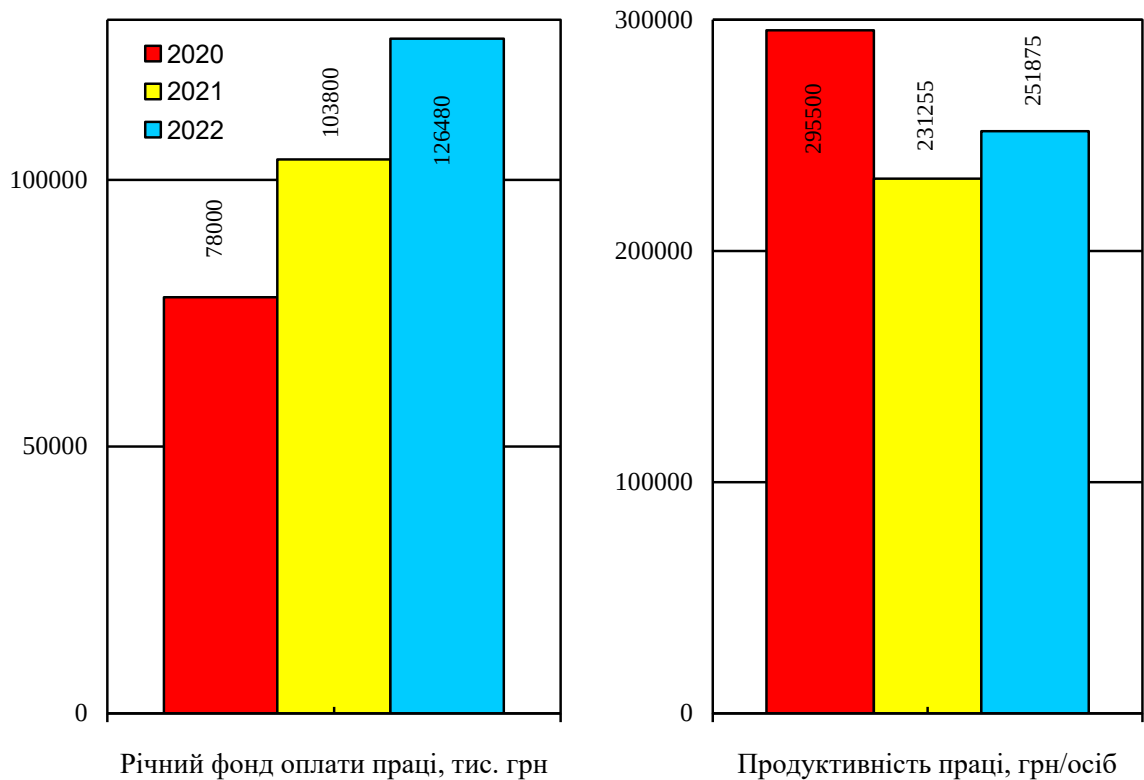


Рисунок 2.5 – Оплата праці та її зв'язок з продуктивністю праці

Аналіз заробітних плат показує, що рівень оплати праці на підприємстві є досить низьким. Співвідношення між середньомісячною заробітною платою в досліджуваному підприємстві та середньомісячною заробітною платою в Кіровоградській області у 2022 році становить 60,5%.

Низький рівень оплати праці не мотивує робітників до збільшення ефективності та якості своєї роботи. Невисокий рівень вартості робочої сили

на цьому підприємстві є одною з перешкод для підвищення продуктивності праці.

На ПП «БК Піраміда» у 2021 р. оплата праці зростала значно вищими темпами ніж продуктивність праці – 176% і 85,2%, відповідно. Це вказує на неефективність загальної діяльності товариства та недоліки в організації роботи. Суттєве зростання кількості персоналу товариства в 2021 р. – на 377%, не було забезпечене відповідними обсягами виробництва (165,5%), що обумовило як низьку продуктивність праці, так і низьку заробітну плату.

Результати аналізу дозволяють здійснити висновки, що на товаристві яке досліджується, не виконується основні концепції стратегічного управління персоналом. Керівництво підприємств не займається розробкою та реалізацією стратегій керування персоналом, не здійснює забезпечення відповідності конкурентної стратегії та стратегій керування персоналом. В умовах динамічного розвитку існує велика кількість зазначених проблем щодо управління особовим складом підприємства.

У 2020-2022 роках при зростанні чисельності працівників частка фахівців та керівників суттєво зменшилася, що становить загрозу для інноваційного розвитку компаній зі стратегічної точки зору. Незважаючи на покращення якісної структури робочої сили, сталого позитивного тренду все ще не спостерігається, що робить підвищення освітнього та професійного рівня працівників першочерговим пріоритетом політик кадрів.

Важливим завданням кадрової політики в досліджуваних компаніях є поліпшення ефективності використання робочого часу та оптимізація чисельності працівників по відношенню до обсягів виробництва.

На підприємстві середньомісячна заробітна плата значно нижча за середньомісячну зарплату по промисловості. Зниження відношення заробітної плати до собівартості товарів за останні три роки свідчить про неефективну політики у сфері оплати праці.

Причина, чому підприємство стикаються з цими проблемами, полягає в тому, що старі методи та методи все ще діють в управлінні існуючими

організаціями. Зміни в управлінні персоналом стосуються, перш за все, завдань, пов'язаних з забезпеченням поточної, а не стратегічної діяльності. Аналіз практики управління виробництвом та персоналом повинен бути підставою для формування стратегічного управління.

Стратегія реалізації державної промислової політики полягає у створенні належних умов для розвитку промисловості на ринкових засадах, передбачає, серед інших важливих напрямків, вдосконалення кадрової політики. Однак, на практиці, в реальних умовах функціонування промислових підприємств, формування та реалізація державної кадрової політики здійснюється дуже повільно.

2.3. Система засобів забезпечення мотивації персоналу

Система засобів забезпечення мотивації персоналу на ПП «БК Піраміда» ґрунтується на стандарті підприємства або положення мотивації персоналу, який затверджено генеральним директором від 09.08.2005 р.

Цей стандарт установлює форми і методи мотивації праці та їх застосування на підприємстві. Вимоги цього стандарту є обов'язковими для виконання усіма структурними підрозділами і посадовими особами підприємства.

Згідно цього стандарту, мотивація – це те, що активізує, стимулює людину і направляє її дії до поставленої мети.

Премія – винагорода за успіхи чи заслуги у певній галузі діяльності, за здійснення кращих результатів у чому-небудь. Грошове чи матеріальне заохочення за успішну трудову діяльність, за виконання виробничих норм, зниження собівартості продукції, як доповнення до заробітної плати.

Стимул – те, що викликає зацікавленість у здійсненні чого-небудь, спонукальна причина до здійснення чогось.

Відповідальність за виконання цього положення покладається на керівників структурних підрозділів підприємства. Показники мотивації (стимулювання) розробляються начальниками відділу економічного

планування і аналізу, диспетчерським відділом, фінансовим, відділом системи якості та стандартизації та узагальнюються начальником відділу організації та оплати праці.

Ціллю морального і матеріального стимулювання є:

- зниження собівартості продукції;
- підвищення загального рівня організаційно-технічної роботи з якості.

Моральне і матеріальне стимулювання якості продукції дозволяє створити такі умови на виробництві, які ведуть до зменшення витрат і збитків від внутрішнього і зовнішнього браку, збільшення обсягів реалізації продукції за допомогою покращення її якості.

Моральне і матеріальне стимулювання працівників підприємства за покращення якості продукції здійснюється в наступних напрямках:

- стимулювання за дотримання вимог, які пред'являються до виробництва (ритмічність випуску продукції, зниження собівартості продукції);
- стимулювання за підвищення якості продукції, що випускається за рахунок вимог технологічного проекту та конструкторської документації;
- стимулювання освоєння виробництвом нової більш якісної і удосконаленої продукції.

Побудова системи морального і матеріального стимулювання виготовлення якісної продукції складається із наступних елементів:

- визначення категорії працівників, які охоплюються системою морального чи матеріального стимулювання;
- визначення і вибір показників заохочення;
- визначення і вибір форм морального і матеріального стимулювання;
- побудова шкали преміювання.

Система морального та матеріального стимулювання за зниження собівартості охоплює наступні категорії:

- основні робітники;

- кваліфіковані і задіяні безпосередньо на виконанні виробничого плану допоміжні робітники;

- керівники;
- професіонали;
- фахівці;
- технічні службовці.

Виходячи з фінансового стану підприємства (згідно даних фінансової та статистичної звітності, оперативного обліку та внутрішньої звітності) правління наказом по підприємству встановлює базовий розмір премії для кожного підрозділу, окремих категорій працюючих або професій.

П'ятдесят відсотків від базового розміру нараховується за:

- виконання плану виробництва підприємством в обсязі та номенклатури;
- зменшення виробничих витрат;
- дотримання вимог систем якості;
- належний стан виробничого середовища.

Колективам, бригадам, дільницям та окремим працівникам, які допустили нижче вказані порушення, премія може нараховуватись не в повному обсязі згідно чинних на ПП розпорядчих документів (накази, розпорядження, положення і таке інше) або розпорядження начальника структурного підрозділу.

При необґрунтованому перевищенні витрат, премія нарахована структурному підрозділу зменшується, на суму перевищення, незалежно від використання фонду оплати праці по підприємству.

При зміні фінансового стану підприємства, базовий розмір премії може бути переглянуто в бік збільшення чи зменшення або премія може бути не нарахована.

Стан виконання виробничого плану кожною дільницею в кількісному обсязі та номенклатурі для подальшого коригування базової премії для

заготівельного цеху зазначено в таблиці 2.11 «Розрахунок премії по виконанню в кількісному обсязі та номенклатурі».

Таблиця 2.11 – Розрахунок премії з виконання плану виробництва

Виконання виробничого плану по обсягу виробництва	99%	98%	97%	96%	80% і нижче
% від базової премії	98%	96%	94%	92%	Не нараховується
Виконання виробничого плану в номенклатурі	99%	98%	97%	96%	80% і нижче
% від базової премії	98%	96%	94%	92%	Не нараховується

Премія на підприємстві нараховується до базового розміру, який складає 20% від нарахованої заробітної плати.

Існуюча система стимулювання слугує тільки як спосіб підвищення заробітної плати. Вона не є стимулом бажання працівників покращити свої результати, оскільки враховує тільки колективні результати та ігнорує індивідуальні.

Дані цієї таблиці визначають розрахунок премії по виконанню плану в кількісному обсязі та по номенклатурі. В ній представлені відсоток виконання виробничого плану дільницею в кількісному обсязі та відповідно йому відсоток нарахування премії, а також відсоток виконання виробничого плану дільницею по номенклатурі, та відповідний йому відсоток нарахування премії.

Якщо виробничий план дільниці в кількісному обсязі та по номенклатурі виконується лише на 80 % (та нижче), то премія за такий результат не нараховується.

Базова сума премії нарахована за зниження собівартості коригується згідно таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Розрахунок відсотку премії за зниження собівартості

Виконання плану по зниженню собівартості	до 2%	до 4%	до 6%	до 8%	до 10%
% премії до основної заробітної плати	10%	15%	20%	25%	30%

Якщо на підприємстві виконується план по зниженню собівартості на 4% то і відповідно нараховується премія у розмірі 15% від основної заробітної плати.

Максимальний розмір нарахування премії складає 30% за 10% виконання плану по зниженню собівартості.

На підприємстві також передбачено квартальну премію за результатами господарської діяльності та результатами функціонування системи управління якістю.

Відділом економічного планування і аналізу господарської діяльності підводяться підсумки виконання планових показників за квартал кожним виробничим підрозділом (цехом, відділом):

1) згідно відсотка виконання плану виробництва проводиться коригування базової суми премії, яке зазначено в таблиці 2.13 „Шкала нарахування премії в залежності від виконання виробничого плану”;

Таблиця 2.13 – Шкала нарахування премії в залежності від виконання виробничого плану

Показник виконання плану виробництва	100% і вище	99%	98%	97%	90% і нижче
% нарахування премії (до базового розміру)	100%	95%	90%	85%	Не нараховувати

- 5% за кожен відсоток невиконання плану.

Ця таблиця представлена у вигляді шкали нарахування премії в залежності від виконання виробничого плану з кроком 5% за кожен відсоток невиконання плану. Як і попередні таблиці вона формується з двох показників:

- показника виконання плану виробництва (представленого у відсотках);

- відсотка нарахування премій (до базового розміру).

Згідно даних таблиці при 90% (та нижче) показника виконання плану виробництва премія не нараховується.

2) згідно аналізу фактичного рівня виробітку товарної продукції на одного працюючого проводиться коригування базової суми премії зазначеного в таблиці 2.14.

Ця шкала визначає спосіб нарахування премії в залежності від відхилення фактичного рівня виробітку товарної продукції від планового на одного працюючого.

Дані таблиці показують, що чим вище значення показника відсотку відхилення фактичного рівня виробітку від планового, тим вище відсоток нарахування премії і навпаки.

3) згідно аналізу використання фонду споживання проводиться коригування базової суми премії, яке представлено в таблиці 2.15;

Таблиця 2.15 – Шкала нарахування премії в залежності від відхилення фактичного фонду споживання від планового

Показник: 0,01 грн. збільшення фактичних витрат на одну гривню товарної продукції від планових	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	Для цехів основного виробництва 0,06 і більше, для цехів допоміжного виробництва 0,10 і більше
% нарахування премії (до базового розміру)	98%	96%	94%	92%	90%	Не нараховувати

Ця таблиця побудована у вигляді шкали нарахування премії в залежності від збільшення фактичного фонду споживання від планового. Якщо в цехах основного та допоміжного виробництва відповідно на 0,10 грн. та на 0,06грн. збільшуються фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції від планових, то премія не нараховується. А якщо цей показник для основного та допоміжного виробництв складає 0,01 грн. то премія нараховується в розмірі 98% до базового розміру.

4) згідно аналізу коефіцієнта ритмічності проводиться коригування базової суми премії, яке зазначено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Шкала нарахування премії в залежності від відхилення фактичного коефіцієнта ритмічності від планового

Показник: коефіцієнт ритмічності	1,0-0,95	0,95-0,90	0,90-0,85	0,85-0,80	0,80-0,75	0,50 і нижче
% нарахування премії (до базового розміру)	100%	95%	90%	85%	80%	Не нараховувати

Як видно із таблиці саме мінімальне значення нарахування премії складає 80% за відповідне значення коефіцієнту ритмічності (0,80-0,75), а максимальний – 100% за коефіцієнту від (1-0,95).

Отже, чим більше коефіцієнт ритмічності приближається до 1 тим більше відсоток нарахування премії.

Скоригована сума премії доводиться кожному структурному підрозділу, де розподіляється начальником цеху, відділу між дільницями та працівниками, виходячи з результатів господарської діяльності та особистого внеску кожного працюючого у виконання виробничого плану та узгоджується з профспілковим комітетом.

В таблиці 2.17 приведений розмір премій одержаних працівниками за 2022 рік.

Таблиця 2.17 – Розмір премій одержаних працівниками у 2022 році

Категорії працівників	ФЗП, тис. грн.	Сума премії тис. грн.	Сума премії в % до ФЗП.	Кількість працівників, чоловік.	Величина премії в розрахунку на одного працівника, грн.
Основні робітники	11868	1662	14,0	98	16960
Керівники	3300	330	10,0	11	30000
Спеціалісти	2592	363	14,0	12	30250
Службовці	936	149	16,0	6	24960
Всього	18696	2504	13,0	127	102170

Із таблиці видно що:

- премію в цеху отримали працівники всіх категорій;
- що службовці отримали найбільший відсоток премії який склав 16%;
- в розрахунку на одного працівника найбільшу премію отримали такі категорії працівників як спеціалісти керівники та основні робітники;
- середній відсоток премії складає 13% та в розрахунку на одного працівника 1696,0 грн. в рік.

Дослідивши та проаналізувавши систему стимулювання персоналу на ЗАТ «Дзеркальник» можна дійти висновку:

1. Що існуюча система слугує тільки як спосіб підвищення заробітної плати тому що не враховує індивідуальні результати, а об'єднує їх в

колективні, що в свою чергу не дозволяє чітко визначити дійсну роботу кожного працівника.

2. Вона не стимулює бажання працівників покращити свої результати оскільки засвідчує положення, навіть, при виконанні виробничого плану на 91% можна отримати премію в розмірі 55%, а при знижені собівартості на 4% премія встановлюється в розмірі 15% до основної заробітної плати.

3. Вона має тільки формальний характер та слугує основою для полегшеного обліку тому що не має складної структури.

3. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Рекомендації щодо змісту стратегії розвитку персоналу ПП“БК Піраміда”

В умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби перед підприємствами України стоїть завдання суттєво підвищити ефективність виробництва, перейти на інноваційну модель розвитку, забезпечити розвиток усіх чинників конкурентоспроможності. Це потребує нового підходу до управління персоналом, який в сучасних умовах є ключовим ресурсом підприємства. Виникає потреба конкретизації методики розробки стратегії розвитку персоналом з урахуванням реалій економічного розвитку українських підприємств.

Потреба стратегічного управління персоналом українських підприємств обумовлена низкою причин:

- по-перше, динамічними змінами техніко-технологічної бази виробництва, асортименту продукції; суттєвим зростанням вимог до якості продукції, що ставить високі і нетрадиційні вимоги до працівників підприємств;
- по-друге, негативні демографічні процеси та зниження рівня економічно-активного населення обумовлює скорочення чисельності трудових ресурсів, що в перспективі приведе до їх дефіциту;
- по-третє, рівень професійної підготовки кадрів у ВНЗ та ПТНЗ структурно (в розрізі спеціальностей кваліфікаційних рівнів та професій) і якісно значною мірою не відповідає потребам підприємств. Це означає, що підприємства уже сьогодні не можуть, без труднощів та обмежень, черпати необхідну робочу силу на вітчизняному ринку праці;
- по-четверте, в умовах зростаючих стандартів рівня та якості життя зростають вимоги працівників до умов трудової діяльності, характеру

соціально-трудових відносин, що обумовлює зміну мотивів та стимулів до праці. Це в свою чергу, впливає на продуктивність і якість праці;

– по-п'яте, робоча сила України, усе в більшій мірі, втягується в глобальні ринки праці, що має негативні наслідки для трудового потенціалу підприємств, адже з України відїзжають найбільш кваліфіковані та конкурентоспроможні працівники.

В таких умовах забезпечення вітчизняних підприємств робочою силою необхідної кваліфікації та забезпечення ефективного її використання потребує не лише поточного, але й стратегічного управління.

Розробка та реалізація стратегії розвитку персоналу дасть змогу упорядкувати всю роботу з кадрами підприємства, підчинити її основній стратегічній меті підприємства, забезпечити комплексний підхід до розвитку людського капіталу підприємства.

Розробка стратегії розвитку персоналу на кожному підприємстві буде мати свою власну специфіку. Однак, виходячи із попереднього аналізу (розділ 2) стану і проблем підприємств машинобудівної галузі, організації кадрової роботи на них, можна зробити висновок, що перед цими підприємствами стоять подібні кадрові проблеми та завдання. Тому розроблені нами методичні рекомендації щодо формування стратегії розвитку персоналу спрямовані на вирішення даних проблем і можуть бути використані на будь якому підприємстві.

Після проведення аналізу та виявлення проблем в системі кадрового забезпечення, надзвичайно важливим є визначення мети та завдань персонал-стратегії, обґрунтування конкретного плану дій в усіх аспектах роботи з кадрами. Дані методичні рекомендації відносяться до змістовного наповнення стратегічного розвитку персоналу.

Рекомендації щодо формування мети та завдання стратегічного розвитку персоналу.

Загальною стратегічною метою є формування а також підтримка такого кількісного і якісного персоналу підприємства, який би на кожний період

його діяльності у найбільшій мірі відповідав вимогам виробництва, був здатним на вирішення тих проблем, які виникають в ході виробничої діяльності та забезпечував реалізацію конкурентній стратегії товариства.

Ця мета має реалізуватися через низку конкретних завдань:

- 1) залучення та утримання на підприємстві робочої сили необхідної кваліфікації;
- 2) забезпечення постійної відповідності кількісних та якісних параметрів кадрового складу підприємства потребам ефективної організації виробничої діяльності;
- 3) формування інноваційно-орієнтованого кадрового ядра підприємства;
- 4) забезпечення високого рівня прихильності працівників цілям та завданням підприємства;
- 5) забезпечення високого рівня мотивації працівників до ефективної трудової діяльності та здійснення інноваційних видів діяльності;
- 6) запровадження ефективної організації праці, яка забезпечує високу її продуктивність і якість, повноцінне і раціональне використання усіх ресурсів товариства;
- 7) забезпечення високої адаптованості робочої сили до перманентних змін умов трудової діяльності, підвищення техніко-технологічного рівня виробництва шляхом розвитку компетентності персоналу;
- 8) формування нової якості персоналу підприємства шляхом розвитку внутрішніх здібностей.

Стратегія розвитку персоналу має охоплювати усі етапи та аспекти роботи з кадрами на підприємстві, починаючи від залучення працівників на підприємстві і закінчуючи їх звільненням. Робота на кожному етапі має бути підпорядкована загальній стратегічній меті.

Методичні рекомендації щодо стратегічних підходів до формування кадрового складу, відбору і залучення кадрів на підприємство.

Формуючи стратегію розвитку кадрів, організаціям було б доцільно поставити завдання рухатися до створення дворівневої структури персоналу, що складається з «основних співробітників» (найбільш кваліфікованих і цінних співробітників) і «периферійних» співробітників, функції яких на підприємстві є не дуже важливими і відповідальними. Така структура персоналу підприємств отримала розповсюдження в розвинених країнах.

Працівники “кадрового ядра” працюють на основі безстрокових трудових контрактів з відповідними правами і обов’язками, гарантіями та матеріальним стимулюванням. Вони складають основний штат підприємства. Усі інші працівники складають тимчасовий штат, працюють на основі строкових трудових контрактів, вони можуть поповнити кадрове ядро при умові, що їх якісні параметри будуть відповідати вимогам підприємства. Двохярусна структура персоналу є досить гнучкою і більш відповідною умовам діяльності підприємства в системі конкурентної боротьби.

Для забезпечення підприємства необхідними кадрами шляхом їх відбору та залучення на підприємство, необхідно:

- регулярно здійснювати аналіз існуючої та майбутньої потреби підприємства в працівниках у розрізі спеціальностей та основних професій. Доцільно розробити середньостроковий прогноз потреби підприємства у робочій силі у відповідність до цілей та завдань конкурентної стратегії. Щорічно розробляти баланс робочої сили у розрізі основних професій;

- чітко визначити вимоги до кандидатів на вакантні посади. Вони повинні охоплювати знання, кваліфікацію, навички, фізичні та інтелектуальні здібності, особистісні якості. На провідні посади розробляються карти компетентності, які застосовуються при відборі кадрів;

- визначити внутрішні та зовнішні джерела поповнення персоналу. Це може бути найом працівників на ринку праці (зовнішнє джерело) та залучення на вакантні посади працівників підприємств шляхом професійної ротації та перепідготовки. Необхідно проаналізувати можливість та економічну доцільність використання обох джерел поповнення персоналу;

- провести відбір претендентів на вакантні посади та здійснити селективний відбір необхідних працівників для підприємства. Особливо це стосується основних посад. Селективний відбір дає змогу залучити на підприємство кращих фахівців із усіх претендентів. Однак він потребує методичного забезпечення, тобто розробки питань для інтерв'ю, тестів або іншого інструментарію для відбору;

- визначити форми та умови зайнятості для тих працівників, які пройшли процедуру відбору, укладання трудової угоди. Слід відмітити, що на сучасному етапі на більшості підприємств розвинених країн досить широко використовують гнучкі форми зайнятості та нетипові контракти: неповна і часткова зайнятість, зайнятість із гнучким робочим часом, “розподіл роботи”, зайнятість за сумісництвом та інші. Необхідно детально проаналізувати можливість і доцільність гнучких форм зайнятості;

- забезпечити адаптацію нових працівників до умов зайнятості на підприємстві шляхом детального ознайомлення їх з усіма особливостями трудової діяльності на підприємстві, закріплення наставників-консультантів та використання інших методів адаптації.

Методичні рекомендації щодо стратегії організації праці і забезпечення ефективного використання кадрів.

Організація праці є одним із найважливіших аспектів роботи з кадрами, яка має бути спрямована не лише на ефективне їх використання, але й забезпечувати утримання робітників на підприємстві, забезпечення оптимальної відповідності між робочими місцями та кадровим складом підприємств. Стратегічні підходи до організації праці вимагають низки завдань.

По-перше, створення якісних робочих місць, які би відповідали потребам та вимогам працівників. В концепції підвищення якості трудового життя, особлива увага приділяється якості робочих місць. Тому при розробці стратегії розвитку персоналу необхідно передбачити: розробку вимог до робочого місця; проведення паспортизації та атестації робочих місць (раз в 5

років); диференціацію наявних робочих місць за їх станом, виокремлення тих, які мають незадовільний стан; розробку програми реконструкції, модернізації робочих місць або ліквідації тих, параметри яких не можливо поліпшити.

По-друге, здійснення оцінки відповідності персоналу тим посадам, які вони займають, тим завданням, які вирішує підприємство згідно обраної конкурентної стратегії. Фахівці у сфері кадрового менеджменту вважають, що оцінка працівників є стрижнем кадрової політики. Оцінку персоналу доцільно здійснювати шляхом його періодичної атестації. Це дозволить виявити ступінь відповідності якісних рис персоналу вимогам роботи, невикористані резерви трудового потенціалу, визначити можливі напрямки розвитку персоналу та кар'єрного зростання. Це особливо важливо для машинобудівних підприємств, які мають переважну більшість високотехнічних робочих місць та використовують висококваліфіковану робочу силу.

Для атестації персоналу доцільно розробити карти компетентності. Можливо використання інших інструментів оцінки (тестів, виконання особистих планів тощо).

Атестація персоналу позитивно впливає на мотивацію працівників до підвищення рівня кваліфікації і якості роботи. Необхідно чітко визначити період атестації для кожної категорії працівників персоналу.

Для забезпечення більшої відповідності персоналу виконуваний роботі та ефективного використання трудового потенціалу, в стратегії слід передбачити інвентаризацію професійної підготовки усіх працівників по базовій та додатковій професійній освіті. В ході такої інвентаризації можливо буде виявити відповідний недостатній чи надлишковий рівень професійної підготовки працівників по відношенню до тієї посади, яку вони займають. На основі такої інвентаризації розробляються програми професійної ротації (при надлишковій кваліфікації) або підвищення кваліфікації.

По-третє, впровадження ефективних моделей організації робіт. Удосконалення організації роботи має бути спрямоване на більш повне та ефективне використання трудового потенціалу персоналу підприємства, оптимізацію чисельності працівників, підвищення рівня продуктивності праці, забезпечення більшої задоволеності працею для усіх працівників, розвиток сприятливих соціально-трудових відносин на підприємстві та його структурних підрозділів.

В рамках цього напрямку роботи слід передбачити: удосконалення системи організації робочого місця; розширення сфери застосування нормування праці; більш широке застосування гнучких та нестандартних моделей організації роботи, збагачення праці, ротації робочого місця, розширення роботи тощо; можливості і доцільності застосування таких форм організації робіт як: проектна форма організації роботи (передбачає створення тимчасових робочих груп з власними ресурсами для вирішення конкретних виробничих завдань) та лізинг персоналу.

По-четверте, здійснення оцінки віддачі від персоналу, яка характеризує ефективність його діяльності в широкому розумінні. Фахівці з менеджменту персоналу підкреслюють надзвичайну важливість оцінки віддачі від персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, тому цей аспект кадрової роботи має бути представлений в стратегії розвитку персоналу.

Оцінка віддачі від персоналу може здійснюватися за такими показниками: динаміка виробничих показників (обсягу випущеної продукції, продуктивності праці); динаміку витрат підприємства (рівень витрат на 1 грн, валового доходу, частка витрат на персонал в загальній структурі витрат); динаміку рівня продаж; динаміку рівня доходу (валового доходу, прибутку, рівня рентабельності); динаміку інноваційної діяльності (обсяг інноваційної продукції, освоєння нових видів техніки, технології); загальний імідж підприємства (динаміка числа споживачів, претензій до підприємства, його рейтинг).

Кожне підприємство може визначити власний перелік показників для оцінки віддачі від персоналу. Основними принципами успішності цієї роботи є: чітке визначення параметрів показників в якості стратегічної мети; регулярне порівняння досягнутих показників з визначеними параметрами; визначення загальної оцінки; забезпечення зв'язку між рівнем оцінки віддачі від персоналу та рівнем матеріального і морального стимулювання персоналу.

Методичні рекомендації щодо розвитку системи стимулювання персоналу товариства.

Система стимулювань включає як матеріальні так і нематеріальні стимули до праці. Це також один із найважливіших стратегічних напрямків роботи з персоналом. Система стимулювання має забезпечити стійку зацікавленість працівників у високій результативності як власної праці, так і діяльності підприємства в цілому. Попередній аналіз показав, що на вітчизняних підприємствах найбільш слабким елементом кадрового менеджменту є саме оплата праці та система мотивації в цілому. І проблема не тільки в низькій оплаті праці, але передусім у слабкому зв'язку її розміру з трудовими зусиллями та результатами кожного окремого працівника, у не виправданій диференціації оплати праці, у слабкому використанні нематеріальних стимулів та інших недоліках.

При розробці стратегії мотивації необхідно: забезпечити формування високої зацікавленості працівників не тільки у результатах власної праці, але й в результатах діяльності підрозділу, підприємства в цілому; створити комплексну систему мотивації, яка би урахувала всі мотиви та потреби працівника (матеріальні, духовні, соціальні); використовувати широкий спектр сучасних інструментів та методів мотивації; застосовувати диференційований підхід до мотивації різних категорій працівників.

Фахівці у сфері мотивації виділяють базові мотиватори, які складаються із наступних елементів: матеріальне становище, можливості кар'єрного зростання, признання заслуг; престиж організації; відношення у

колективі, самореалізація, хороші умови праці. Необхідно задіяти усі складові системи мотиваторів. При цьому на сучасному етапі особливу роль приділити оплаті праці, оскільки вона відіграє основну роль в системі мотиваторів.

При організації ефективної системи мотивації слід використовувати наступні підходи, які мають значення як для поточного, так і для стратегічного управління персоналом:

- розробити та запровадити на підприємстві зрозумілу для всіх працівників систему оплати праці, яка би забезпечувала чітку і прозору взаємозалежність між результатами праці та винагородою за неї;

- в системі оплати праці забезпечити відповідну та об'єктивну диференціацію рівня заробітку від рівня компетентності працівників;

- в якості мотиватора більш широко застосовувати кар'єрне та професійне зростання. Впровадити в практику кадрового менеджменту планування кар'єри для управлінського персоналу, спеціалістів, найбільш цінних працівників;

- більш широко застосовувати систему визнання заслуг працівника використовуючи при цьому різноманітні форми відзнаки та подяки заслуженим працівникам підприємства;

- включити в систему морального стимулювання принципи змагання, що спонукає працівників до підвищення параметрів власної конкурентоспроможності та формує у них конкурентну поведінку;

- забезпечити збагачення змісту праці як важливого чинника мотивації;

- приділити особливу увагу механізму оцінки та контролю як важливим чинникам мотивації ефективної праці.

Методичні рекомендації щодо стратегії розвитку людського капіталу підприємства.

В сучасних умовах персонал підприємства з його знаннями, здобутими навиками та уміннями, інформацією, мотивацією та мобільністю є своєрідним людським капіталом. Нагромадження та розвиток цього капіталу забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, його здатності до інноваційного розвитку. Тому одним з найважливіших завдань стратегічного управління персоналом є забезпечення розвитку його якісних характеристик.

Забезпечення розвитку якісних характеристик персоналу вимагає забезпечення послідовної організації цього процесу:

- визначення необхідних параметрів якості працівників (освітньо-кваліфікаційного рівня, віку, стану роботи за фахом, професійної майстерності, особистісних рис, фізіологічних даних);
- оцінку якості наявних працівників шляхом порівняння їх рис з необхідними параметрами;
- визначення мети та завдань розвитку людського капіталу підприємств, спрямованих на ліквідацію розриву між наявним рівнем якості робочої сили та необхідним (або бажаним) рівнем;
- визначення шляхів підвищення якості робочої сили до рівня необхідних параметрів.

Розвиток людського капіталу підприємств забезпечується шляхом: професійного навчання; постійної інформованості працівників; підвищення компетентності шляхом передавання досвіду; підвищення загальної культури працівників шляхом здійснення культурних та естетичних програм; розвиток фізичних даних працівників, зміцнення здоров'я.

Розвиток людського капіталу пов'язаний з удосконаленням якісних характеристик персоналу. В найбільшій мірі це здійснюється шляхом професійного навчання. В стратегічному плані має бути поставлено завдання забезпечення безперервного навчання працівників впродовж усього трудового періоду, що вже запроваджується на підприємствах розвинених країн. Для машинобудівних підприємств, які постійно стикаються з потребою

технічної модернізації та оновлення продукції, особливо велике значення має безперервне професійне навчання. Для реалізації такого підходу необхідно:

- розробити середньострокову програму підвищення кваліфікації усіх професійних груп працівників, в якій передбачити: щорічне підвищення кваліфікації управлінського персоналу; підвищення кваліфікації ІТР не менше одного разу на два роки, кваліфікованих працівників – не менше одного разу в три роки, усіх інших працівників – не менше одного разу на п'ять років;
- забезпечити щорічне охоплення працівників основного складу різноманітними формами навчання або творчого розвитку;
- забезпечити регулярне інформування працівників щодо різноманітних новацій, які впроваджуються на підприємствах галузі;
- тісно пов'язати плани навчання та підвищення кваліфікації із результатами атестації працівників та перспективами кар'єрного зростання або професійної ротації;
- забезпечити мотивацію професійного навчання та зацікавленість в цьому працівників різноманітними методами.

В забезпеченні розвитку людського капіталу важливо не упустити аспекти здоров'я працівників та розробити комплекс доступних для підприємства заходів щодо поліпшення здоров'я персоналу.

Методичні рекомендації щодо стратегічних підходів в організації руху кадрів на підприємстві.

Важливою ланкою роботи з кадрами на підприємстві є забезпечення ефективної системи руху працівників, що включає і їх звільнення. Потреба забезпечення руху кадрів обумовлена необхідністю ефективного розміщення кадрів, забезпечення їх професійного зростання, необхідністю ефективного використання трудового потенціалу та утримання працівників на виробництві. Нерівномірність діяльності окремих структурних підрозділів підприємства породжує дефіцит або надлишок кадрів, тому виникає потреба переміщення персоналу.

Організація ефективного руху кадрів на підприємстві можлива лише шляхом поєднання оперативного та стратегічного управління. В стратегічному плані ефективна організація руху персоналу на підприємстві має враховувати: стратегію розвитку підприємства і його структурних підрозділів; цілі та завдання конкурентної стратегії; життєвий цикл трудової діяльності працівника та його професійної кар'єри.

При розробці стратегії розвитку персоналу підприємства необхідно передбачити:

- можливості горизонтального переміщення працівників з метою розширення їх компетенцій та уникнення одноманітності в процесі праці;
- можливості вертикального переміщення працівників, в тому числі і планування кар'єри;
- розширення зони трудової діяльності;
- необхідність планового скорочення працівників та можливість їх подальшого працевлаштування в межах організації;
- можливість використання лізингу персоналу.

Реалізація стратегічного підходу до забезпечення ефективного руху персоналу в межах підприємства вимагає розробки:

- 1) прогнозів обсягів діяльності за структурними підрозділами;
- 2) прогнозів потреби структурних підрозділів у робочій силі, визначення дефіциту або надлишку кадрів;
- 3) можливих схем переміщення кадрів в межах підприємства.

Методичні рекомендації щодо стратегії розвитку соціально-трудова відносин на підприємстві.

Соціально-трудова відносини на підприємстві – це комплекс взаємовідносин між найманими робітниками і роботодавцями, які охоплюють широке коло питань, що стосуються умов найму, функціонування і розвитку трудового потенціалу підприємства. Вони визначають характер етичних, психологічних, правових форм взаємодії в процесі трудової діяльності.

Останнім часом соціально-трудовим відносинам приділяється значна увага, оскільки вони суттєво впливають на ефективність виробництва, соціальний мікроклімат на підприємстві, ступінь задоволення своєю трудовою діяльністю робітників.

На сучасному етапі головну роль в регулюванні соціально-трудових відносин відіграє механізм соціального партнерства, який реалізується через колективні переговори та укладання колективних договорів. Однак, як показує досвід, потенційні можливості даного механізму поки що не реалізуються в повній мірі через низку причин: усунення робітників від участі в колективних переговорах, розбіжності інтересів працівників та адміністрації, що має місце і на досліджуваних підприємствах.

В стратегічному плані розвиток соціально – трудових відносин має забезпечити узгодженість інтересів найманих працівників і роботодавців, налагодження між ними партнерських відносин і співробітництва, посилення спільної зацікавленості в забезпеченні високої конкурентоспроможності підприємства. Досягнення цього має бути забезпечено в процесі стратегічного управління персоналом шляхом:

- залучення в колективні переговори більшої кількості учасників, збагачення процесу колективних переговорів індивідуальними контактами з робітниками;
- використання різноманітних методів залучення співробітників в рішення виробничих задач, таких як підвищення якості, раціоналізація, винахідництво;
- забезпечення більш активної участі працівників в управлінні виробництвом шляхом надання більшій самостійності і відповідальності, делегування повноважень;
- формування партнерських відносин ділового співробітництва, навиків роботи в команді;
- розвиток системи участі працівників у прибутку підприємств і його власності;

- використання демократичного стилю управління, розширення “прозорості” у відносинах між найманими працівниками і адміністрацією;
- забезпечення більшої інформованості працівників щодо цілей, завдань та проблем розвитку підприємства.

Реалізація стратегічних підходів у розвитку соціального партнерства вимагає тісної взаємодії із профспілками або іншими представницькими органами найманих працівників.

Методичні рекомендації щодо формування стратегії соціального розвитку та соціального захисту.

На сучасному етапі будь яке підприємство виконує важливу соціальну функцію, забезпечує задоволення соціальних потреб своїх робітників і їх соціальний захист. В умовах нестабільності, виникнення соціальних ризиків дана функція набуває все більшого значення. Соціальна функція підприємства реалізується завдяки здійснення як обов’язкових соціальних програм, так і добровільних соціальних програм, які розробляються і реалізуються за ініціативою самого підприємства.

Досвід розвинутих країн демонструє, що соціальні витрати підприємств, які пов’язані з виплатою робітникам грошових допомог і негрошових соціальних послуг, представляють собою найбільшу частину трудових витрат. У 80-90-х роках ХХ століття соціальні витрати американських підприємств зростали на 50% швидше, ніж витрати на заробітну плату.

На більшості підприємств поряд з обов’язковими (статутними) соціальними програмами реалізуються добровільні програми, які відрізняються великим різноманіттям. Вони охоплюють такі сфери як: житло, медичне обслуговування, в тому числі профілактику професійних захворювань; пенсійне страхування; соціально-побутові послуги; професійну підготовку.

Важливість розробки стратегії соціального розвитку підприємства обумовлена тим, що вона:

1) сприяє забезпеченню необхідних умов для повноцінного відновлення життєвих сил робітників завдяки забезпечення необхідними житлово-побутовими умовами, обслуговуванням і відпочинком;

2) створює сприятливі умови для підвищення якості трудового життя. Праця є важливою сферою життєдіяльності людини, однак не повинна поглинати собою всі інтереси і потреби людини. Висока якість трудового життя досягається за умови, коли робота оптимально поєднується з задоволенням соціальних і культурних потреб, виконанням сімейних обов'язків. Розвиток соціальної інфраструктури підприємства створює сприятливі умови для задоволення різноманітних інтересів робітників, рішення побутових і сімейних проблем;

3) посилює мотивацію працівників. В теперішній час мотивуючим фактором виступає не тільки оплата праці, але і соціальний пакет, який підприємство може представити працівнику.

При розробці стратегії розвитку персоналу необхідно передбачити певні напрямки соціального розвитку та підвищення соціального захисту працюючих, які є найбільш доцільними та економічно можливими. Вони можуть охоплювати програми (або окремі заходи) спрямовані, по-перше, на захист працівників та задоволення їх потреб, по-друге, на розвиток соціальної інфраструктури.

В рамках першого напрямку можливо здійснення таких програм соціальної підтримки: матеріальна підтримка малозабезпечених працівників підприємства; медичне обслуговування та страхування; додаткове пенсійне забезпечення; житлове забезпечення; кредитування.

Програми розвитку та утримання соціальної інфраструктури стосуються: закладів соціально-побутового обслуговування; професійної освіти та підвищення кваліфікації; дитячих дошкільних та позашкільних закладів; баз відпочинку і оздоровлення; закладів культури і мистецтва.

Соціальний пакет підприємства може бути різноманітним і залежить від: потреб працівників в тих чи інших формах соціального захисту; наявності

матеріальної бази підприємства; економічних можливостей. При розробці стратегії розвитку персоналу слід виходити з того, що наявність такого пакету буде сприяти залученню та утриманню на підприємстві більш кваліфікованої робочої сили та підвищенню його конкурентоспроможності.

Викладені рекомендації стосуються основних напрямків роботи з персоналом. При розробці стратегії на окремих підприємствах можуть виникнути інші важливі напрямки. Для машинобудівних підприємств пріоритетним напрямком є забезпечення розвитку людського капіталу, формування спроможного до інноваційної діяльності висококваліфікованого кадрового ядра підприємства. Для розробки ефективної та реалістичної стратегії необхідно застосовувати науковий, економічно та соціально обґрунтований підхід. На початковій стадії розробки стратегії розвитку персоналу доцільно провести соціальне опитування працівників стосовно наявних проблем у роботі з кадрами, їхнього бачення перспектив розвитку персоналу.

До її розробки мають бути залучені провідні фахівці підприємства із різних сфер діяльності, а не тільки працівники кадрової служби. У склад робочої групи по розробці стратегії доцільно включити: фахівців кадрової служби, інженерно-технічних працівників, економістів, юристів, керівників середньої ланки, представників від трудового колективу підприємства. Можливо і бажано залучити до розробки стратегії науковців, які займаються проблемами менеджменту персоналу або стратегічного управління. Склад робочої групи по розробці стратегії розвитку персоналу чисельністю 10-12 осіб має бути працездатним для виконання такої роботи. Тому на період розробки стратегії члени робочої групи мають бути звільнені від виконання додаткових функцій, доцільно також обмежити на цей період їхні основні повноваження.

Підготовлений проект стратегій має бути узгоджений з вищими керівними органами підприємства, керівниками усіх структурних підрозділів, профспілкою або іншим представницьким органом найманих працівників. Затверджена стратегія має бути дієвим інструментом управління персоналом.

Її цілі, завдання, основні напрями роботи мають бути доведені до відома кожного працівника. Найважливішим етапом стратегічного управління персоналом є організація виконання розробленої персонал-стратегії, що є більш складним та відповідальним завданням.

3.2. Пропозиції щодо застосування мотиваційного механізму підвищення ефективності використання персоналу

Для ефективного функціонування ринкової економіки необхідно формувати новий тип працівника: висококваліфікованого, орієнтованого на максимальні досягнення праці, ініціативного, добросовісного, здібного до інноваційної, творчої діяльності. Одним із найважливіших завдань управління персоналом є створення умов для ефективного використання творчих здібностей кожного працівника підприємства.

В сучасних умовах активізація персоналу підприємства визначається урахуванням особливостей самовираження працівника як особистості: системою адаптації нових працівників; рівнем задоволеності потреб і інтересів; мотивами і стимулами праці; організацією відпочинку та ін.

Важливого значення набуває формування факторів розвитку само менеджменту, бажання працівника самостійно, творчо вирішувати проблеми, які виникають на робочому місці та використання в трудовому процесі особливостей сприйняття навколишнього середовища.

Оптимальне співвідношення положень психології і теорії менеджменту сприяє ефективному здійсненню мотиваційної діяльності колективу і само мотивації праці кожного його члена за рахунок максимального використання індивідуально особистісних його особливостей, що дозволить побудувати систему управління персоналом таким чином, що кожний буде намагатися працювати найкращим чином, з найвищим результатом досягати мети діяльності підприємства.

Участь персоналу в плануванні і розвитку підприємства в цілому і в першу чергу власної праці розширює базу мотивації. Повага, довіра, щире

відношення до підлеглих посилює їх мотивацію. Як фактор мотивації найчастіше є делегування відповідальності за діяльність, результати, а також повноваження прийняття рішень. Персонал заохочується до розширення власних повноважень, виявлення і обмеження факторів, які заважають досягненню результатів. Просування по службових сходах, професійне зростання є мотивуючими факторами. Значна увага повинна приділятися врахуванню рівнів мотивації. Так, на рівні задовільної поведінки працівники досягають того мінімуму, який є прийнятним для керівництва. Деякі менеджери мотивують працюючих на цьому рівні. Якщо мотивація прийняла таку форму, це є сигналом до того, що спроба керівництва заохотити персонал поєднати власні цілі з цілями підприємства, закінчилися невдало. Персонал, який мотивується на такому рівні навряд чи буде задоволений своєю роботою, керівництвом і підприємством в цілому, а звідси реальні прогули, низька ефективність праці, а відповідно і заробітна плата, плінність кадрів. Для персоналу, чий рівень мотивації характеризується відмінною поведінкою, робота є сенсом життя і це приносить задоволення і нагороди.

Працівники зазвичай економлять частину своєї енергії, а працюють з повною віддачею лише тоді, коли впевнені, що їх додаткові зусилля будуть належним чином оцінені. На цьому рівні для працівників має цінність не тільки матеріальна винагорода, а й моральна. Завданням керівництва є забезпечення всіх потреб персоналу в обмін на їх енергію і трудову віддачу.

Поведінка робітника визначається не одним мотивом, а їх сумою в межах якої вони знаходяться. Звідси мотиваційна структура працівника є основою перетворення в життя ним конкретних дій. Структура мотивації характеризується відносною стабільністю, але в той же час вона здатна свідомо змінюватися в межах інтелектуального рівня, виховання та ін.

Отже, основними критеріями мотивації організації праці, які може використати підприємство для підвищення ефективності використання свого персоналу є:

- будь-яке заохочення спочатку має бути ретельно відпрацьованими перш за все керівниками;
- кожний робітник на своєму робочім місці повинен проявляти свої здібності;
- кожний з працюючих намагається проявити себе у своїй роботі, в своїх результатах, отримати реальні докази власних здібностей;
- необхідно проявляти інтерес стосовно відношення працюючих до покращення умов праці;
- кожному працівникові необхідно надавати можливість оцінити свою значимість в колективі;
- будь які важливі рішення щодо змін в роботі повинні прийматися при безпосередній участі всіх працюючих, з урахуванням їх позиції, знань та досвіду;
- самоконтроль має бути при будь яких діях працівника;
- працівникам необхідно надавати можливість постійно розвиватися і самовдосконалюватися;
- завжди необхідно заохочувати ініціативу і підтримувати її;
- співробітникам необхідно надавати інформацію стосовно результатів і якості їх праці;
- надання робітникам права на формування робочих груп із членів колективу, з якими б хотіли працювати разом. В даному випадку проявляється можливість прийняття рішення як з приводу власної роботи так і членів колективу, з якими кооперується.

Засоби мотивації можуть бути різними: рівень професіоналізму, тип організації, інтереси і цінності робітників, стимули і оцінка діяльності, соціально-психологічна атмосфера.

Основним фактором підвищення продуктивності праці, а відповідно її ефективності є науково-технічний прогрес. Його реалізація в значній мірі залежить від методів управління, які забезпечують впровадження нововведень, підвищують конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, для досягнення поставлених цілей, підвищення мотивації праці, необхідно всіляко підтримувати зацікавленість працівника в результатах своєї праці на підприємстві, якомога частіше надавати йому максимум свободи; шукати, залучати і заохочувати спеціалістів, оскільки успіх справи залежить від них.



Рисунок 3.1 – Система факторів підвищення активізації персоналу

Спираючись на світові тенденції, цілеспрямовано намагатися розвивати внутрішній трудовий потенціал, формувати стратегічно важливу організаційну прихильність серед персоналу.

Формування професіоналів на підприємстві як активних мотивованих членів корпоративного соціуму, які намагаються досягти поставленої мети.

3.3. Компенсаційний пакет як напрямок підвищення ефективності використання персоналу

Кожний найманий працівник вносить свій вклад в розвиток підприємства. Цілком очевидно, що за це він повинен мати певну винагороду. Компенсаційний пакет і є уніфікованою системою винагороди за виконану роботу.

Певні базові принципи і норми як грошової винагороди, так і соціальних пільг для найманих робітників закладені в законодавчих нормах кожної держави, все ж необхідно признати, що розробка і провадження системи компенсацій на 90% є прерогативою кожного підприємства. При цьому в умовах ринкової економіки система компенсацій є не просто пасивним механізмом підтримки необхідних умов життєдіяльності найманих працівників, а навпаки, ефективним інструментом залучення і утримання на підприємстві професійних кадрів, а також мотивації продуктивності праці і професійного росту персоналу.

Пропонуємо при розробці компенсаційної політики на ПП “БК Піраміда” впровадити наступні заходи:

1. Залучення компетентних працівників на підприємство. В умовах жорсткої конкуренції між власниками за залучення трудових ресурсів важливо побудувати конкурентоспроможну систему компенсацій, перш за все стосовно тієї категорії співробітників, робота яких пов’язана з базовими циклами діяльності підприємства.

2. Утримання співробітника на підприємстві. Якщо рівень компенсацій на підприємстві не відповідає нормам, які склалися в даному сегменті ринку, підприємство ризикує втратити співробітників, які є найбільш цінним ресурсом в наступному отриманні прибутків, тим більше, що в пошук, навчання і мотивацію робітників були вкладені значні кошти.

3. Стимулювання виробничої діяльності. Система компенсацій повинна стимулювати активність працівника перш за все в тому напрямку діяльності і в тій якості, де підприємство очікує від нього максимальних результатів.

Продуктивність праці, старанність і професійне зростання, ініціативність і креативність – ці і інші компетенції можуть бути об’єктом ціле направленої політики стимулювання через спеціальні винагороди.

4. Оптимізація витрат на персонал. Збалансована компенсаційна політика дозволяє оптимізувати витрати на персонал при поєднанні грошових форм винагороди з використанням бенефітів.

5. Функціональність і адміністративна ефективність. Система компенсацій повинна бути прозорою і зрозумілою трудовому колективу, не погіршувати взаємовідносини між окремими працівниками або різними групами працівників. Разом з тим система повинна бути функціональною, тобто відносно простою для адміністрування.

6. Відповідність законодавству. Компенсаційна політика підприємства не повинна входити в суперечність з трудовим законодавством держави.

Отже, компенсаційна політика підприємства повинна бути орієнтованою на максимальний рівень винагороди за висококваліфіковану і високоефективну трудову діяльність.

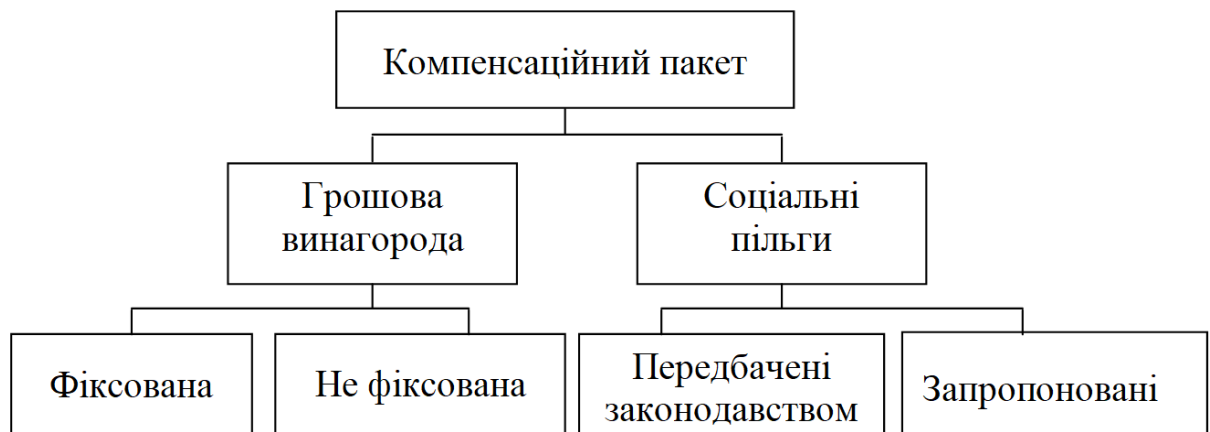


Рисунок 3.2 – Загальна структура компенсаційного пакета

Разом з тим неможливо побудувати оптимальну компенсаційну політику без знання відповідних пропозицій на ринку праці. Хоча грошова винагорода, безсумнівно, є основним чинником у політиці винагороди компанії, необхідно включити соціальні виплати як важливий інструмент політики винагороди.

Поряд з фінансовою винагородою існує паралельна форма непрямої матеріальної компенсації робітникам у формі соціальних пільг (або бенефітів), що об'єднуються в так званий соціальний пакет підприємства, який може стати дійовим інструментом компенсаційної політики тільки при цілеспрямованій роботі щодо його розробки і впровадженню.

Вважаємо, за доцільне пропагувати на ПП “БК Піраміда” систему бенефітів, оскільки:

1. Соціальні пільги дозволяють забезпечити реальне поліпшення умов життя працівникам, при незначних витратах з боку підприємства.

3. Завдяки бенефітів підприємство може пропагувати серед співробітників певні цінності. Наприклад, за допомогою компенсації вартості абонементів до спортзалу або басейну можна заохочувати здоровий образ життя.

4. Соціальні пільги є додатковим фактором позитивного психологічного впливу на співробітників, оскільки підкреслюють цінність і значимість конкретного робітника для підприємства, підвищує його самооцінку і, відповідно, лояльність до підприємства на основі поєднання цілей підприємства та його власних цілей.

5. Пакет соціальних пільг сприяє формуванню доброго іміджу підприємству як для зовнішніх спостерігачів так і для самого підприємства.

Як свідчать наукові дослідження, основна тенденція в розвитку компенсаційних пакетів підприємства полягає у відносному збільшенні соціальних пільг і виплат в загальній системі винагород. Розвинута соціальна політика підприємства вказує на те, що в стратегічних цілях підприємства існують не тільки максимізація підприємницького прибутку, але і соціальне забезпечення співробітника, розвиток його особистості. І як доводить досвід, такі підприємства є найбільш ефективними та успішними на ринку.

З урахуванням узагальненого досвіду підприємств, що публічно оголошують про свою компенсаційну політику, пропонується застосувати на ПП “БК Піраміда” наступний перелік бенефітів, в пакеті соціальних пільг:

- оплата послуг мобільного зв'язку;
- необмежений доступ в Інтернет;
- оплата проїзду в громадському транспорті;
- використання службового автомобіля або компенсація вартості бензину;
- оплата навчання (додаткова освіта, профільні семінари і тренінги, вивчення іноземних мов, стажування);
- оплата спортивних заходів (наприклад футбол, басейн);
- безкоштовне харчування або компенсації на харчування;
- організація вечірок і днів народження співробітників;
- добровільне медичне страхування співробітників та членів їхніх родин, страхування життя;
- надання безпроцентних кредитів на придбання житла, машин і т.і.;
- оплата житла для співробітників з інших міст;
- оплата навчання дітей співробітників;
- часткова (або повна) оплата медичного обслуговування;
- надання пільгових путівок;
- додаткова відпустка;
- придбання ділового одягу, спецодягу, уніформи;
- можливість придбати продукцію і послуги підприємства із знижкою.

Необхідно зазначити, що неефективність багатьох бенефітів, розповсюджених на Заході, при їх впровадженні на вітчизняних підприємствах пов'язана з тим, що на ментальному рівні, вони не розглядаються робітниками як реальна цінність. Разом з тим, повністю ураховувати світогляд робітників також неправильно, оскільки воно буде трансформуватися, в глобальних цінностних аспектах повільно, а в незначних – стрімко. При цьому важливо йти поряд з цими змінами і трансформаціями. Наприклад, якщо декілька років тому такі пільги, як

надання мобільного зв'язку або необмеженого доступу в Інтернет вважалось вагомим стимулом для спеціалістів будь якого рівня, то на даний момент вони в більшості випадків розглядаються як стандартні бенефіти. Якщо говорити про такі соціальні пільги, як кредити, то, очевидно, що вони будуть необхідні, оскільки слабка ще банківська система і банківські кредити практично недосяжні для середнього класу.

Необхідно урахувати, що соціальні, вікові і гендерні відмінності не можуть не впливати на конкретних працівників в відношенні тих чи інших пільг. Наукові дослідження вказують на те, що сім з десяти робітників віддали б перевагу роботі на підприємстві, де надається право вибрати пільги. Подібні цифри є вагомим аргументом на користь максимально гнучкого формування соціальних пакетів. Однак вартість рішення даної проблеми достатньо велика, що не дозволяє роботодавцям завжди йти назустріч побажанням працівників. І все ж кількість гнучких пільг, відповідно до потреб співробітників, буде збільшуватися.

Бенефіти повинні попрацювати певний час, перш ніж працівник зрозуміє їхню реальну цінність. Отже, необхідно здійснювати моніторинг ефективності системи компенсацій, а реальна віддача від застосування соціальних пільг буде пролонгована у часі.

ВИСНОВКИ

Персонал компанії - це постійні працівники, які мають необхідну професійну підготовку та практичний досвід.

Управління людськими ресурсами - це окрема галузь, основною метою якої є підвищення продуктивності, творчості та активності працівників; воно зосереджується на зменшенні частки та кількості непродуктивних працівників і менеджерів; розробці та впровадженні політики розміщення працівників; встановленні правил найму та звільнення працівників; вирішенні проблем, пов'язаних з навчанням та розвитком працівників.

Система управління персоналом - це сукупність усіх видів кадрової діяльності, починаючи з навчання працівників і закінчуючи забезпеченням їх належного функціонування, вона включає такі підсистеми: кадрового планування та маркетингу; підбору та обліку персоналу; трудових відносин; використання персоналу; управління умовами праці; розвитку персоналу; мотивації поведінки працівників; соціального розвитку; розвитку організаційної структури управління; правового забезпечення; інформаційного забезпечення; організації праці.

Планування персоналу є однією з найважливіших складових загального бізнес-планування. Його основне завдання - забезпечити виконання організаційного плану з точки зору людського фактору: кількості працівників, їхньої кваліфікації та продуктивності праці. Неадекватне планування кількості працівників може призвести до збільшення витрат.

З огляду на сучасний підхід до формування стратегії розвитку талантів у глобальних компаніях, важливість реформування системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах є очевидною. При побудові стратегії управління персоналом на державному підприємстві необхідно враховувати особливості сучасного етапу управління персоналом у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Українські компанії не розробили чітко визначеного національного підходу до управління талантами. Найважливішими викликами для HR-

відділів місцевих компаній є розробка стратегії розвитку співробітників відповідно до конкурентної стратегії компанії, набір, відбір, ротаційне розміщення, адаптація, перепідготовка, створення кадрового резерву та оцінка співробітників.

Головною проблемою є збиткова робота товариства, це відображає динаміка результатів господарювання за останні роки. Собівартість продукції зростала більш високими темпами (149,7%) порівняно з темпами росту чистого доходу (135,2%). Високий рівень інших операційних витрат обумовив збитковість підприємства у 2020 та 2022 роках.

Існуюча економічна ситуація на ПП «БК Піраміда» обумовлює суттєве коливання кількості персоналу. В 2021 р. кількість зросла більше ніж в 2 рази. В структурі співробітників основної діяльності робітники становлять 71,0%, спеціалісти – 14,5%. В 2022 р. в структурі основної діяльності робітники становлять 74,2%, спеціалісти – 9,5%. При цьому, у 2022 році в порівнянні з 2020 роком кількість робітників і керівників зросла вдвічі, а кількість спеціалістів залишилась незмінною. Отже структура персоналу підприємства дозволяє вирішувати технічні, організаційні та економічні завдання при умові ефективного використання наявних спеціалістів.

Дані що описують плинність кадрів за період 2020-2022 рр. і показують, що ПП «БК Піраміда» впровадила цілеспрямовану політику щодо збільшення кількості працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. був більше одиниці, а за 2020 - 2022 р. знизився з 1,89 до 0,23, що також є позитивною тенденцією.

Неефективна вікова структура персоналу сформувалася на ПП «БК Піраміда». На високому рівні утримується частка робітників передпенсійного а також пенсійного віку (37,1%). Негативним є також те, що робітників найбільш активного працездатного віку (30-49 рр.) на підприємстві менше 40%. Позитивним є зростання частки молоді з 7,4% в 2020р. до 21,8 % в 2022 році.

Важливою задачею кадрової політики компанії є підвищення освітнього та професійного рівня персоналу, підготовка та перепідготовка працівників відповідно до зростаючих потреб виробництва.

На ПП «БК Піраміда» спостерігається зниження продуктивності праці. У 2022 р. і у 2021 р. відбувається зниження продуктивності персоналу до 85,2% проти 100% у 2020 р.; зниження продуктивності праці працівників до 72,6% проти 100% у 2020 р.; середньоденного виробітку одного робітника до 66,2% проти 100% у 2020 р.; середньогодинного виробітку одного робітника до 50% проти 100% у 2020 році, що обумовлено суттєвим приростом чисельності персоналу без відповідного приросту обсягів товарної продукції. Отже, залучений на підприємство у 2022 р. персонал використовувався неефективно.

Аналіз використання робочого часу відображає, що використання трудових ресурсів у ПП «БК Піраміда» є нерівномірним. Слід зазначити, що протягом трьох років підприємство працювало на умовах неповного робочого часу.

У ПП «БК Піраміда» основними причинами втрат робочого часу в 2020 році були адміністративно затверджені неявки та переведення на скорочений робочий тиждень.

Тому важливими завданнями кадрової політики підприємств є поліпшення ефективності використання робочого часу. У зв'язку з цим особливу увагу необхідно приділяти покращенню рівня використання робочого часу та оптимізації кількості робітників відповідно до обсягів виробництва.

Дані вказують, що на ПП «БК Піраміда» приріст кількості робітників на 55 осіб забезпечило ріст обсягу виробництва на 25702 тис.грн., продуктивність за 1 годину знизилась, що призвело до зменшення обсягів на 12548 тис.грн.

Аналіз заробітних плат показує, що рівень оплати праці на підприємстві є досить низьким. Співвідношення між середньомісячною

заробітною платою в досліджуваному підприємстві та середньомісячною заробітною платою в Кіровоградській області у 2022 році становить 60,5%.

Існуюча система стимулювання слугує тільки як спосіб підвищення заробітної плати. Вона не є стимулом бажання працівників покращити свої результати, оскільки враховує тільки колективні результати та ігнорує індивідуальні.

Низький рівень оплати праці не мотивує робітників до збільшення ефективності та якості своєї роботи. Невисокий рівень вартості робочої сили на цьому підприємстві є одною з перешкод для підвищення продуктивності праці.

У статті наведено рекомендації щодо формування основних складових стратегії управління персоналом стосовно таких аспектів роботи з персоналом цілі та завдання стратегії розвитку персоналу; розробка стратегічних підходів до складу, відбору та залучення персоналу компанії; організація праці та ефективне використання персоналу; розробка системи мотивації працівників компанії; розвиток людського капіталу компанії; організація мобільності персоналу компанії; розвиток соціально-трудових відносин компанії; соціальний розвиток. Впровадження цих рекомендацій дозволить підпорядкувати роботу працівників головним стратегічним цілям підприємства.

Отже, основними критеріями мотивації організації праці, які може використати підприємство для підвищення ефективності використання свого персоналу є: будь-яке заохочення спочатку має бути ретельно відпрацьованими перш за все керівниками; кожний робітник на своєму робочім місці повинен проявляти свої здібності; кожний з працюючих намагається проявити себе у своїй роботі, в своїх результатах, отримати реальні докази власних здібностей; необхідно проявляти інтерес стосовно відношення працюючих до покращення умов праці; кожному працівникові необхідно надавати можливість оцінити свою значимість в колективі; будь які важливі рішення щодо змін в роботі повинні прийматися при

безпосередній участі всіх працюючих, з урахуванням їх позиції, знань та досвіду; самоконтроль має бути при будь яких діях працівника; працівникам необхідно надавати можливість постійно розвиватися і самовдосконалюватися; завжди необхідно заохочувати ініціативу і підтримувати її; співробітникам необхідно надавати інформацію стосовно результатів і якості їх праці; надання робітникам права на формування робочих груп із членів колективу, з якими б хотіли працювати разом. В даному випадку проявляється можливість прийняття рішення як з приводу власної роботи так і членів колективу, з якими кооперується.

Засоби мотивації можуть бути різними: рівень професіоналізму, тип організації, інтереси і цінності робітників, стимули і оцінка діяльності, соціально-психологічна атмосфера.

Тенденція в розвитку компенсаційних пакетів підприємства полягає у відносному збільшенні соціальних пільг і виплат в загальній системі винагород. Розвинута соціальна політика підприємства вказує на те, що в стратегічних цілях підприємства існують не тільки максимізація підприємницького прибутку, але і соціальне забезпечення співробітника, розвиток його особистості. І як доводить досвід, такі підприємства є найбільш ефективними та успішними на ринку.

Бенефіти повинні попрацювати певний час, перш ніж працівник зрозуміє їхню реальну цінність. Отже, необхідно здійснювати моніторинг ефективності системи компенсацій, а реальна віддача від застосування соціальних пільг буде пролонгована у часі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокіна М.Е. Економіка і соціологія праці /М.:Юніті,1999
2. Баранюк Ю. Особливості змісту трудових контрастів // Право України. – 1998. – № 9. – ст. 74-76
3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправ. і допов. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 400 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : Навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 502 с.
5. Дорошенко Л.С. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К. : МАУП, 1997, ст..22-42
6. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник /за наук. ред. О.І. Зайченко. ІваноФранківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
7. Кісіль З. Р. Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.
8. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. Посібник, 2-ге вид., СТЕР – К: Т-во “Знання”, 2001, ст.185 – 215
9. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перер. і доп. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
10. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
11. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. Практ. Посібник. – К.: Т-во “Знання”, 2002, ст.. 46-84
12. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент. Київ, 2001, ст. 420-449

13. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
14. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. [2-ге видання, виправлене та доповнене]. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
15. О. А. Дороніна. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні : моногр.; Донец. нац. ун-т. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.
16. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : моногр. / А. В. Калина, О. А. Дороніна; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Донец. нац. ун-т. Донецьк: Схід. вид. дім, 2013. 417 с.
17. Основи управління персоналом / Під ред. Б.М. Генкіна. – М.: Вища школа, 1996, ст. 79-121
18. Осовська Г.В., Прушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник . – Житомир: ЖІТІ, 2000 р., ст. 5-40
19. П'ятницька Г. В. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. В. П'ятницька. – Київ : Логос, 2006. – 568 с.
20. Петюх В.М. Ринок праці. Навч. Посібник – К.:КНБУ, 1999, ст. 15 – 27.
21. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т. О. Погорелова, Ю. І. Ігнат'єва // Вісник Національного технічного університету «ХП». Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 21. – С. 127 – 134
22. Практикум по управлінню персоналом / Під ред. А.Я. Кібанова. – М.:ГУУ, 1999, ст.. 15-24
23. Прокопенко В. Розмежування підстав припинення трудового договору за угодою сторін про звільнення з ініціативи працівника // Право України. – 1997. – № 3. – С. 31
24. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу [Текст]: навч. посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
25. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. Монографія. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.

26. Семикіна М.В., Журило І.В. Дипломне проектування з економіки підприємства: особливості, методика та основні етапи: Навч.-метод. посібник. Вид 2-ге перероблене та доповнене – Кіровоград: КОД, 2011. – 80 с.

27. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібн. [Електронний ресурс] / Н. І. Ситник. – Режим доступу : http://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=60

28. Стичинський Б. С., Зуб І. В., Ротань В. Г. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. – К., 2001.

29. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. / О. М. Сумець, В. М. Власовець. – Харків : Планета-Прінт, 2018. – 120 с.

30. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

31. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

32. Управління персоналом фірми: навчальний посібник / під ред. д.е.н. В.І. Крамаренко, д.е.н., Б.І. Холода. К. : ЦУЛ, 2003. 272 с.

33. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навчально-методичний посібник. К. : МАУП, 2001. 112 с.

34. храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-мотоп. Посіб. – К.: МАУП, 2001, – 112 с.: іл. – Бібліогр.: с.109.

35. Щокін Г.В. Концепція державної кадрової політики в сучасній Україні./Персонал, 2002 р., №10,ст. 40 – 44.

36. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом: навчально-методичний посібник. К. : МАУП, 1998. 256 с.

37. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: Монографія / О.І.Амоша, О.Ф.Новикова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін.

ДОДАТКИ

Таблиця 2.1 – Результати господарської діяльності підприємства

ПП «БК Піраміда», тис. грн.

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020
	2020	2021	2022	
Валовий дохід	24469	33812	33908	139
Податок на додану вартість	3175	5179	5124	161
Чистий дохід	21294	28633	28784	135
Собівартість реалізованої продукції	17689	24017	26488	150
на 1 грн. чистого доходу, коп.	83,1	83,4	92,0	111
Валовий прибуток	3605	4616	2296	64
Інші операційні доходи (+) і Витрати (-)	-4393	-3371	-3835	87
Прибуток від операційної діяльності	-	12,5	-	
Збиток	788	-	1539	195

Таблиця 2.2 – Чисельність та структура персоналу підприємства, осіб

Рік	Середньоспискова чисельність	Працівники основної діяльності, з них:					Невиробничий персонал
		Всього	Робітники	Службовці	Керівники	Спеціалісти	
% до 2020 р.							
2020	68	65	43	5	5	12	3
%	100	100	100	100	100	100	100
2021	151	145	103	6	15	21	6
у % до 2020 р.	222,0	223,1	240,0	120,0	300,0	175,0	200,0
2022	132	126	98	6	11	12	5
у % до 2020 р.	194,1	193,8	227,9	120,0	220,0	100,0	166,7

Таблиця 2.8 – Використання робочого часу

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
1. Фонд робочого часу, тис. год.	116,1	290,1	253,6
2. Відпрацьовано тис. люд-год.	80,3	245,6	226,8
У % до фонду робочого часу	69,2	84,7	89,43
3. Відпрацьовано днів	214	201	240
Тривалість зміни (годин)	5,5	6,8	6,98
4. Не відпрацьовано, всього тис. люд-год.	35,8	44,5	26,8
У % до фонду робочого часу	30,8	15,3	10,6
Втрати робочого часу, тис. люд.-год.	30,7	31,1	14,2
У % до відпрацьованого часу	38,2	12,7	8,8
У тому числі за рахунок:			
Щорічні відпустки	5,1	13,4	12,6
У % до невідпрацьованого часу	14,2	30,1	47,0
Неявок з дозволу адміністрації та переведення на скорочений робочий тиждень	5,5	21,5	4,1
У % до невідпрацьованого часу	15,4	48,3	45,3
Відпусток за ініціативою адміністрації	21,7	-	2,5
У % до невідпрацьованого часу	60,7	-	9,3
Навчальних відпусток	0,3	1,3	1,2
У % до невідпрацьованого часу	0,8	2,9	4,5
Прогоулів, простоїв та інших втрат	-	0,2	2,6
У % до невідпрацьованого часу	-	0,4	9,7
Тимчасової непрацездатності	3,2	8,1	3,8
У % до невідпрацьованого часу	8,9	18,2	14,2