

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Економічна ефективність менеджменту персоналу»

здобувача Хачатряна Адама Роландовича

Науковий керівник: к.е.н., доцент Герасименко О.О.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри:
доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук

_____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Хачатрян Адаму Роландовичу

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Економічна ефективність менеджменту персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р . № ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24».

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні основи економічної ефективності менеджменту персоналу.

Розділ 2. Аналіз та оцінювання економічної ефективності менеджменту персоналу поліграфічного центру «ПРИНТ-24».

Розділ 3. Обґрунтування управлінських інструментів підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу поліграфічного центру «ПРИНТ-24».

Об'єкт дослідження: процеси менеджменту персоналу в ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24».

Предмет дослідження: теоретичні основи та прикладний управлінський інструментарій підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів і розроблення на цій основі рекомендацій та пропозицій щодо підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- розкрити сутність, концептуальні підходи та показники економічної ефективності менеджменту персоналу;
- охарактеризувати науково-прикладний інструментарій забезпечення економічної ефективності менеджменту персоналу.

У Розділі 2

- навести загальну характеристику діяльності та провести аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»;
- здійснити аналіз основних показників економічної ефективності менеджменту персоналу досліджуваного підприємства;
- ідентифікувати причини та провести оцінювання економічних наслідків плинності персоналу.

У Розділі 3

- розробити пропозиції щодо запровадження збалансованої системи показників у практику оцінювання та планування економічної ефективності менеджменту персоналу;
- навести рекомендації стосовно вдосконалення системи оплати праці як інструменту зниження рівня плинності в контексті підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу.

Завдання підготував науковий керівник:

_____ / Герасименко О.О.
 (дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

_____ / Хачатрян А.Р.
 (дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 128 сторінок, 23 таблиці, 23 рисунки, список літератури з 38 найменувань.

«Економічна ефективність менеджменту персоналу»

Об'єкт дослідження – процеси менеджменту персоналу в ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24».

Предмет дослідження – теоретичні основи та прикладний управлінський інструментарій підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів і розроблення на цій основі рекомендацій та пропозицій щодо підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити сутність, концептуальні підходи та показники економічної ефективності менеджменту персоналу;
- охарактеризувати науково-прикладний інструментарій забезпечення економічної ефективності менеджменту персоналу;
- навести загальну характеристику діяльності та провести аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»;
- здійснити аналіз основних показників економічної ефективності менеджменту персоналу досліджуваного підприємства;
- ідентифікувати причини та провести оцінювання економічних наслідків плинності персоналу;
- розробити пропозиції щодо запровадження збалансованої системи показників у практику оцінювання та планування економічної ефективності менеджменту персоналу;
- навести рекомендації стосовно вдосконалення системи оплати праці як інструменту зниження рівня плинності в контексті підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу.

У вирішенні зазначених завдань застосовано такі **методи наукових досліджень**: абстрактно-логічний, теоретичного узагальнення, індукції та дедукції – для визначення сутності економічної ефективності менеджменту персоналу; порівняльного аналізу – для узагальнення концептуальних і методичних підходів до оцінювання економічної ефективності менеджменту персоналу; структурно-логічного аналізу та синтезу – для характеристики науково-прикладного інструментарію забезпечення економічної ефективності менеджменту персоналу; статистичного аналізу – для опрацювання основних показників економічної ефективності менеджменту персоналу досліджуваного підприємства; експертних оцінок – для виявлення проблем у сфері економічної ефективності менеджменту персоналу; системний – для розроблення пропозицій щодо запровадження збалансованої системи показників у практику оцінювання та планування економічної ефективності менеджменту персоналу, а також для аргументації рекомендацій стосовно вдосконалення системи оплати праці як інструменту зниження рівня плинності в контексті підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу; графічний метод – для наочного представлення отриманих результатів.

За результатами дослідження сформульовані **позиції новизни**:

1) розроблення науково-прикладного сценарію оцінювання ефективності управління персоналом підприємства, який, в доповнення до відомих методичних підходів передбачає діагностику стану плинності персоналу з використанням низки коефіцієнтів, розрахункове значення яких є підставою для прийняття управлінських рішень щодо мінімізації величини економічного збитку від плинності персоналу;

2) розроблення пропозицій щодо запровадження в управління економічною ефективністю менеджменту персоналу системи збалансованих показників, яка дозволяє вибудувати логічні ланцюги компонент діяльності та бізнес-процесів підприємства через призму результативності;

3) аргументація теоретико-прикладних засад вдосконалення системи оплати праці на основі грейдування та управління ефективністю праці, які адаптовано до специфіки діяльності середнього підприємства поліграфічної галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій і пропозицій у процесі обґрунтування шляхів та управлінського інструментарію підвищення ефективності менеджменту персоналу. Результати дослідження можуть бути використані для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення політики та підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: менеджмент персоналу, ефективність, економічна ефективність, плинність персоналу, система збалансованих показників, навчання працівників, грейдова система оплати праці.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Хачатряна Адама Роландовича

на тему:

«Економічна ефективність менеджменту персоналу»

1. Актуальність теми. *В умовах нової соціоекономічної реальності посилюється роль та значення персоналу як стратегічного ресурсу. Ефективність менеджменту персоналу прямим чином впливає на ефективність діяльності підприємств, що актуалізує дослідження науково-прикладних аспектів ефективності менеджменту персоналу.*
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. *Конструктивна цілісність, логічне викладення матеріалу за теоретичною, аналітичною та конструктивною компонентою. Аргументованість пропозицій відповідно до виявлених проблемних зон в управлінні економічною ефективністю менеджменту персоналу.*
3. Наявність самостійних розробок автора. *Автором кваліфікаційної роботи пропонується науково-прикладний сценарій оцінювання ефективності управління персоналом підприємства, який, в доповнення до відомих методичних підходів передбачає діагностику стану плинності персоналу з використанням низки коефіцієнтів; запровадження в управління економічною ефективністю менеджменту персоналу системи збалансованих показників, яка дозволяє вибудувати логічні ланцюги компонент діяльності та бізнес-процесів підприємства через призму результативності; аргументація теоретико-прикладних засад вдосконалення системи оплати праці на основі грейдунга та управління ефективністю праці, які адаптовано до специфіки діяльності середнього підприємства поліграфічної галузі.*
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. *Теоретичні висновки відображують авторську позицію, практичні рекомендації можуть бути реалізовані в діяльності промислових підприємств поліграфічної галузі.*
5. Наявність недоліків. *В наведених автором пропозиціях бракує альтернативних рішень. Проте, це не зменшує практичну значущість авторських рекомендацій.*
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. *Кваліфікаційна бакалаврська робота Хачатряна Адама Роландовича вирізняється логічною послідовністю викладення матеріалу. Її зміст відповідає канонічній формі представлення робіт такого характеру. Структура та змістове наповнення роботи відповідають обраній темі, визначеній меті та поставленим завданням. Сформульовані автором висновки засвідчують, що поставлені завдання вирішено. Робота заслуговує найвищої позитивної оцінки.*

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, к.е.н.,
доцент Герасименко Оксана Олександрівна

19.05.2023

Герасименко О. О.

Рецензія
на кваліфікаційну роботу бакалавра на тему:
«Економічна ефективність менеджменту персоналу»
здобувача IV курсу заочної форми навчання
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Хачатряна Адама Роландовича

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи Хачатряна Адама Роландовича підтверджується необхідністю забезпечення ефективності в роботі підприємств на основі раціонального використання висококомпетентного персоналу як сучасного стратегічного ресурсу.

Практичне значення досліджуваної науково-прикладної проблеми полягає в розробленні напрямів підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу як детермінанти стабілізації діяльності в умовах багатовекторних викликів нової реальності та забезпечення подальшого стійкого розвитку підприємств.

Структура рецензованої роботи логічна, зміст відповідає поставленій меті та завданням, результати дослідження викладено послідовно та коректно.

Заслуговує на увагу аргументація управлінських аспектів та результатів діяльності підприємства, що відображує економічну ефективність менеджменту персоналу та водночас засвідчує наявність слабких сторін і проблем у сфері управління персоналом.

Позитивними сторонами роботи слід вважати оцінювання економічної ефективності менеджменту персоналу з використанням різних концептуальних підходів та низки показників, що дозволило систематизувати причини плінності персоналу як інтегральної управлінської проблеми.

Особливо цінними є пропозиції автора щодо запровадження збалансованої системи показників у практику управління економічною ефективністю менеджменту персоналу та рекомендації стосовно зниження рівня плінності персоналу шляхом вдосконалення системи оплати праці на основі переходу від традиційної тарифної моделі до грейдів. Запропоновані заходи є конкретними та обґрунтованими, що підтверджує доцільність їх реалізації на практиці.

Питаннями, що вимагають подальшого системного та глибокого дослідження у сфері менеджменту персоналу, є методи й інструменти нематеріальної мотивації, які мають потужний управлінський потенціал у підвищенні рівня продуктивності праці, а, отже, і покращенні результатів діяльності як індикаторів економічної ефективності менеджменту персоналу. Проте, зазначений аспект не знижує якості дослідження та практичної цінності рецензованої роботи.

Загальний висновок: кваліфікаційна бакалаврська робота Хачатряна Адама Роландовича на тему: «Економічна ефективність менеджменту персоналу» рекомендується до захисту з найвищою позитивною оцінкою.

Рецензент:

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
 інноваційної та інвестиційної діяльності
 економічного факультету
 Київського національного університету
 імені Тараса Шевченка

Сергій КАЛЬНИЙ

ПІАПИС
 ЗАСВІДЧУВ
 ЗАСТІПНИЙ ЛЕКЦІА
 І НАУКОВОЇ РОБОТИ
 Людмила АНІСІМОВА



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Економічна ефективність менеджменту персоналу: сутність, концептуальні підходи, показники.....	7
1.2. Науково-прикладний інструментарій забезпечення економічної ефективності менеджменту персоналу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ЦЕНТРУ «ПРИНТ-24»	24
2.1. Загальна характеристика діяльності та аналіз кадрового забезпечення підприємства	24
2.2. Аналіз основних показників економічної ефективності менеджменту персоналу	33
2.3. Аналіз причин та оцінювання економічних наслідків плинності персоналу	44
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ЦЕНТРУ «ПРИНТ-24»	54
3.1. Запровадження збалансованої системи показників у практику управління економічною ефективністю менеджменту персоналу.....	54
3.2. Вдосконалення системи оплати праці як інструменту зниження рівня плинності в контексті підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу.....	54
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах багатовекторних трансформацій української економіки домінантна роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств належить менеджменту персоналу, який спрямований на прирощення людського капіталу та раціональне його використання задля досягнення стратегічних цілей і виконання оперативних завдань. Сучасна теорія та практика менеджменту персоналу зазнає радикальних змін під впливом діджиталізації, санітарно-епідеміологічних обмежень та умов воєнного стану в Україні. Забезпечуючи гнучкість та адаптивність людського ресурсу до мінливого зовнішнього середовища, менеджмент підприємств має створити передумови для конструктивних наслідків його використання в контексті позитивної динаміки результатів економічної діяльності.

У зв'язку з цим актуалізується науково-прикладна проблема економічної ефективності менеджменту персоналу як передумови функціонування підприємств на етапі системної кризи та подальшого стійкого розвитку. Низький рівень економічної ефективності менеджменту персоналу є свідченням недостатнього рівня ефективності функціонування підприємства та індикатором деформації його соціально-трудової сфери.

Ступінь дослідженості проблеми. Вагомий внесок у розвиток теорії ефективності менеджменту зробили відомі вчені далекого зарубіжжя – Брю С., Гібсон Т., Долан П., Друкер П., Емерсон Г., Каплан Р., Макконнел К., Нортон Д., Парето В., Сінк С.

Багатогранні аспекти ефективності менеджменту в цілому та менеджменту персоналу зокрема висвітлені у працях українських науковців – Гавкалової Н. Л., Андрійчука В. Г., Бих С. М., Власенко Т. А., Герасименко Г. В., Герасименко О. О., Данюка В. М., Дядик Т. В., Джерелюк Ю. О., Дзямудича М. І., Євтушенко Г. І., Зінов'євої І. С., Ісаєвої Т. М., Колода А. М., Крамеренко А. В., Писаренко С. В., Покропивного С. Ф., Терещенко Л. В., Урбан О. А., Шевченко О. С. та інших.

Проте, незважаючи на масштабний та глибокий аналіз різноманітних аспектів ефективності менеджменту персоналу, комплексні науково-прикладні дослідження в цій предметній галузі потребують подальших досліджень. Зокрема, недостатньо дослідженою й актуальною залишається проблема вдосконалення методичних підходів та науково-практичного інструментарію ідентифікації економічної ефективності менеджменту персоналу, особливо в умовах, коли до ринкової невизначеності додалися виклики нової реальності, що сформувалась під впливом коронакризи та масштабної російської воєнної агресії.

Метою дослідження в рамках кваліфікаційної роботи бакалавра є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів і розроблення на цій основі рекомендацій та пропозицій щодо підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу.

Відповідно до зазначені мети поставлено такі **науково-практичні завдання**:

- розкрити сутність, концептуальні підходи та показники економічної ефективності менеджменту персоналу;
- охарактеризувати науково-прикладний інструментарій забезпечення економічної ефективності менеджменту персоналу;
- навести загальну характеристику діяльності та провести аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»;
- здійснити аналіз основних показників економічної ефективності менеджменту персоналу досліджуваного підприємства;
- ідентифікувати причини та провести оцінювання економічних наслідків плинності персоналу;
- розробити пропозиції щодо запровадження збалансованої системи показників у практику оцінювання та планування економічної ефективності менеджменту персоналу;
- навести рекомендації стосовно вдосконалення системи оплати праці як інструменту зниження рівня плинності в контексті підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу.

Об'єкт дослідження – процеси менеджменту персоналу в ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24».

Предмет дослідження – теоретичні основи та прикладний управлінський інструментарій підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу.

Методи дослідження. Теоретико-практичні результати дослідження отримано на основі системного підходу до аналізу економічної ефективності менеджменту персоналу з використанням низки загальнонаукових і спеціальних методів: абстрактно-логічний, теоретичного узагальнення, індукції та дедукції – для визначення сутності економічної ефективності менеджменту персоналу; порівняльного аналізу – для узагальнення концептуальних і методичних підходів до оцінювання економічної ефективності менеджменту персоналу; структурно-логічного аналізу та синтезу – для характеристики науково-прикладного інструментарію забезпечення економічної ефективності менеджменту персоналу; статистичного аналізу – для опрацювання основних показників економічної ефективності менеджменту персоналу досліджуваного підприємства; експертних оцінок – для виявлення проблем у сфері економічної ефективності менеджменту персоналу; системний – для розроблення пропозицій щодо запровадження збалансованої системи показників у практику оцінювання та планування економічної ефективності менеджменту персоналу, а також для аргументації рекомендацій стосовно вдосконалення системи оплати праці як інструменту зниження рівня плинності в контексті підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу; графічний метод – для наочного представлення отриманих результатів.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи бакалавра склали фундаментальні праці українських та іноземних вчених за проблематикою менеджменту персоналу, законодавчі та нормативні акти. В якості джерел первинної інформації використано матеріали внутрішніх організаційних регламентів, планової та звітної документації ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24», а саме – статут, штатний розпис, баланс і звіт про фінансові результати.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в:

1) розробленні науково-прикладного сценарію оцінювання ефективності управління персоналом підприємства, який, в доповнення до відомих методичних підходів передбачає діагностику стану плинності персоналу з використанням низки коефіцієнтів, розрахункове значення яких є підставою для прийняття управлінських рішень щодо мінімізації величини економічного збитку від плинності персоналу;

2) розробленні пропозицій щодо запровадження в управління економічною ефективністю менеджменту персоналу системи збалансованих показників, яка дозволяє вибудувати логічні ланцюги компонент діяльності та бізнес-процесів підприємства через призму результативності;

3) аргументації теоретико-прикладних засад вдосконалення системи оплати праці на основі грейдування та управління ефективністю праці, які адаптовано до специфіки діяльності середнього підприємства поліграфічної галузі.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій і пропозицій у процесі обґрунтування шляхів та управлінського інструментарію підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу. Результати дослідження можуть бути використані для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення політики та підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на досліджуваному підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Економічна ефективність менеджменту персоналу: сутність, концептуальні підходи, показники

В умовах нової соціоекономічної реальності, в якій посилюється ринкова невизначеність, загострюється конкуренція, створюються нові можливості та нові ризики, зумовлені діджиталізацією, виникають загрози та небезпеки, спричинені коронавірусною дійсністю та російською воєнною агресією, найбільш важливим ресурсом функціонування та розвитку підприємства є його персонал. Це зумовлено тим, що саме працівники здатні забезпечити роботу підприємства за стратегічною візією, сприяти досягненню встановлених цілей та поставлених завдань в умовах змін, криз та політико-економічних потрясінь. Виходячи з наведеної тези можемо стверджувати про актуалізацію пошуку нових підходів, запровадження нових механізмів та управлінських інструментів для покращення роботи підприємства на основі підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Ефективність – одна з ключових категорій менеджменту, яка відображує результативність функціонування підприємства. При цьому економічна ефективність менеджменту персоналу характеризує економічні зиски підприємства у досягненні цілей шляхом досконалих технологій управління персоналом.

Теоретико-концептуальний формат економічної ефективності менеджменту персоналу в даному дослідженні розкривається за логічним ланцюгом «ефективність – ефективність управління – економічна ефективність управління – економічна ефективність менеджменту персоналу».

Передусім зазначимо, що в узагальненій тлумачній формулі ефективності закладено зв'язок між результатом, який отримується, та ресурсами, які витрачаються у процесі виробництва продукції (надання послуг, виконання робіт).

Досліджуючи генезу поняття «ефективність», підкреслимо, що це поняття масштабно та багатогранно розглядається у працях українського вченого

сучасності В. Г. Андрійчука. У працях згаданого автора ефективність вживається у значенні результативності певного процесу (дії), що визначається співвідношенням між результатом та витратами (ресурсами), які його зумовили. В. Г. Андрійчук вважає некоректним вимірювання ефективності в рамках максимального ефекту та мінімальних витрат, обґрунтовуючи, що досягти максимуму в ефекті за мінімуму у витратах практично неможливо за причиною дії закону спадної дохідності. Вчений доводить, що за умов обмеженості економічних ресурсів категорію ефективності більш розширено можна розкрити через досягнення максимального ефекту з використанням стабільних, наперед запланованих обсягів ресурсів, чи досягти очікуваного ефекту при мінімальних витратах ресурсів [1, с. 52; 2, с. 9-11].

В такому ж контексті автори відомого зарубіжного видання «Економікс» К. Макконелл і С. Брю наводять аргументацію стосовно того, що проблема ефективності виробництва має відношення до співставлення «витрати – випуск» та розглядають ефективність через призму результативності. На переконання К. Макконелла і С. Брю, ефективність відтворює зв'язок між кількісними показниками обмежених ресурсів, що використовуються у процесі виробництва, та отриманим обсягом продукції. Більший обсяг продукції, яка отримується за фіксованого обсягу витрат, є свідченням зростання ефективності; менший обсяг продукції за передбачених витрат підтверджує зниження ефективності [3].

Аналізуючи результати дослідження інших зарубіжних вчених – представників сучасної теорії менеджменту М. Мескона, М. Альберта й Ф. Хедоурі, наголосимо, що згідно з позиціями зазначених авторів ефективність пов'язується з економічністю, якою вимірюється використання ресурсів [4]. Отже, економічна компонента виокремлюється як домінанта в розумінні ефективності.

У численних публікаціях за авторством українських вчених висловлюється пропозиція щодо розширення спектру ефективності, проте економічна ефективність залишається серед домінант. Зокрема, С. В. Мочерний розрізняє економічну та соціальну ефективність [5, с. 214], не беручи до уваги організаційну компоненту загальної ефективності.

Тлумачення ефективності, виходячи з оптимального співвідношення виробництва, результативності, якості, гнучкості, конкурентоспроможності і розвитку наводиться в дослідженнях західних фахівців за проблематикою управління персоналом Дж. Гібсона, Д. Іванцевича, Д. Донелі [6]. Отже, відмінністю цього авторського бачення є виокремлення конкурентоспроможності та розвитку підприємства в контексті ефективності, що є надзвичайно актуальним в умовах посиленої ринкової конкуренції.

Американськими економістами в науковий обіг введено декілька термінів, які характеризують ефективність. Так, Д. Сінк обґрунтовує співвідношення необхідних і фактичних витрат ресурсів, трактуючи його як економічність [7]. За розумінням Парето одним з відносних показників, який відображує зіставлення результатів та витрат, є продуктивність [8].

На думку українського вченого С. Ф. Покропивного, ефективність характеризує кінцевий результат використання робочої сили та засобів виробництва за відповідний проміжок часу [9, с. 449].

Розкриваючи сутність теоретичної конструкції «ефективність управління», зауважимо, що в дослідженнях зарубіжних вчених проблематика ефективності висвітлюється в трьох аспектах:

- 1) ефективність як рівень досягнення цілей організації;
- 2) ефективність як рівень гнучкості й адаптації до зовнішнього середовища;
- 3) ефективність як рівень узгодженості інтересів [6, с. 23].

Отже, в контексті ефективності управління науково-практичне значення має визначення ступеня досягнення цілей і узгодженості інтересів стейкхолдерів. В такому контексті питання ефективності управління розкрито у працях багатьох зарубіжних вчених. Зокрема Д. Хан «ефективність» розглядає з позиції вміння правильно виконувати намічене [10], П. Друкер дотримується позиції, що ефективність – це наслідок правильних дій, а результативність – наслідок виконання функцій, завдань, реалізації певних процесів, досягнення поставлених цілей [11]. Е. Долан розуміє «ефективність» як вибір правильних цілей, на яких зосереджується енергія підприємства [12]. В. Петті, Ф. Кене трактують

ефективність через призму результативності управління щодо дій суб'єкта управління [13, с. 119]. Г. Емерсон вважає ефективність основною метою управління, яка розкриває зв'язок із функціональністю підприємства [14].

Викладені вище позиції та погляди у баченні ефективності управління, на наше переконання, можуть бути використані й у тлумаченні ефективності менеджменту персоналу як однієї з підсистем менеджменту підприємства. Так, авторський колектив під керівництвом В. М. Данюка ефективність управління персоналом розглядає за трьома векторами: по-перше – як характеристику якості, корисності процесу управління персоналом; по-друге – як здатність створити умови для досягнення потрібного ефекту у вигляді економічних зисків для підприємства, поліпшення організації виробництва та праці, забезпечення соціальних вигод для працівників [15, с. 576]. Підкреслимо, що з-поміж усіх складників ефекту передусім виокремлено економічні зиски.

Критичне узагальнення наявного наукового доробку дозволяє ствержувати про відсутність єдиної концептуальної платформи в розумінні ефективності управління. Тому у визначенні сутності економічної ефективності менеджменту персоналу вважаємо за доцільне систематизувати різні концептуальні підходи (табл. 1.1), що дає змогу виявити їх сильні та слабкі сторони для використання у практичній площині.

Опрацювання літературних джерел дозволяє стверджувати, що менеджмент персоналу в контексті економічної ефективності слід розглядати як безперервний бізнес-процес, спрямований на залучення висококваліфікованих та ависококомпетентних працівників з подальшим закріпленням на підприємстві на основі розвитку з метою отримання максимальної віддачі від використання їх людського капіталу, що позначається на високих результатах діяльності підприємства [6].

В нормативно-правовому полі, відповідно до положень міжнародного стандарту ISO:9000:2000 у визначенні ефективності фігурує співвідношення між досягнутим результатом та використаними ресурсами, що слугує підставою для виокремлення ресурсного підходу у визначенні категорії «ефективність» у сфері практичної діяльності [17].

Таблиця 1.1 – Підходи у трактуванні економічної ефективності менеджменту персоналу

<i>Концептуальний підхід</i>	<i>Головні положення у визначенні економічної ефективності менеджменту персоналу</i>
Системний	Інтегральна ефективність системи менеджменту персоналу як підсумок функціонування її підсистем
Цільовий	Досягнення цілей підприємства щодо підбору, розміщення, соціальної адаптації та обліку персоналу, а також соціальної політики, планування, моніторингу, розвитку, організації тарифікації та нормування робіт, що збалансовані з оплатою праці
Багатокритеріальний	Вимірювання втрат і зисків, пов'язаних з програмами діяльності управління персоналом для співставлення їх результатів із підсумками попереднього періоду, із показниками підприємств-конкурентів, зі стратегічними і поточними цілями підприємства, що базуються на застосуванні критеріальних показників результативності та якості праці
Інвестиційний	Аналіз ефективності бюджету на персонал з позиції інвестицій у людський капітал підприємства

Джерело: складено за [16].

Як засвідчив аналіз наявного наукового доробку, ефективність управління має двовимірний формат, в якому використовуються показники, що характеризують ефективність трудової діяльності працівників, з одного боку, а з другого боку – ефективність реалізації функцій менеджменту та відповідних бізнес-процесів. Так, для ідентифікації ефективності менеджменту використовуються показники трьох типів:

1) *ключові індикатори результату* (англомовна версія – Key Result Indicators, KRI), з використанням яких на основі системи збалансованих показників можна оцінити, наскільки успішно функціонує компанія;

2) *індикатори ефективності* (англомовна версія – Performance Indicators, PI), за якими можна визначити напрями, що дозволять досягти поставлених цілей;

3) *ключові показники ефективності* (англомовна версія – Key Performance

Indicators, KPI), застосування яких дозволяє встановити ступінь досягнення поставлених цілей та окреслити орієнтири для підвищення рівня ефективності.

Ефективним інструментом управління ефективністю підприємства слід вважати систему збалансованих показників, розроблену професором Гарвардського університету Р. Капланом та зовнішнім консультантом Д. Нортонем у 1990-х роках [18, с. 29]. Вона містить фінансову і клієнтську компоненти, складові внутрішньо організаційних процесів, навчання та розвиток. Щоб визначити ефективність функціонування підприємства або його підрозділу традиційних фінансових показників на сьогодні недостатньо, оскільки вони віддзеркалюють ефективність роботи підприємства в минулому, не діагностуючи та не виявляючи можливостей для вирішення проблем «в режимі реального часу». Система збалансованих показників по праву визнається унікальною системою, що дозволяє поєднувати фінансові й нефінансові показники.

Таким чином, на основі системи збалансованих показників сучасні підприємства можуть оперувати методичними підходами та управлінськими інструментами оцінювання ефективності функціонування всіх підсистем менеджменту, що дозволить збалансовано й адекватно відтворювати траєкторію в досягненні цілей, з високим рівнем достовірності виявляти зрушення та зміни, які відбуваються у поточній діяльності підприємств. На думку Т. М. Ісаєвої збалансована система показників є системою стратегічного управління підприємством на основі вимірювання й оцінювання ефективності його діяльності за комплексом показників, сформованих таким чином, щоб відобразити всі суттєві з точки зору стратегії компоненти діяльності підприємства (фінансову, маркетингову, виробничу, інноваційну тощо). Збалансована система показників дозволяє трансформувати місію та загальну стратегію підприємства в систему взаємопов'язаних показників [19, с. 227]. Впровадження збалансованої системи показників як сучасного інструменту менеджменту здатне активізувати функціонал менеджменту, спрямований на вирішення проблем економічного характеру. Збалансовані показники відображають ключові позиції підприємства, з якими пов'язано реалізацію стратегії.

Інноваційність методики збалансованої системи показників полягає у зміщенні акценту з оцінювання фінансових аспектів ефективності діяльності підприємства на широке коло індикаторів, які охоплюють через призму оцінювання такі компоненти як бізнес-процеси, клієнти та можливості розвитку і зростання підприємства. Вибір оптимального складу показників за кожною проекцією збалансованої системи показників є стратегічно важливим, оскільки на основі результатів діагностики здійснюється розроблення конкретних управлінських заходів, тому будь-яка похибка спричинити дестабілізацію у функціонуванні підприємства.

Сучасним форматом системного підходу у визначенні економічної ефективності менеджменту персоналу можна вважати КРІ, які дозволяють відобразити реалізацію поставлених цілей на рівні підприємства, структурних підрозділів та окремих посад.

При формуванні системи КРІ мають бути реалізовані такі принципи:

- Система КРІ – не як інструмент стягнень і покарань. Це сукупність показників, які відображають цілі діяльності та динаміку розвитку підприємства, а також внесок кожного співробітника у досягнення визначених цілей та поставлених завдань.

- До складу КРІ не повинні входити показники, які не мають кількісного виміру.

- КРІ мають бути такими, щоби працівник міг безпосередньо впливати на їх досягнення.

- КРІ не мають бути самоціллю в діяльності працівників, щоб досягаючи належного рівня за декількома показниками, працівники не ігнорували іншими цілями та завданнями, що може призвести до негативних наслідків у розвитку підприємства.

Наукою доведено, практикою підтверджено, що КРІ дозволяють налагодити належний контроль за досягненням поставлених завдань в координатах цілей підприємства.

Розроблення і застосування системи КРІ спрямовано на вирішення низки завдань, зокрема:

- конкретизація цілей діяльності підприємства, визначення завдань для окремих структурних підрозділів та посад працівників за рівнями та напрямками організаційної структури;
- посилення розуміння працівниками підприємства мети його діяльності, формування повного уявлення щодо індивідуальних завдань та завдань для структурного підрозділу;
- формування прозорості та об'єктивної основи для діагностики і контролю результатів праці на рівні працівників та структурних підрозділів і підприємства в цілому;
- посилення об'єктивності в оцінюванні внеску кожного виконавця у досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства;
- сприяння підвищенню рівня ефективності діяльності підприємства шляхом покращення якості менеджменту та мотивування працівників, чия винагорода за працю залежить від досягнутих КРІ.

Проведений аналіз теоретичних напрацювань різних авторів засвідчив, що ефективність менеджменту персоналу відображується показниками, які відтворюють з одного боку, результати трудової діяльності працівників, а з іншого – виконання окремих функцій менеджменту персоналу та бізнес-процесів [20]. Оскільки трудовий процес тісно пов'язаний з процесами основної діяльності підприємства, а персонал підприємства є сукупним працівником, то кінцеві результати діяльності працівників підприємства можуть слугувати критеріальними показниками ефективності менеджменту персоналу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Показники економічної ефективності менеджменту персоналу, сформовані за принципом кінцевих результатів діяльності підприємства

Показник	Методика розрахунку	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зростання частки ринку, %	Відношення обсягів реалізації до показників загального обсягу реалізації продукції та послуг відповідної категорії на ринку	Економічний індикатор стану підприємства на ринку відносно конкурентів	Залежність від іміджу та репутації підприємства, результатів комерційної діяльності
Дохід, грн	Виручка від реалізації за мінусом матеріальних витрат та амортизаційних відрахувань	Економічна характеристика додаткового продукту, з акцентом на стимулюванні економії ресурсів	Залежність від кількісних показників виробництва продукції. Містить витратну статтю собівартості – фонд оплати праці
Валовий прибуток, грн	Виручка від реалізації за мінусом собівартості	Один з базових фінансових показників, який відображає результати в грошовій формі	Залежність від обсягу виробництва продукції та рівня цін. Не доцільний у застосуванні для збиткових підприємств
Собівартість, грн	Загальна сума витрат на спожиті у виробничому циклі засоби виробництва та на оплату праці	Відтворює абсолютні значення витрат на виробництво, зниження яких забезпечує зростання прибутку	Не доцільно використовувати для порівняння з іншими підприємствами
Рентабельність, %	Відносний показник прибутковості (співставлення прибутку та вартості основних засобів / собівартості продукції)	Поширений відносний показник, який є співставним для різних підприємств	Ускладнюється співставлення у випадках суттєвих відмінностей у структурі основних засобів підприємств

Закінчення табл. 1.2

Витрати на 1 грн продукції, грн/грн	Співвідношення собівартості та вартості готової продукції	Відображує структуру собівартості, яка дає уявлення про прибутки або збитки. Доцільний для порівняння з іншими підприємствами	Можливе спотворення ситуації щодо ефективності, оскільки завищення цін на продукцію призводить до штучного зростання прибутку
Обсяг готової продукції, грн	Обсяг виробленої та призначеної до реалізації продукції у вартісному вимірі за певний період	Характеризує обсяг призначеної для продажу продукції на ринку в ланцюзі “товар-гроші”	Залежить від сформованого на ринку попиту та пропозиції й ступеня монополізації ринку з боку виробника
Якість продукції (відсоток браку або рекламацій), %	Частка якісної продукції в загальному обсязі готової продукції	Характеризує рівень дефектності продукції через питому вагу браку та рекламацій в загальному обсязі готової продукції за відповідний період	Відображує рівень якості продукції в період гарантійного періоду та лише в разі надходження рекламацій
Витрати на управління підприємством, грн/грн	Частка витрат на утримання управлінського апарату у загальних витратах підприємства	Характеризує витратність управління в динаміці	Відтворює ефективність роботи лише управлінського персоналу
Фондовіддача основних засобів, грн/грн	Співвідношення вартості готової продукції та вартості основних засобів	Відображує рівень використання основних засобів в порівнянні з обсягами виробленої продукції	Залежить від цінового фактора та рівня інфляції, простою та неповного завантаження обладнання, завищення вартості основних засобів

Джерело: складено за [20-23].

На переконання автора кваліфікаційної роботи, до перелічених в табл. 1.2 показників в якості інтегрального індикатора економічної ефективності менеджменту персоналу слід додати економічний ефект від плинності персоналу, визначення якого пропонується здійснювати за методичними положеннями, наведеними в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Економічні аспекти наслідків плинності персоналу

Показник	Спосіб розрахунку
Втрати, зумовлені перервами у роботі	$V_{\text{пер}} = V * T * Ч_{\text{пл}},$ де V – середньоденний виробіток в розрахунку на одного працівника; T – середня тривалість перерви, зумовленої плинністю; $Ч_{\text{пл}}$ – чисельність працівників, звільнених за причиною плинності
Втрати, зумовлені зниженням продуктивності праці перед звільненням	$П_{\text{пр}} = V * K_{\text{з.п.}} * D_{\text{зв}},$ де V – середньоденний виробіток в розрахунку на одного працівника; $K_{\text{з.п.}}$ – коефіцієнт зниження продуктивності праці у працівників перед звільненням; $D_{\text{зв}}$ – кількість днів перед звільненням працівників, впродовж яких спостерігається зниження продуктивності праці
Витрати на підбір персоналу в ситуації звільнення	$Z_{\text{наб.пл.}} = (Z_{\text{наб}} * d_{\text{пл}}) / K_{\text{зм}},$ де $Z_{\text{наб}}$ – загальні витрати на підбір персоналу; $d_{\text{пл}}$ – частка плинності персоналу в загальному об'ємі руху персоналу; $K_{\text{зм}}$ – коефіцієнт зміни чисельності працівників, який визначається як відношення чисельності персоналу на кінець періоду до чисельності персоналу на початок періоду
Витрати, зумовлені потребою навчання та необхідністю підвищення кваліфікації нових працівників	$П_0 = (V_{\text{нав.}} * d_{\text{пл}}) / K_{\text{зм}},$ де $V_{\text{нав.}}$ – витрати на навчання та перепідготовку; $d_{\text{пл}}$ – частка плинності персоналу в загальному об'ємі руху персоналу; $K_{\text{зм}}$ – коефіцієнт зміни чисельності працівників, який визначається як відношення чисельності персоналу на кінець періоду до чисельності персоналу на початок періоду
Втрати, зумовлені низьким рівнем продуктивності праці нових працівників	$П_{\text{пр.нов}} = V_{\text{адапт}} * K_{\text{зм.ПП}} * d_{\text{м}},$ де $V_{\text{адапт}}$ – середньоденний виробіток працівника в кожному місяці періоду адаптації; $K_{\text{зм.ПП}}$ – помісячний коефіцієнт зміни продуктивності праці за період адаптації; $d_{\text{м}}$ – кількість днів в місяці
Втрати від браку нових працівників	$П_{\text{бн}} = (V_{\text{заг}} * d_{\text{бр}} * d_{\text{пл}}) / K_{\text{зм}},$ де $V_{\text{заг}}$ – загальні втрати від бракованої продукції; $d_{\text{бр}}$ – частка втрат від браку у працівників, які пропрацювали на підприємстві менше одного року; $d_{\text{пл}}$ – частка плинності персоналу в загальному об'ємі руху персоналу; $K_{\text{зм}}$ – коефіцієнт зміни чисельності працівників, який визначається як відношення чисельності персоналу на кінець періоду до чисельності персоналу на початок періоду

Джерело: [20]

Ключові показники, за якими доцільно здійснювати оцінювання економічної ефективності за процесами менеджменту персоналу, є органічною складовою системи КРІ департаменту людських ресурсів (рис. 1.1).

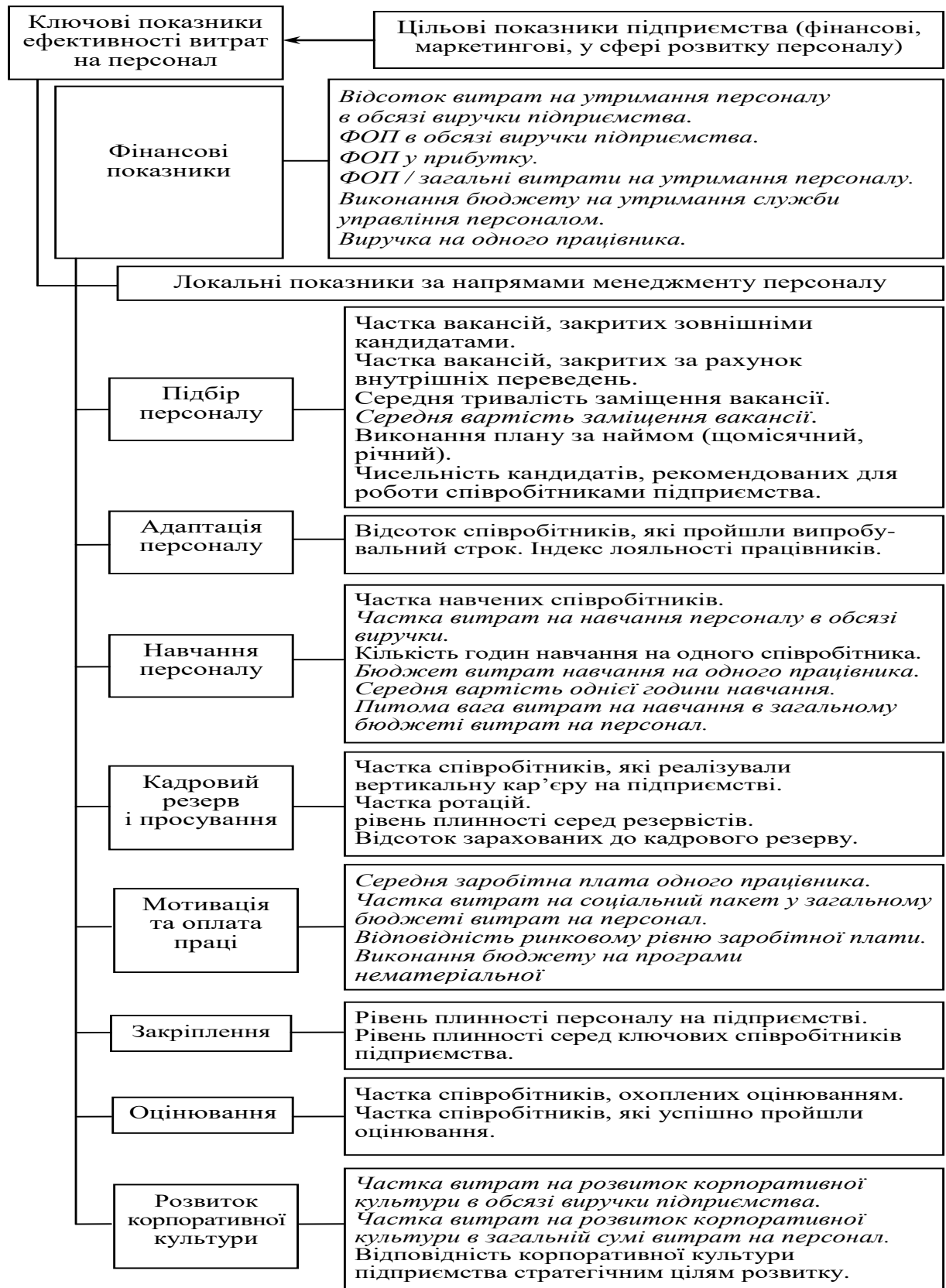


Рисунок 1.1 – Система КРІ департаменту людських ресурсів [20]

Слід підкреслити, що кількість показників та їх перелік встановлюється з урахуванням цілей і етапів життєвого циклу підприємства. Так, на стадії зародження підприємства пріоритетними кадровими процесами є підбір, комплексна адаптація і розміщення персоналу; на стадії зростання – навчання та оцінювання персоналу; на стадії зрілості – закріплення та утримання висококомпетентних і мотивованих працівників, управління діловою кар'єрою.

1.2 Науково-прикладний інструментарій забезпечення економічної ефективності менеджменту персоналу

Прийняття управлінських рішень щодо підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу передбачає необхідність дослідження інструментарію її забезпечення. За висновками провідних українських вчених, до науково-прикладних аспектів забезпечення ефективності менеджменту персоналу належать закономірності, принципи, функції, методи управління персоналом, форми нормативно-правового регулювання кадрових процесів [15; 24].

Закономірностями називають повторювані, стійкі та необхідні взаємозв'язки між явищами та процесами, що зумовлені їх сутністю. Спираючись на усталені тенденції розвитку системи управління персоналом [25] та враховуючи тренди нинішньої реальності, маємо підстави виокремити такі базові закономірності менеджменту персоналу:

1. Чим тісніша взаємодія зі споживачем, тим вищий рівень індивідуалізації роботи персоналу, що позначається на трудомісткості робіт.

2. Продукування нестандартних кадрових рішень зумовлює підвищення креативності управлінської праці, що активізує використання інноваційних можливостей керівника, спричиняє саморегулювання та самоменеджмент, зміну підходів до проектування системи менеджменту персоналу.

3. Можливість накопичення та посилення потенціалу досягається на основі узгодження загальноорганізаційних, командних та індивідуальних цілей. Така параметрична залежність використовується для виявлення готовності персоналу до реалізації цілей діяльності підприємства.

4. Розвиток особистісного потенціалу працівників сприяє посиленню ділових комунікацій між працівниками підприємства. В контексті менеджменту персоналу

ця закономірність сприяє оптимальній концентрації зусиль працівників окремого підрозділу, концентрації однорідних функцій різних підрозділів.

5. Коеволюційний характер розвитку компетентностей зумовлює взаємодію у високопродуктивній діяльності керівників, професіоналів, фахівців, робітників, що передбачає загальну методичну основу удосконалення системи менеджменту персоналу.

Щоб менеджмент персоналу підприємства був ефективним, він має відповідати принципам, напрацьованим багаторічною управлінською практикою. Під принципами менеджменту персоналу розуміють сукупність фундаментальних засад управління працівниками, послідовне дотримання яких є передумовою досягнення цілей, забезпечення високого рівня результативності спільної праці. На думку авторського колективу під керівництвом Данюка В. М., принципи, покладені в основу ефективного менеджменту персоналу, достатньо багатоманітні [15, с. 51-53]. Характеристику принципів, що визначають ефективність системи менеджменту персоналу наведено в додатку А. Нами виокремлено особливості їх реалізації в сучасній соціоекономічній реальності, що сформувалась під впливом техніко-технологічних чинників цифрової економіки, обмежень санітарно-епідеміологічного характеру, особливостей управління персоналом в умовах воєнного стану (табл. 1.4).

Принципи менеджменту персоналу мають багаторівневий характер. Серед загальних принципів виділяють науковість; комплексність (системність); безперервність; економічність; заінтересованість; відповідальність, плановість тощо. Серед часткових – відповідність функцій менеджменту цілям діяльності підприємства; персоніфікація роботи з працівниками (врахування намірів конкретного працівника, індивідуалізація рішень при вивільненні, службово-професійному просуванні, оплата праці за результатами і досягненнями тощо); демократизація відносин з персоналом (врахування думки та пропозицій працівників при прийнятті кадрових рішень, заміщення вакантних посад на конкурсних засадах, інноваційність в методах управління тощо); діджиталізація кадрової роботи, забезпечення рівня комп'ютеризації та автоматизації, достатнього для прийняття виважених рішень; підбір персоналу з урахуванням психологічної сумісності співробітників колективу та учасників командної роботи тощо.

Таблиця 1.4 – Принципи менеджменту персоналу

Назва принципу	Зміст принципу	Особливості реалізації в умовах соціоекономічної реальності третього десятиліття XXI століття
<i>Системності</i>	Передбачає необхідність запровадження системного підходу в управлінні підприємством як цілісним організмом, окремими структурними підрозділами та працівниками як виконавцями	Управління персоналом з використанням діджитал-технологій, поєднанням віддаленої та стаціонарної роботи забезпечує цілісність функціонування підприємства
<i>Соціального партнерства</i>	Колектив працівників підприємства працюватиме усвідомлено та продуктивно, якщо між роботодавцем та найманими працівниками буде досягнуто балансу інтересів та гармонійних соціально-трудових відносин	Колективний договір, в якому відображуються позиції сторін соціально-трудових відносин, гарантує узгодження інтересів роботодавця та найманих працівників в питаннях організації та безпеки праці
<i>Єдиноначальності</i>	Необхідність чіткого розмежування та розподілу повноважень між менеджерами та структурними одиницями й співробітниками по вертикалі та горизонталі; адміністративна підпорядкованість кожного працівника та структурного підрозділу одному керівнику	Кожен керівник ухвалює управлінські рішення, доводить їх до виконавців та несе відповідальність за налагодження належних комунікацій в дистанційному режимі та створення безпечних умов перебування у приміщеннях роботодавця
<i>Економічної ефективності</i>	Обґрунтування прямих і непрямих витрат на персонал, інвестиційних ресурсів у розвиток працівників	Головними складовими витрат на персонал є витрати на оплату праці та виплати соціального характеру
<i>Плановірності</i>	Означає, що всі процеси, дії, операції, процедури, які відбуваються на підприємстві щодо відтворення та використання потенціалу працівників, виробництво та працю на кожному робочому місці доцільно організувати на плановірній основі	Відсутність плановірності, незгодженість завдань призводять до порушення ритму діяльності, нерационального використання ресурсів, зниження рівня якості продукції, робіт, послуг тощо
<i>Демократизму</i>	Оптимальне поєднання єдиноначальності, індивідуальної відповідальності менеджера за стан роботи у підрозділі, керівництво яким він здійснює, за участі рядових працівників через делегування повноважень	Стиль керівництва менеджерів різних рівнів управління адаптований до нових викликів, ризиків та загроз; орієнтований на максимальну підтримку працівників у форс-мажорних ситуаціях
<i>Економічної заінтересованості</i>	Створення та запровадження гнучкої та адаптивної системи стимулів, які б спонукали менеджерів і весь персонал працювати з високим рівнем віддачі	Пріоритетом є оплата праці без затримки у виплаті заробітної плати; збереження належного розміру, рівня та структури винагороди за працю
<i>Соціальної доцільності</i>	Всі заходи та дії керівництва, умови праці на підприємстві мають бути соціально доцільні, виправдані й обґрунтовані	Формування та реалізація системи заходів wellbeing-менеджменту

Джерело: складено за [15]

Наукою доведено та практикою підтверджено, що функціями управління персоналом, виходячи із загальних функцій менеджменту, є планування, організування, мотивування, контролювання та координування роботи персоналу.

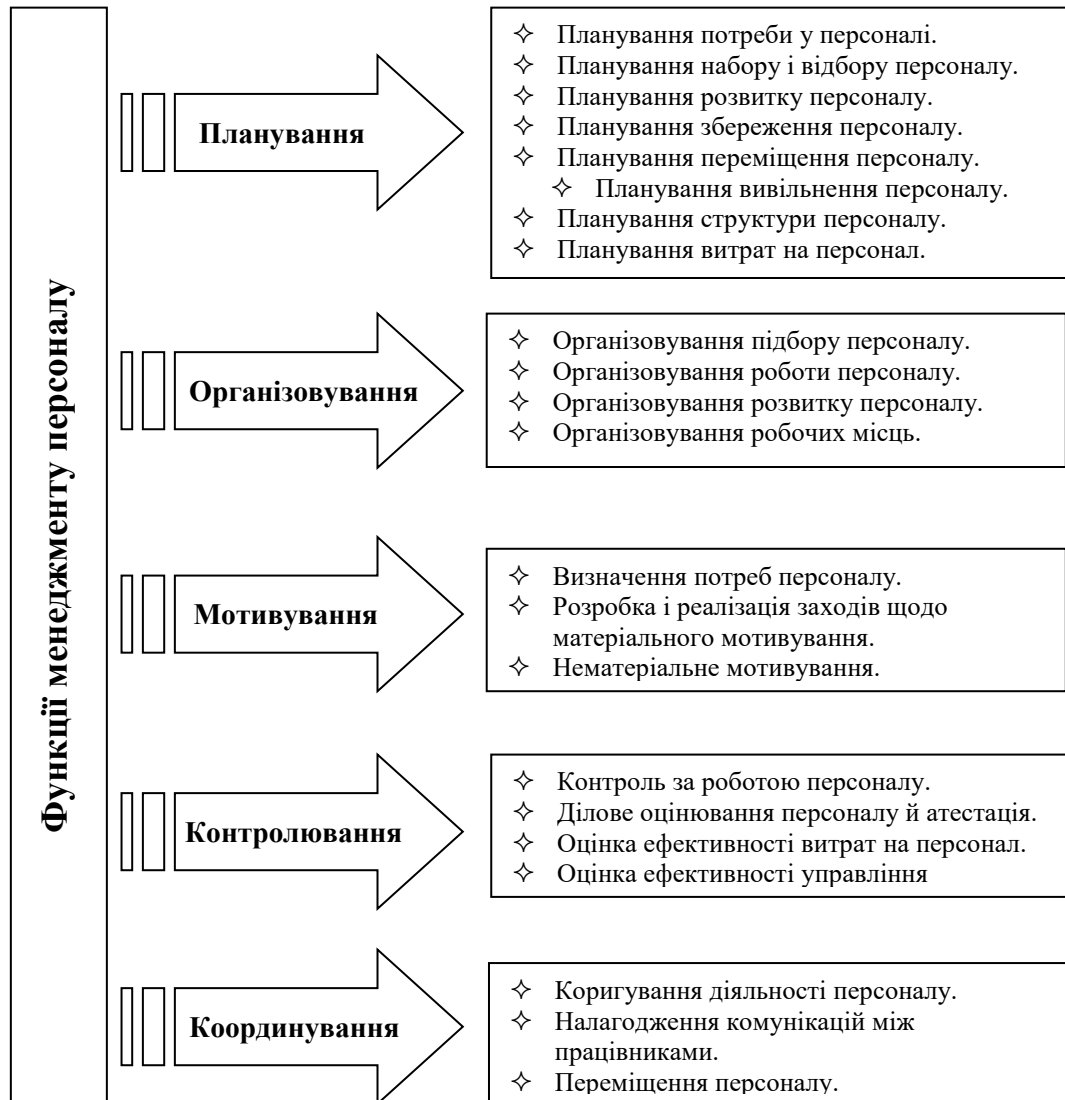


Рисунок 1.3 – Функції менеджменту персоналу [26]

Підсистема менеджменту персоналу в загальній системі менеджменту підприємства на середніх і великих підприємствах представлена департаментом людських ресурсів (кадровою службою), на малих підприємствах кадрова робота є прерогативою керівника або співробітника, якому дана ділянка роботи доручена в доповнення до основних обов'язків. Функціонал та завдання департаменту людських ресурсів (кадрової служби) мають різний контент залежно від стадії розвитку підприємства.

Робота департаменту людських ресурсів (кадрової служби) налагоджена, зазвичай, за трьома напрямками:

1. Стратегічний, який охоплює аналіз внутрішньої і зовнішньої кадрової ситуації; формування персонал-стратегії та політики менеджменту персоналу; розвиток системи управління людськими ресурсами; визначення кадрової потреби у зв'язку з реалізацією стратегій бізнесу; підготовку працівників до організаційних змін тощо.

2. Середньостроковий напрямок стосується планування поведінки підприємства на ринку праці; розробки критеріїв відбору та оцінювання результативності персоналу, службово-професійного просування та реалізації ділової кар'єри; підготовки планів у сфері залучення персоналу, винагороди за працю та соціальних виплат; корегування планів підготовки, розвитку та ефективного використання потенціалу працівників.

3. У короткостроковому періоді здійснюється формування штатного розпису; підготовка планів підбору, підвищення рівня компетентності персоналу; планування кадрових переміщень; розроблення та реалізація заходів із закріплення персоналу на підприємстві.

На різних етапах життєвого циклу підприємства функції департаменту людських ресурсів (кадрової служби) неоднакові. Так, на стадії формування підприємства департаменту людських ресурсів (кадрової служби) як такої не існує, принципи роботи з персоналом не напрацьовані і не усталені, проте продумані та виважені кадрові заходи вкрай необхідні. Передусім, актуалізується проектування організаційної структури системи менеджменту персоналу, оптимізація бюджету на виконання кадрових функцій та реалізацію бізнес-процесів, формування вимог до майбутніх співробітників, вибір джерел залучення нових працівників та способи їх адаптації. На стадії зростання до пріоритетних завдань департаменту людських ресурсів (кадрової служби) входять залучення персоналу, в якому підприємство відчуває гостру потребу, та розвиток корпоративної культури. При працевлаштуванні перевага надається кандидатам, які готові сприймати таку культуру, правила та норми корпоративної поведінки. На стадії стабілізації домінантою в діяльності департаменту людських ресурсів

(кадрової служби) стає оцінювання персоналу, пошук нових можливостей та невикористаних резервів, планування ділової кар'єри, прийняття інноваційних кадрових рішень. На стадії кризи принципово важливою є діагностика стану кадрового забезпечення підприємства, за необхідності – організація скорочення та звільнення персоналу, забезпечення кадрової рівноваги.

З рис. 1.4 видно, що до традиційних методів менеджменту персоналу в нинішніх реаліях є адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Їх головне призначення – забезпечення високої ефективності діяльності підприємства, активної творчої діяльності кожного працівника, чіткої організації праці, злагодженої, гармонійної роботи всього персоналу. Оскільки крім позитивних ефектів традиційні методи менеджменту персоналу залежно від якості їх застосування можуть здійснювати деструктивний вплив на діяльність підприємства, а їх потенціал не безмежний, в нинішніх реаліях виникає потреба у застосовуванні інноваційних методів, які дозволяють максимально використати нові можливості, пом'якшити ризики і загрози, знайти відповіді на поточні виклики.



Рисунок 1.4 – Система методів менеджменту персоналу

Джерело: складено за [27-30].

Форми нормативно-правового регулювання кадрових процесів 3
 урахуванням їх ієрархічності унаочнює рис. 1.5.

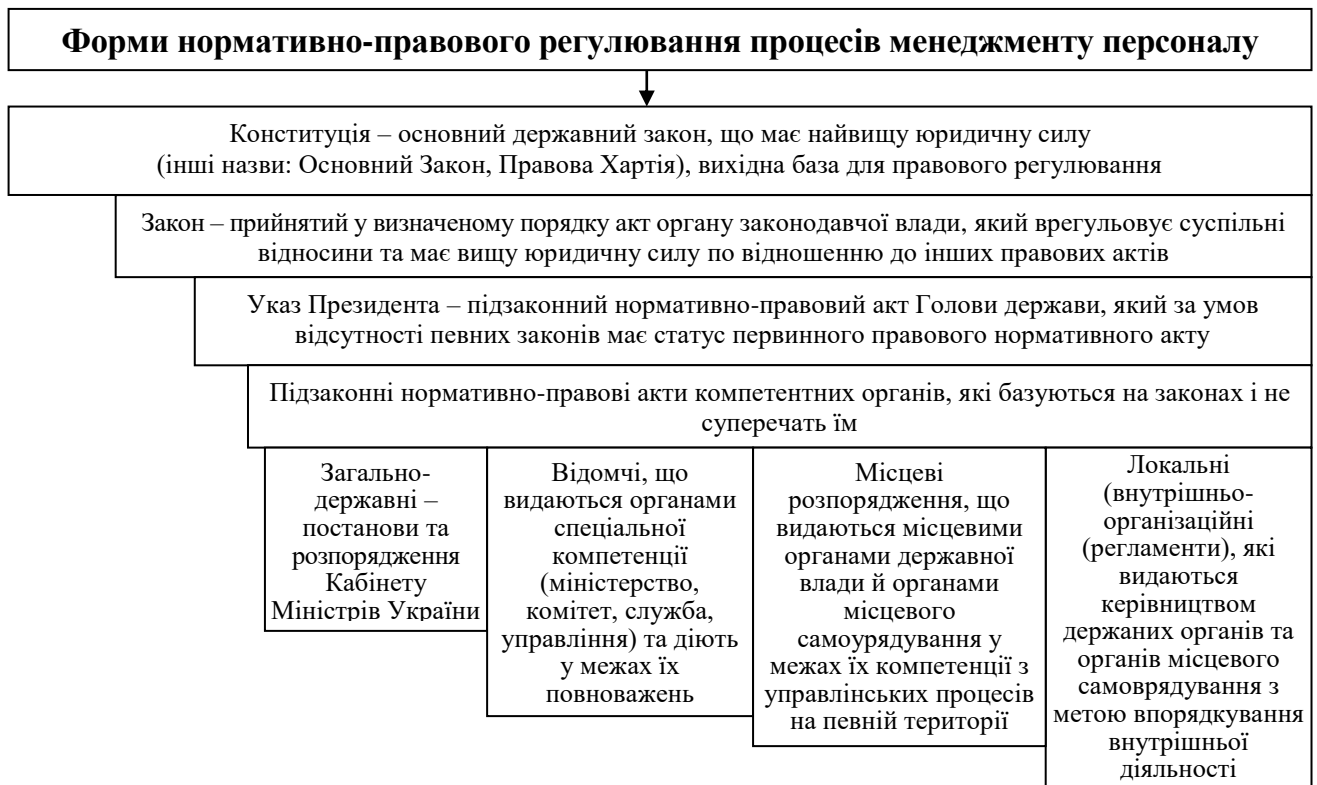


Рисунок 1.5 – Форми правового регулювання процесів менеджменту персоналу
 Джерело: складено автором

У процесі дослідження, виконаного в рамках кваліфікаційної бакалаврської роботи, нами напрацьовані принципи ефективного функціонування системи менеджменту персоналу. Реалізація на практиці певної кількості принципів характеризує рівень ефективності менеджменту персоналу, тобто чим більше принципів втілено у кадрових практиках, тим ефективніше функціонує підсистема менеджменту персоналу. В залежності від рівня розвитку підсистеми менеджменту персоналу принципи можна поділити на три рівні:

- системний – рівень підсистеми менеджменту персоналу;
- внутрішньосистемний – рівень департаменту людських ресурсів (кадрової служби);
- особистісний – рівень виконавців функціоналу менеджменту персоналу (суб'єкт та об'єкт менеджменту персоналу).

Ієрархія та взаємозв'язок принципів представлено у вигляді моделі ідентифікації рівня ефективності функціонування підсистеми менеджменту персоналу (табл. 1.6). В наведеній моделі принципи диференціюються не лише за рівнем розвитку підсистеми менеджменту персоналу, але й за змістовними

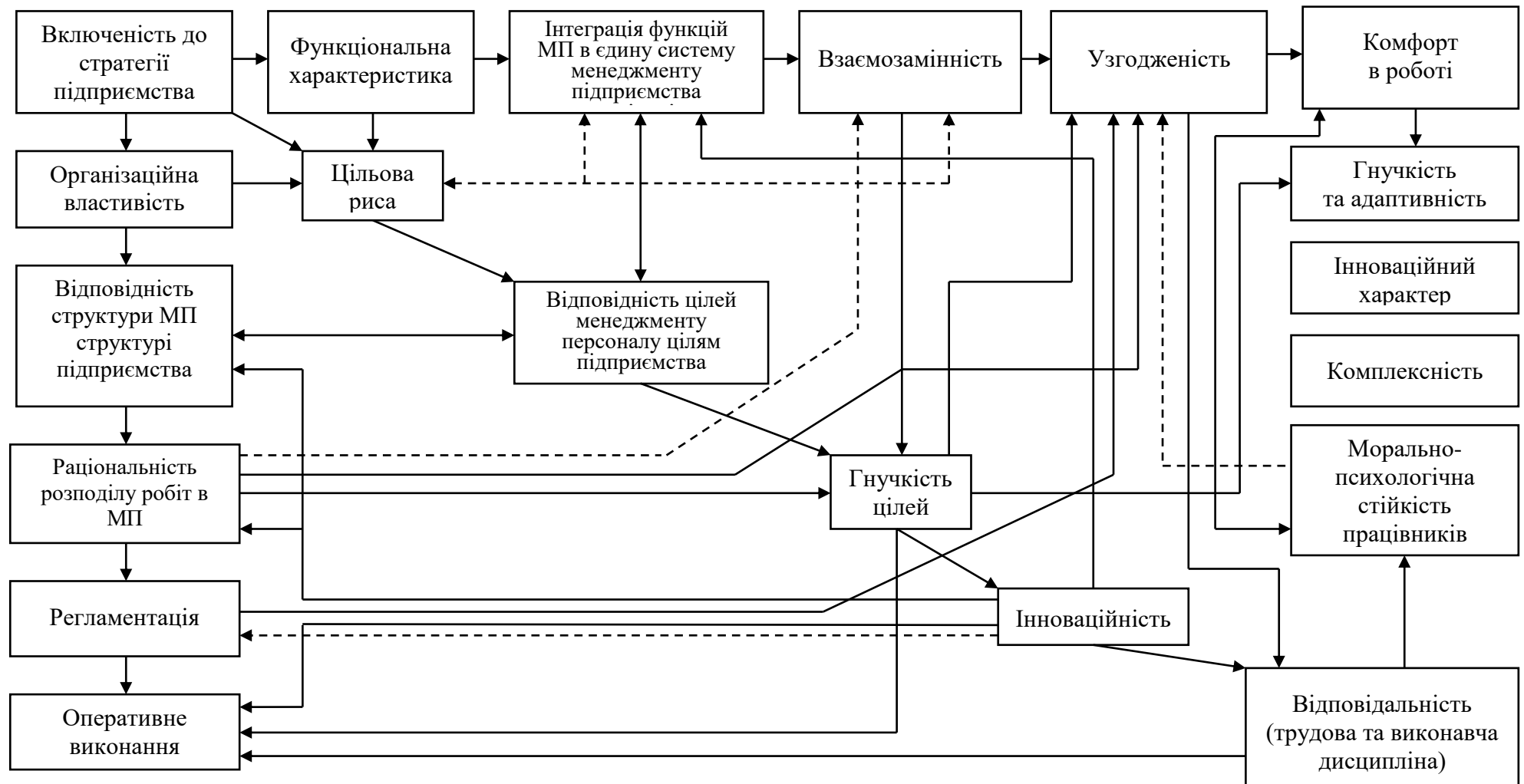
характеристиками менеджменту персоналу. Згідно з цією моделлю системною є лише та структура менеджменту персоналу, в якій реалізовано принципи, що визначають головний з них – «включеність менеджменту персоналу до стратегії розвитку підприємства». Дотримання вертикальної ієрархії в рівнях реалізації принципів ефективного менеджменту персоналу та їх зв'язку з типами системи менеджменту персоналу (традиційний, змішаний, сучасний) дозволило побудувати матрицю розподілу принципів ефективності менеджменту персоналу з урахуванням диференціації принципів за характеристиками менеджменту персоналу (цільова, організаційна, функціональна) (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Матриця диференціації принципів ефективності системи менеджменту персоналу

Включеність до стратегії розвитку підприємства	Системний рівень	Внутрішньо-системний рівень	Особистісний рівень
Цільова ←	Відповідність цілей менеджменту персоналу цілям підприємства ←	Гнучкість та адаптивність цілей ←	Інноваційний характер ←
			Відповідальність за досягнення цілей та виконання завдань ←
Організаційна ←	Відповідність структури менеджменту персоналу структурі підприємства ←	Раціональність в розподілі робіт ←	Регламентація ←
			Оперативне виконання ←
Функціональна ←	Інтеграція функцій менеджменту персоналу в єдину систему менеджменту підприємства ←	Взаємозамінність ←	Узгодженість ←
			Комфорт в роботі ←
Тип розвитку системи менеджменту персоналу	Сучасний	Змішаний	Традиційний

Джерело: складено за [24]

Треба підкреслити, що дотримання різнорівневих принципів ефективності можливе в системі менеджменту персоналу сучасного типу, яка максимально адаптована до нинішньої соціоекономічної реальності. Систему принципів ефективного менеджменту персоналу наведено на рис.1.6.



Позначення ліній: —> — пряма взаємодія; - - -> — не пряма взаємодія.

Рисунок 1.6 – Взаємозв’язок принципів ефективності системи менеджменту персоналу підприємства

Джерело: складено за [24]

Принципи, закладені в основу ефективності системи менеджменту персоналу, безперервно адаптуються до внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства та слугують орієнтиром у виборі методів та розробленні процедур оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу. Науково-практична проблематика визначення ефективності системи менеджменту персоналу надзвичайно складна. Зумовлено це тією обставиною, що система менеджменту персоналу як об'єкт оцінювання, з одного боку, розглядається як частина сукупних людських ресурсів підприємства, а з другого боку, є елементом системи менеджменту підприємства.

У процесі діагностики системи менеджменту персоналу застосовується широкий спектр методів – вивчення документів, інтерв'ю, активні методи спостереження, SWOT-аналіз, самооцінка (самопостереження, само-фотографія робочого дня), анкетування та тестування, експертно-аналітичний, нормативний, динамічний, декомпозиції, послідовної підстановки, аналітично-розрахунковий, порівняння, головних компонент, бальної оцінки, коефіцієнтів, структуризації цілей, колективного блокноту, досвіду, мозкового штурму або творчих переговорів, групових оцінок, асоціацій, аналогій, контрольних запитань, матричний, статистичний, параметричний, системного аналізу, функціонально-вартісний аналіз, управління за цілями шкал графічного рейтингу та інші. В додатку Б наведено характеристику методів, які, на думку автора, доцільно застосовувати для діагностики економічної ефективності менеджменту персоналу.

Слід підкреслити, що найбільша точність оцінювання економічної ефективності менеджменту персоналу досягається в тому випадку, коли комплексно застосовується система методів, які дозволять провести дослідження за критеріальними параметрами економічної ефективності. Комплексне застосування методів з відповідними методичними прийомами дозволяє розглянути об'єкт під різними кутами зору та, як наслідок, уникнути прорахунків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ЦЕНТРУ «ПРИНТ-24»

2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз кадрового забезпечення підприємства

Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» розпочав свою діяльність на ринку поліграфії з 2009 року як суб'єкт малого підприємництва. Сьогодні – це одне з середніх підприємств міста Києва у сфері надання поліграфічних послуг для корпоративних та індивідуальних клієнтів.

Підприємство оперативно реагує на потреби ринку, реалізуючи клієнтоорієнтований підхід, вибудовуючи ділові відносини з партнерами на засадах довгострокового співробітництва, високого професіоналізму та довіри.

Мета діяльності поліграфічного центру «ПРИНТ-24» – задоволення потреб клієнтів щодо високоякісних поліграфічних послуг. Реалізація цього кредо стала можливою завдяки безперервному виробничому процесу та створенню повного поліграфічного циклу. Ці аспекти для підприємства є першочерговими завданнями та слугують ключовими конкурентними перевагами.

За формою власності поліграфічний центр «ПРИНТ-24» є приватним підприємством, за організаційно-правовою формою господарювання – це товариство з обмеженою відповідальністю. За класифікатором видів економічної діяльності належить до поліграфічної діяльності. Код (за КВЕД) 22.22.0.

У внутрішніх корпоративних документах місія підприємства сформульована таким чином: Реалізація клієнтоорієнтованого підходу, спрямованого на глибоке розуміння персональних потреб Замовника в ході надання якісних поліграфічних послуг.

Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» на замовлення клієнтів виготовляє продукцію широкої номенклатури, динаміка якої впродовж п'яти останніх довоєнних років представлена на рис. 2.1.

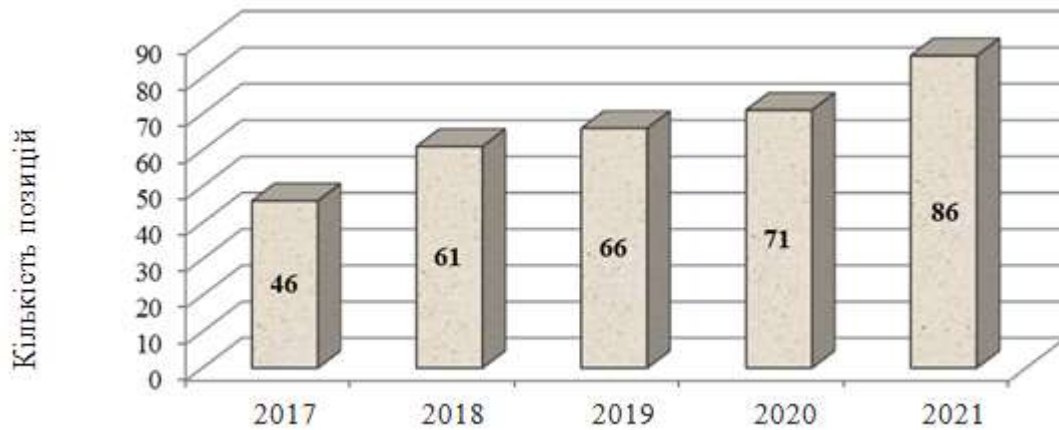


Рисунок 2.1 – Динаміка номенклатури продукції ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» за 2017-2021 рр.

Джерело: складено за даними звітної документації ТОВ Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

Номенклатура продукції, що випускається ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» за період 2017-2021 рр. розширилась на 40 позицій; за цей час темп розширення номенклатури склав 87 %. Серед позицій номенклатури найбільшу частку в обсягах реалізації склали такі види як анкети, брошури, візитки, газети, етикетки, інструкції, календарі, наліпки, папки, стікери, постери, конверти, журнали, плакати та каталоги.

Дані офіційної звітності підприємства за показниками реалізованої продукції засвідчили, що найбільший дохід від реалізації ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» впродовж 2017-2021 років забезпечує виготовлення на замовлення клієнтів таких видів продукції як брошури, каталоги, журнали та календарі, питома вага яких в загальному обсязі реалізованої продукції відповідно становила: у 2017 році – 39,2 %, у 2018 році 81,6 %, у 2019 році – 69,6 %, у 2020 та 2021 роках – 77,4 % та 76,4 %. Найменший дохід отримано від виготовлення та реалізації візиток, постерів та анкет, зокрема: у 2017 році – 3,9 %, у 2018 році – 0,7 %, у 2019 році – 1,1 %, у 2020 та 2021 роках – 0,8 % і 1 % відповідно. Середній розмір доходу характерний для виробництва папок, етикеток, наліпок, інструкцій та газет: у 2017 році – 20,3 %, у 2018 році – 11,9 %, у 2019 році – 19,1 %, у 2020 та 2021 роках – відповідно 16,4 % і 18,4 % від загального обсягу реалізованої продукції.

Результати дослідження рентабельності продукції ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» зображено на рис. 2.2, який засвідчує, що перші позиції в рівні прибутковості у 2021 р. характерні для журналів (23 %), каталогів (22 %), брошур і настільних календарів (21 %). Найменш рентабельна продукція – бланки та пакети, вартість яких незначною мірою перевищує витрати по собівартості.

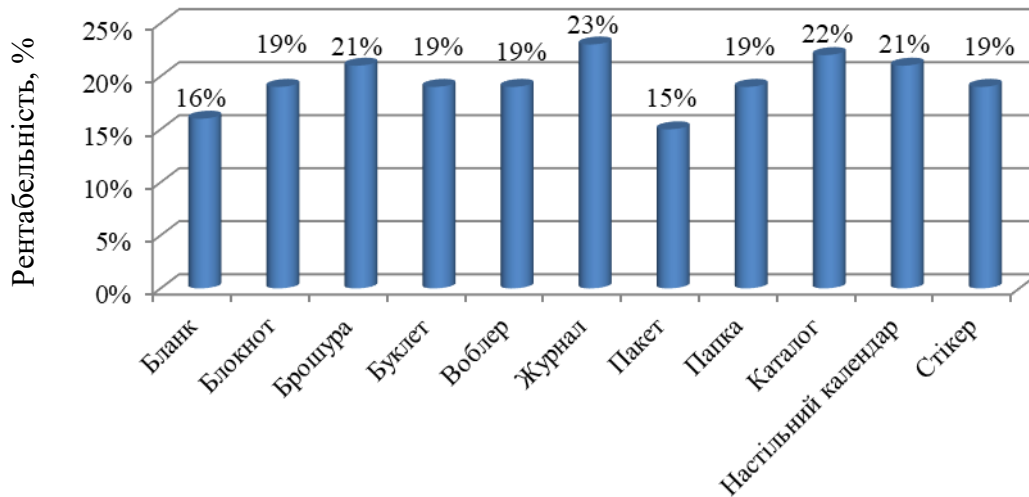


Рисунок 2.2 – Рівень рентабельності продукції ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ 24», %

Джерело: складено за даними звітної документації ТОВ Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

Дослідження сучасного стану ефективності менеджменту персоналу передбачає здійснення аналізу складу і структури персоналу ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24».

На початок створення підприємства «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» у в організаційній структурі налічувалось 24 посади, чисельність працівників складала 30 осіб. Станом на 2012 рік кількість управлінських позицій складала 25, а чисельність персоналу зростає до 35 осіб. У 2014 році кількість управлінських посад збільшилась з 25 до 31. В цей період було введено такі посади та робочі місця як: головний радник; начальник репроцентру; начальник відділу кадрів; начальник відділу дизайну; технолог; технік-електрик; оператор друкарського устаткування. Натомість відбулось скорочення посади техника репроцентру. На кінець 2016 року кількість посад згідно штатного розпису зростає до 34; введено

посади начальника виробництва; менеджера з персоналу; оператора комп'ютерної верстки; інженера з охорони праці; комірника; машиніста різальних машин; налагоджувальника поліграфічного устаткування. У 2017 році скорочено робочі місця експедитора, технолога та оператора друкарського устаткування. В кінці 2018 року до штатного розпису введено посади юрисконсульта і технічного директора; скорочено посади начальника відділу кадрів і інженера-механіка. У 2021 році чисельність персоналу досліджуваного підприємства становила 66 осіб.

На рис. 2.3 представлено організаційну структуру ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24».

Відповідно до чинної організаційної структури на досліджуваному підприємстві встановлено 3 рівні управління; введено посади керівника вищого рівня управління, керівників середнього рівня управління та нижньої ланки управління.

Вищі органи управління і контролю ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» – Загальні збори Учасників і директор.

Організація роботи з персоналом є сферою компетентності та відповідальності менеджера з персоналу, який здійснює забезпечення персоналом у відповідності до цілей розвитку підприємства і напрямів політики управління персоналом з метою ефективного використання, оновлення і поповнення складу персоналу. До обов'язків менеджера з персоналу входить укомплектування підприємства працівниками потрібних професій та спеціальностей згідно із кваліфікаційними рівнями та профілем професійної підготовки, діловими та особистісними якостями, з урахуванням можливостей реалізації трудового потенціалу працівників.

Кваліфікаційними вимогами до менеджера з персоналу передбачено повну вищу освіту напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент» (магістр або спеціаліст) без вимог щодо стажу роботи чи повну вищу освіту (спеціаліст або магістр) з вимогами щодо стажу роботи за фахом не менш як 2 роки та післядипломну освіту за напрямом «Менеджмент».

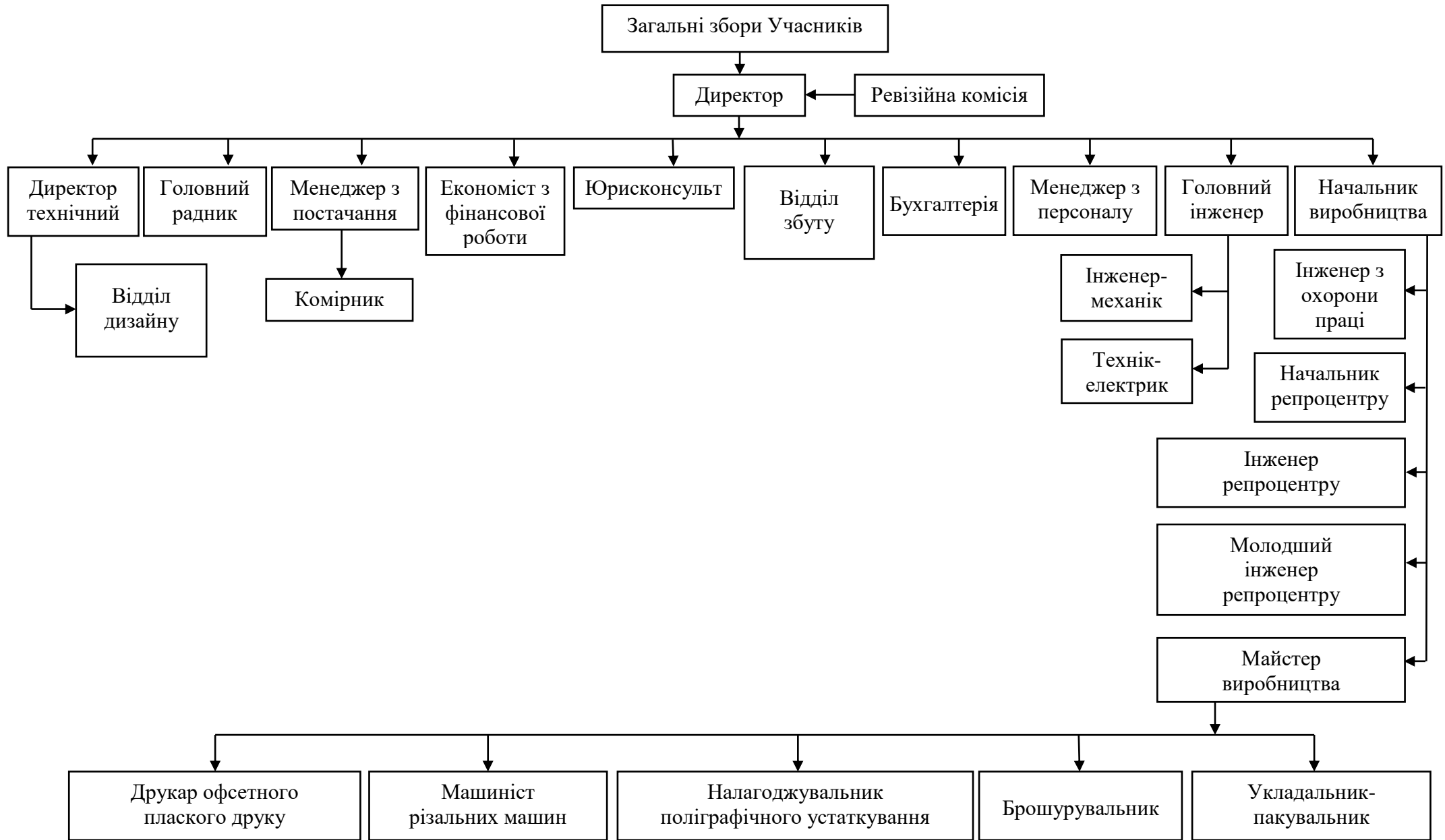


Рисунок 2.3 – Схема організаційної структури управління ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

Джерело: складено за даними організаційних регламентів ТОВ Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

З метою визначення сфери відповідальності за управлінськими посадами підприємства в межах кадрових функцій в табл. 2.1 наведено фрагмент матриці відповідальності із зазначенням зони інтегрування функцій.

Таблиця 2.1 – Матриця повноважень і відповідальності ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» у сфері менеджменту персоналу

Основні обов'язки за управлінськими функціями і функціональними сферами	Управлінські посади											Коментарі	
	Загальні збори Учасників	Директор	Начальник відділу дизайну	Бухгалтер	Економіст з фінансової боти	Майстер виробництва	Начальник виробництва	Начальник відділу збуту	Менеджер зі збуту	Менеджер з персоналу	Технічний директор		Менеджер з постачання
Персонал (пошук кандидатів та відбір претендентів, встановлення розміру заробітної плати, формування норм і правил корпоративної культури, адаптація нових співробітників, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, вирішення трудових конфліктів, звільнення працівників, ведення кадрової документації													Зонами інтегрування є: встановлення розміру заробітної плати, формування норм і правил корпоративної культури, звільнення працівників. Виконання зазначених функцій покладено на директора підприємства та менеджера з персоналу. Переважна частка функціоналу в частині кадрової роботи є сферою компетентності та відповідальності менеджера з персоналу

Джерело: складено за даними організаційних регламентів ТОВ Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

На основі проведено аналізу можемо стверджувати про інтегрування таких управлінських обов'язків в підсистемі менеджменту персоналу: визначення загальних цілей та стратегії діяльності підприємства; коригування планів діяльності; розподіл робіт між виконавцями; формування штатного розпису; встановлення розміру заробітної плати; формування норм і правил корпоративної культури; звільнення працівників.

Для більш детального дослідження ефективності менеджменту персоналу проведемо аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24».

Динаміку загальної чисельності персоналу представлено на рис. 2.4. наведені дані засвідчують: за 2017-2021 рр. спостерігалось збільшення чисельності працівників: менеджерів зі збуту – з 2 осіб у 2017 р. до 8 осіб у 2021 р.; друкарів офсетного плаского друку – з 1 особи у 2017 р. до 8 осіб у 2021 р.; брошурувальників – з 2 осіб у 2017 р. до 7 осіб у 2021 р.

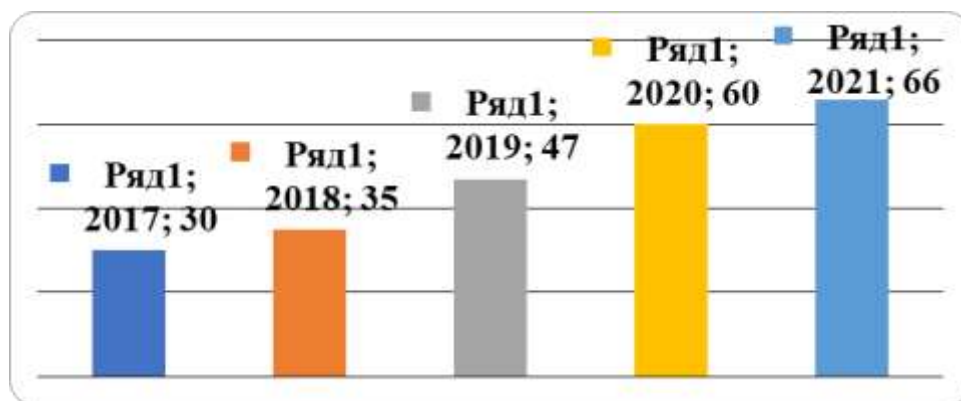


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» за 2017-2021 роки

Джерело: складено за даними звітної документації ТОВ Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

Проведений аналіз засвідчив, що зміни в чисельності персоналу ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» відбулися внаслідок розширення номенклатури й асортименту продукції, розширення клієнтської бази, збільшення обсягів замовлень від постійних та нових клієнтів на виготовлення продукції та надання послуг, розвитку матеріально-технічної бази, запровадження нових технологічних процесів.

В рамках загальної тенденції чисельності працівників спостерігається приріст чисельності за категоріями робітників та технічних службовців. При цьому випереджальні темпи зростання характерні для категорії робітників. В порівнянні з рівнем 2019 року, у 2020 році чисельність фахівців збільшилась на 33,3 %, що в абсолютному значенні становить 2 особи. З 2018 року відбулось зростання чисельності в категорії керівників на 100 % у 2020 р. та на 22,2 % у 2020 р. Чисельність професіоналів збільшилась на 25 % у 2020 році в порівнянні з 2020 роком, але згодом відновились на рівні 2018 та 2019 рр.

Відповідно до положень Державного класифікатора професій здійснено розподіл працівників ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» на керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців і робітників.

У структурі персоналу за категоріями, як засвідчило проведене дослідження, спостерігається переважання керівників і робітників, що зумовлено технологічними особливостями поліграфічної діяльності. Впродовж 2019-2021 рр. мало місце незначне зниження частки керівників та професіоналів, відбулося значне збільшення питомої ваги робітників у 2021 році. Загалом спостерігається нестабільність структури персоналу (рис. 2.5).

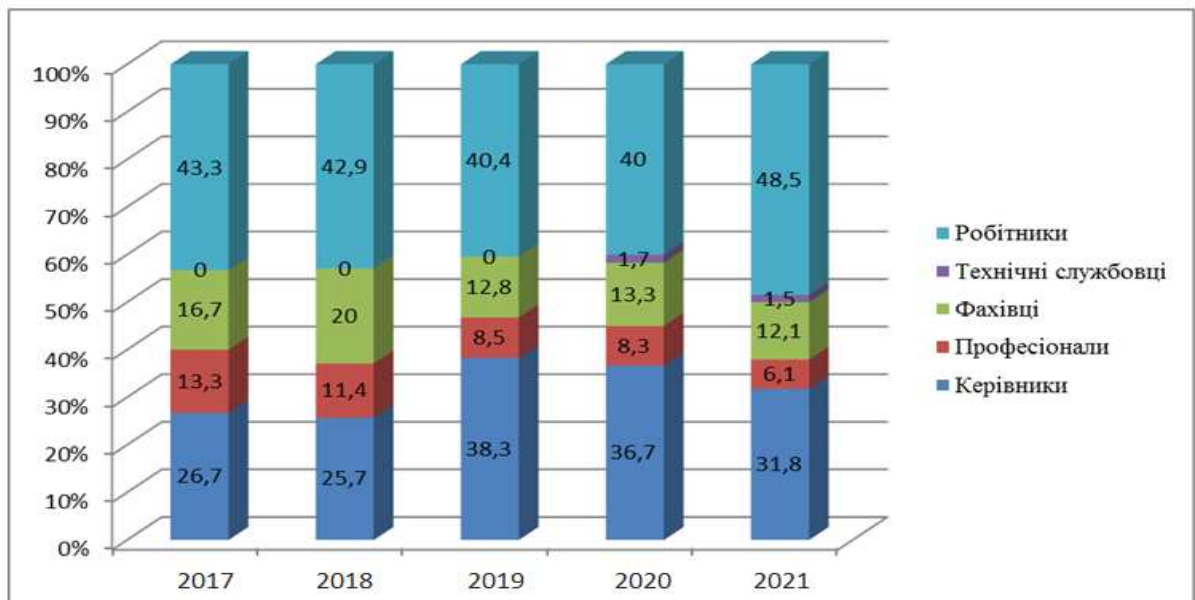


Рисунок 2.5 – Структура персоналу ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» за категоріями у 2017-2021 рр., %

Джерело: складено за даними звітної документації ТОВ Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

За рівнем освіти переважну частку у структурі персоналу за аналізований період складають працівники із середньою загальною освітою – діапазон від 33,3 % у 2020 р. до 42,9 % у 2018 р. Інформація про структуру персоналу ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» за рівнем освіти у 2017-2021 рр. наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» за рівнем освіти у 2017-2021 роках, %

	2017	2018	2019	2020	2021к
Вища економічна	33,3	31,3	31,9	33,3	27,3
Вища технічна	16,7	17,1	23,4	18,3	16,7
Вища юридична	–	–	–	1,7	1,5
Середня спеціальна	10	8,6	6,4	6,7	6
Середня професійно-технічна	–	–	4,3	6,7	7,6
Середня загальна	40	42,9	34	33,3	40,9

Джерело: складено за даними звітної документації ТОВ Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

Суттєвою є частка працівників з вищою освітою (рис. 2.6).

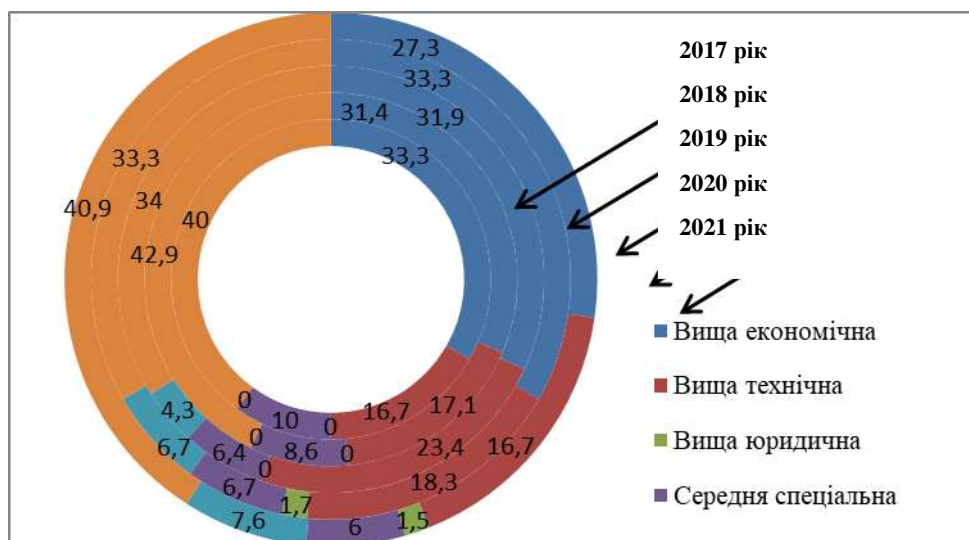


Рисунок 2.6 – Структура персоналу ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» за рівнем освіти у 2017-2021 роках, %

Джерело: складено за даними звітної документації ТОВ Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

У складі персоналу ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» станом на кінець 2021 р. налічувалось 27 працівників жіночої статі, що становить 40,9 % від загальної чисельності персоналу. За аналізований період частка жінок зменшилась на 2,4 %. У 2018 р. частка жінок в загальній чисельності персоналу підприємства склала 45,7 %, у 2019 р. відбулося зменшення чисельності жінок на 11,7 %. Впродовж досліджуваного періоду частка жінок, зайнятих на підприємстві ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» поступово зростала, зокрема, в порівнянні з 2019 роком питома вага жінок в 2021 році зростає на 6,9 % (рис. 2.7). Зазначені тенденції є підтвердженням виваженої політики управління персоналом підприємства в гендерному аспекті.

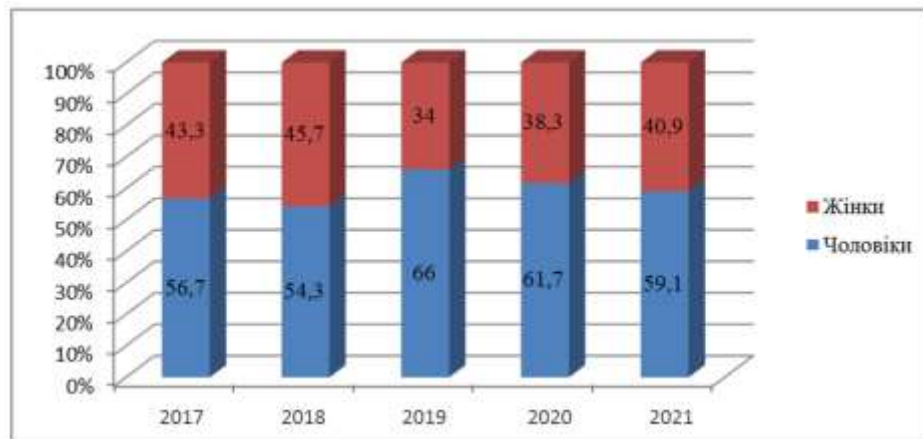


Рисунок 2.7 – Структура персоналу ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» за статтю у 2017-2021 рр., %

З огляду на масштаби діяльності ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» функціональними домінантами підсистеми управління персоналом є такі функції як підбір та звільнення персоналу, управління заробітною платою та винагородою за працю в цілому, управління процесами дисциплінарного характеру.

У рамках реалізації зазначених функцій менеджер з персоналу за узгодженням управлінських рішень з керівництвом здійснює такі кадрові процеси як пошук кандидатів на заміщення вакантних посад (робочих місць) та їх залучення для подальшого відбору; відбір та найм претендентів з необхідною кваліфікацією; встановлення розміру заробітної плати; формування структури винагороди за працю; забезпечення належного рівня трудової та виконавської дисципліни; визначення тривалості чергових відпусток; звільнення працівників згідно з нормами чинного трудового законодавства.

2.2 Аналіз основних показників економічної ефективності менеджменту персоналу

Виходячи з концептуальної позиції, за якою ефективність менеджменту персоналу відображується показниками, що відтворюють результати трудової діяльності працівників як сукупного працівника підприємства, проведемо аналіз основних показників економічної ефективності менеджменту персоналу, сформованих за принципом кінцевих результатів діяльності підприємства (табл. 1.3).

Передусім зазначимо, що в довоєнний час ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» тримав орієнтир на стрімкий розвиток, запроваджуючи сучасні технології поліграфічного профілю. В умовах воєнного стану керівництво та персонал підприємства застосовують апробовані та інноваційні управлінські і маркетингові прийоми та інструменти для збереження клієнтської бази та залучення до співпраці нових замовників і споживачів продукції.

Український ринок друкованої продукції динамічно змінюється. Одним з найважливіших економічних чинників зовнішнього середовища є діяльність конкурентів. Пороги входу на український ринок поліграфічної діяльності є невисокими, тому учасників ринку значно більше, ніж представлено у дослідженні, а їх кількість зростає у зв'язку з виходом на ринок суб'єктів малого та середнього підприємництва, що надають поліграфічні послуги.

Основними конкурентами ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24», за результатами проведеного дослідження, слід визнати державне підприємство «ПОЛІГРАФІЧНИЙ КОМБІНАТ «УКРАЇНА», дочірнє підприємство «Поліграфічний комбінат «Зоря», видавничо-поліграфічне підприємство «КОМПАС», поліграфічне підприємство «ПАТЕНТ», ТОВ Поліграфічне підприємство «Гриф Фонд», «Поліграфічний центр «Бліц-Принт», ТОВ «Рекламбуд ЛТД». Зазначені підприємства здійснюють виробництво однорідної поліграфічної продукції з широким спектром номенклатури та асортименту. Розуміння сильних сторін підприємств-конкурентів, і передусім – виробництво широкоформатної, захищеної голографічними знаками продукції – дозволяє шукати можливості для

визначення стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» з метою зміцнення конкурентної позиції на ринку поліграфії.

Проте, фахівці досліджуваного підприємства, на жаль, не проводять аналіз ринку поліграфічної продукції і послуг. З метою ідентифікації частки ринку ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» нами систематизовано інформацію щодо функціонування підприємств поліграфічної галузі промисловості України за період 2017-2020 рр. (табл. 2.2). Наразі дані офіційної статистики щодо обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) в галузі поліграфічної діяльності, тиражування записаної інформації в цілому по економіці України за 2021 р. відсутні.

Таблиця 2.3 – Показники ринку поліграфічної галузі промисловості в Україні за 2017-2020 рр.

<i>Показник</i> \ <i>Рік</i>	2017	2018	2019	2020
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) в галузі поліграфічної діяльності, тиражування записаної інформації, в цілому по економіці України, <i>тис. грн</i>	15521184,4	18173892,1	18883585,7	17642969,4
Обсяг готової продукції ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24», <i>тис. грн</i>	78100	106260	205475	198137
Частка готової продукції ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» в обсязі виробленої продукції (товарів, послуг) поліграфічної галузі економіки України, %	0,00050318325	0,00058468488	0,00108811432	0,00112303658

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

Як видно з табл. 2.3, частка готової продукції ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» в обсязі виробленої продукції (товарів, послуг) поліграфічної галузі економіки України є низькою, проте динаміка цього показника позитивна, що слугує підтвердженням належного рівня економічної ефективності менеджменту персоналу. На жаль, дані щодо обсягу виготовленої продукції та наданих послуг за видами економічної діяльності з розподілом підприємств за масштабами

діяльності на великі, середні, малі і мікропідприємства не оприлюднюються з метою забезпечення виконання положень Закону України «Про державну статистику» стосовно конфіденційного характеру статистичної інформації в питаннях первинного та вторинного блокування уразливих значень. Більш детальний аналіз частки ринку, що припадає на середнє підприємництво в галузі поліграфічної промисловості економіки України унеможлиблюється.

З метою дослідження конкурентної позиції поліграфічного центру «ПРИНТ-24» на ринку поліграфічної продукції та послуг нами проведено аналіз конкурентного середовища, унаочненням якого стала карта стратегічних груп конкурентів за критеріями виробничих потужностей, асортименту продукції, послуг і новітніх технологій.

На основі опрацювання інформації з офіційних сайтів підприємств-конкурентів проведено оцінювання зазначених критеріїв та виставлено бали за шкалою від 1 до 5. Результати дослідження конкурентоспроможності за підприємствами галузі наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Бальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» серед підприємств галузі поліграфії

Критерії оцінювання конкурентоспроможності	«Видавничо-поліграфічне підприємство «КОМПАС»	«Поліграфічний комбінат «Зоря»	«Поліграфічне підприємство «ПАТЕНТ»	«ПОЛІГРАФІЧНИЙ КОМБІНАТ «УКРАЇНА»	«Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»	«Поліграфічне підприємство «Гриф Фонд»	«Рекламбуд ЛТД»	Поліграфічний центр «Бліц-Принт»
Виробничі потужності	2	3	2	4,5	2	2,5	3,5	3,75
Асортимент продукції та послуг	3,5	2	3	3	4,5	4	5	4,5
Новітні технології	2	4	2	5	2	3	3	3

Джерело: розроблено автором

Для побудови карт стратегічних груп конкурентів (рис. 2.8–2.10) нами використано дані за такими критеріями:

- а) виробничі потужності й асортимент продукції та послуг;
- б) виробничі потужності та інноваційні технології;
- в) інноваційні технології й асортимент продукції та послуг.

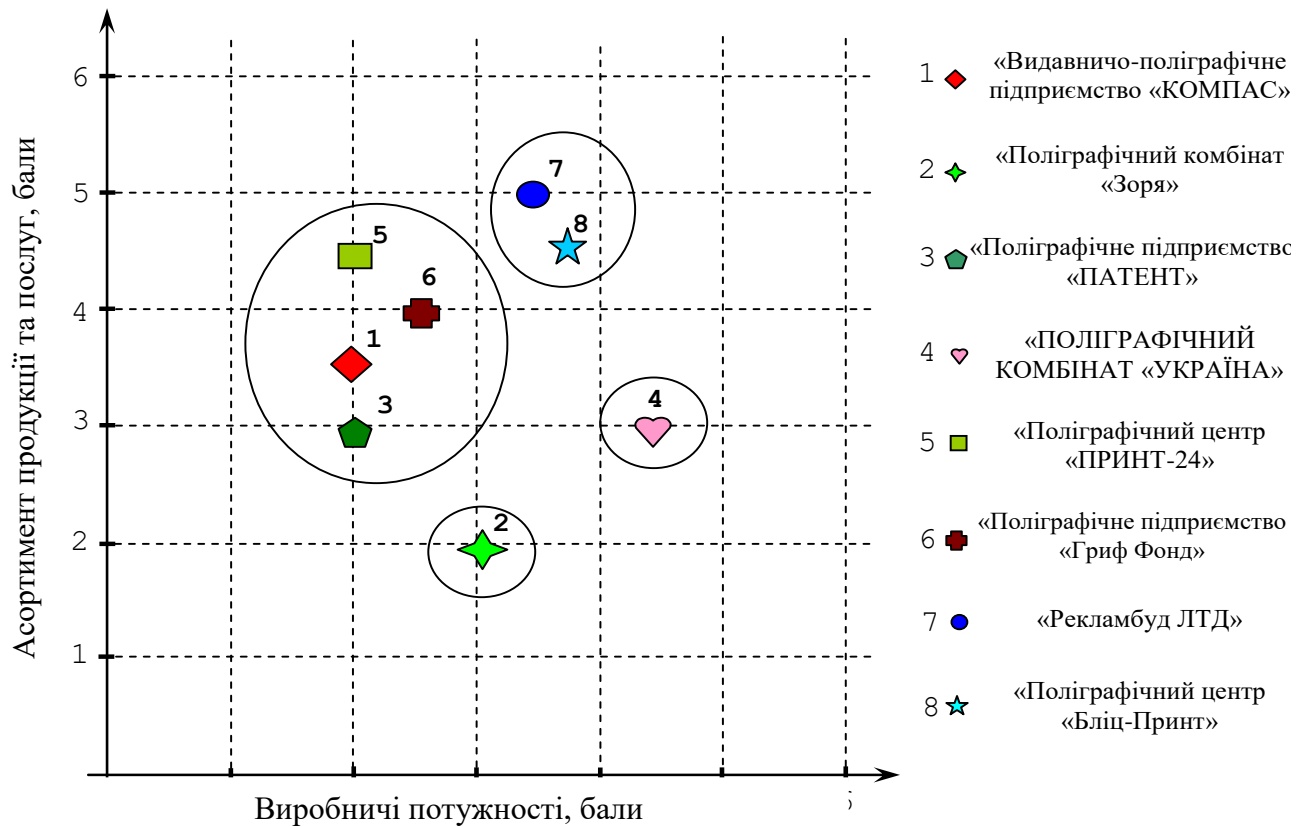


Рисунок 2.8 – Карта стратегічних груп конкурентів за критеріями виробничих потужностей та асортименту продукції і послуг

Джерело: розроблено автором

За критеріями виробничих потужностей та асортименту продукції і послуг сформувалося чотири конкурентні групи. До однієї групи з ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» ввійшли такі підприємства-конкуренти:

- «Видавничо-поліграфічне підприємство «КОМПАС»;
- «Поліграфічне підприємство «ПАТЕНТ»;
- «Поліграфічне підприємство «Гриф Фонд».

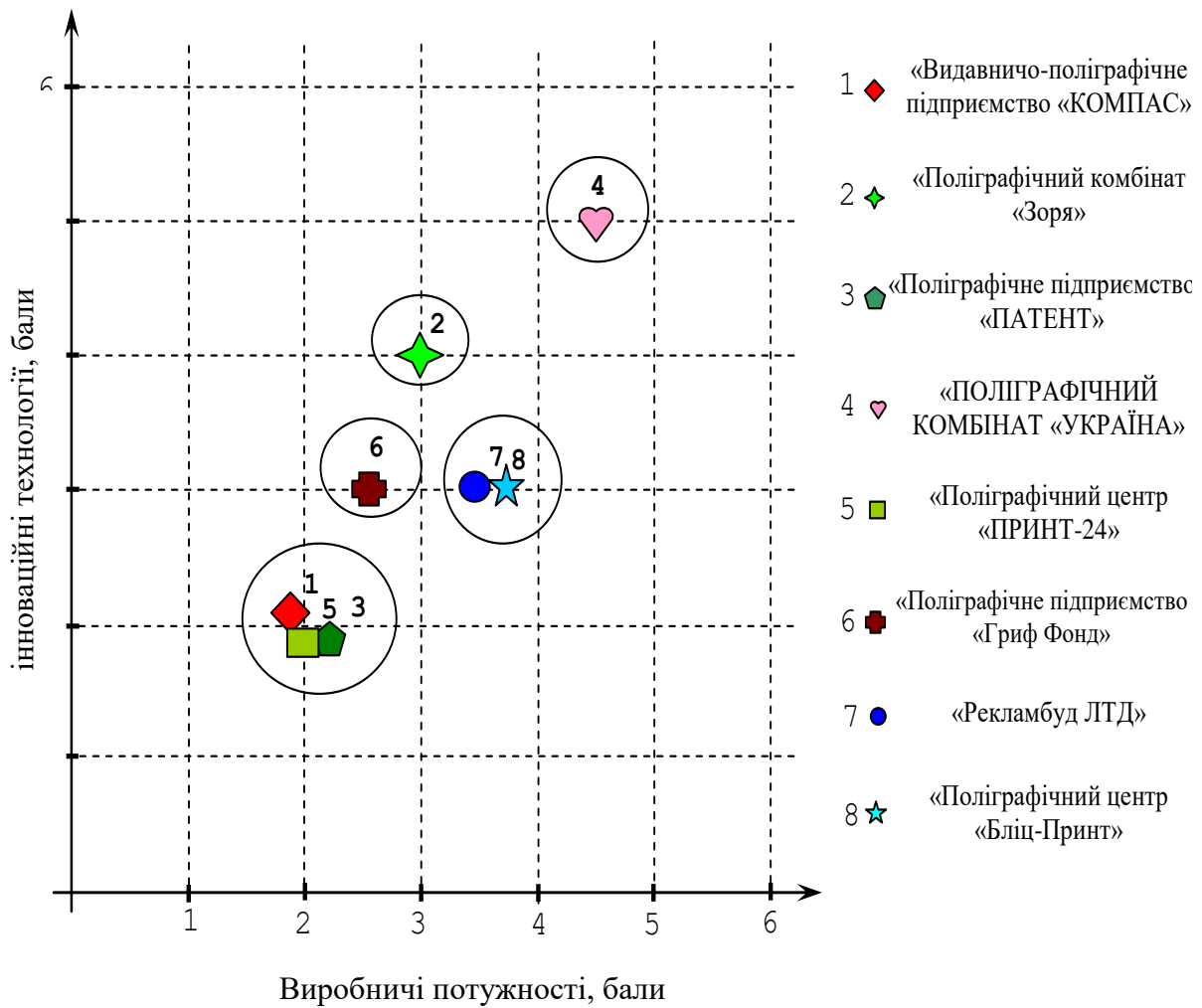


Рисунок 2.9 – Карта стратегічних груп конкурентів за критеріями виробничих потужностей та інноваційних технологій

Джерело: розроблено автором

За параметрами виробничих потужностей та інноваційних технологій сформувалося п'ять конкурентних груп. До однієї групи конкурентів з ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» ввійшли такі підприємства:

- «Видавничо-поліграфічне підприємство «КОМПАС»;
- «Поліграфічне підприємство «ПАТЕНТ».

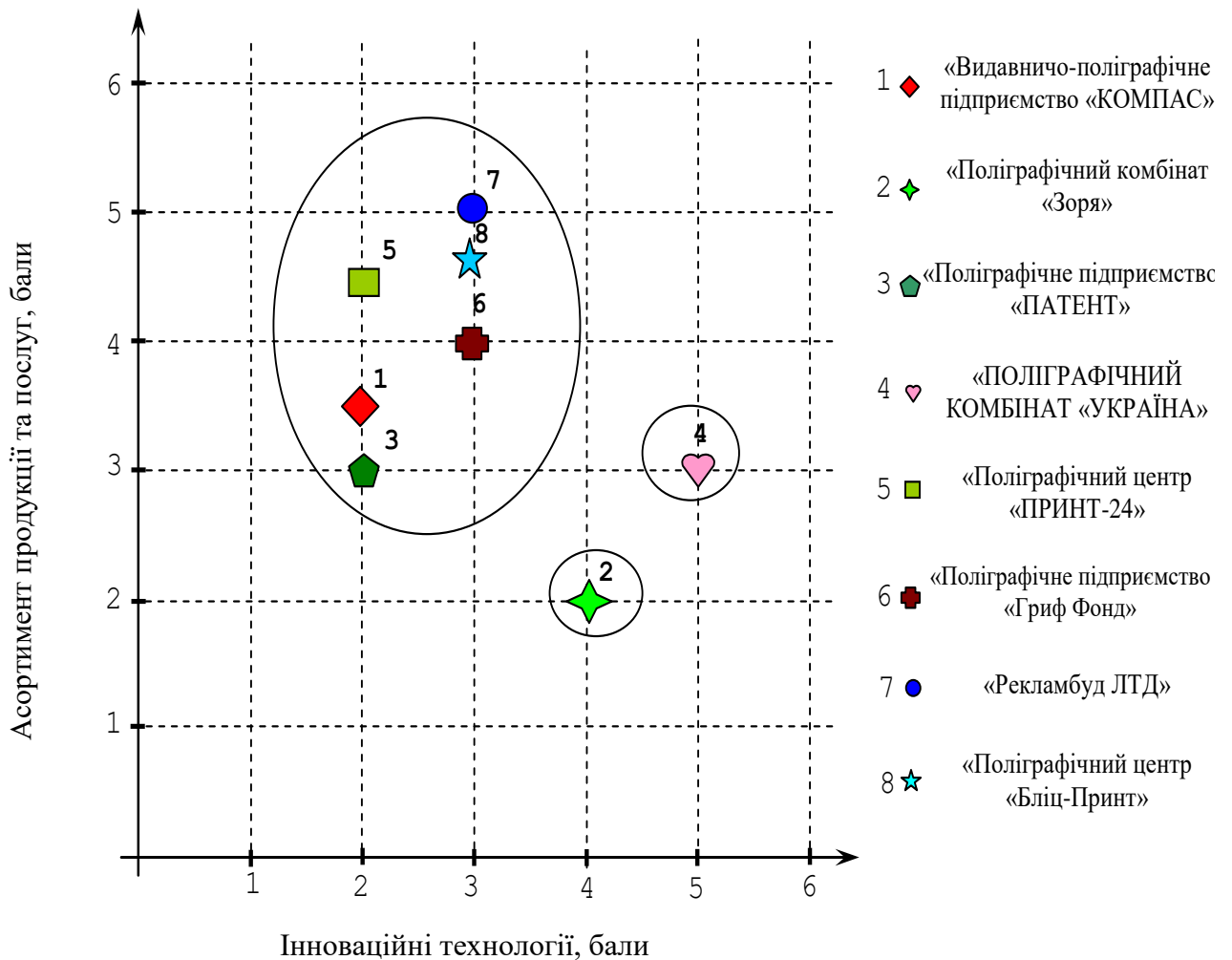


Рисунок 2.10 – Карта стратегічних груп конкурентів за критеріями інноваційних технологій та асортименту продукції і послуг

Джерело: розроблено автором

За параметрами інноваційних технологій та асортименту продукції і послуг сформувалося три конкурентні групи. До однієї групи конкурентів з ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» ввійшли такі підприємства:

- «Видавничо-поліграфічне підприємство «КОМПАС»;
- «Поліграфічне підприємство «ПАТЕНТ»;
- «Поліграфічне підприємство «Гриф Фонд»;
- «Рекламбуд ЛТД»;
- Поліграфічний центр «Бліц-Принт».

Наведені карти стратегічних груп конкурентів засвідчили, що основними конкурентами ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» є «Видавничо-поліграфічне підприємство «КОМПАС» та «Поліграфічне підприємство «ПАТЕНТ».

Для посилення достовірності даних щодо можливостей і загроз просування ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» на ринку поліграфічної продукції та послуг нами проведено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища з визначенням сильних і слабких сторін діяльності досліджуваного підприємства, що представлено у матриці SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Результати проведеного SWOT-аналізу дозволяють стверджувати, що ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» має низку сильних сторін та можливостей на ринку поліграфічної галузі. Використання інноваційного обладнання для виробництва поліграфічної продукції та надання послуг; встановлення надійних партнерських зв'язків із постачальниками ресурсів сприятиме випуску поліграфічної продукції високої якості; активне проведення ефективної маркетингової політики, виробництво продукції на основі повного технологічного циклу, розширення номенклатури й асортименту дозволять підприємству розширити клієнтську базу та залучити нових споживачів; завдяки випуску продукції та надання послуг високої якості на ринку поліграфічної галузі, шляхом розширення клієнтської бази ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» зможе збільшити частку на ринку поліграфічної діяльності.

Оцінювання сучасного стану економічної ефективності менеджменту персоналу ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» здійснено за методичним підходом, який передбачає використання низки показників (табл. 2.6).

Таблиця 2.5 – Матриця стратегічних дій ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ			
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ		<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – розширення мережі замовників поліграфічної продукції; – зростання попиту на поліграфічну продукцію та послуги; – надійні постачальники ресурсів 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – високий рівень інфляції; – нестабільність валютного курсу; – зростання вартості ресурсів; – недостатність ресурсів вітчизняного походження для виробництва поліграфічної продукції та надання послуг
	<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – високий рівень якості готової продукції; – спадна динаміка собівартості продукції; – відсутність випадків виробничого травматизму; – високий рівень трудової дисципліни; – використання інноваційного поліграфічного обладнання; – активна та ефективна маркетингова політика; – розширення номенклатури й асортименту продукції; – збільшення частки на ринку поліграфічної галузі; – наявність необхідного обладнання для виробництва поліграфічної продукції за повним технологічним циклом 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення клієнтської бази завдяки високій якості продукції, зменшення її собівартості, використання активної та ефективної маркетингової політики; – поступове та послідовне зростання частки підприємства на ринку поліграфічної галузі завдяки використанню інноваційного поліграфічного обладнання, зростанню кількості замовників та постійного розширення номенклатури та асортименту продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – можливість вигідно (за прийнятною ціною) закуповувати необхідні ресурси для виробництва поліграфічної продукції шляхом встановлення надійних партнерських зв'язків з постачальниками; – згорання клієнтської бази в результаті збільшення вартості імпортової сировини під впливом інфляційного чинника; – зниження собівартості продукції підприємства за рахунок використання ресурсів вітчизняного походження для виробництва поліграфічної продукції та надання послуг

Закінчення таблиці 2.4

	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - зниження рівня продуктивності праці працівників; - високий рівень плинності персоналу; - недосконалість внутрішньої нормативної документації; - неконкурентоспроможний рівень заробітної плати працівників; - значна залежність від закупівель імпортової сировини для виробництва продукції; - недостатньо високий рівень завантаженості обладнання 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання доходу та прибутку підприємства на основі збільшення кількості замовників та розширення номенклатури й асортименту поліграфічної продукції та послуг; - проведення необхідних ремонтних робіт щодо наявного обладнання й устаткування та закупівля нового досконалого обладнання для виробництва поліграфічної продукції та надання послуг; - підвищення рівня завантаженості обладнання на основі збільшення кількості замовників; - поступове підвищення заробітної плати працівників на основі зростання доходів підприємства; - вдосконалення системи оплати праці шляхом грейдування; - реалізація адаптаційних програм для нових працівників задля зниження рівня плинності персоналу; - розроблення та запровадження колективного договору і правил внутрішнього трудового розпорядку з метою регулювання соціально-трудових відносин між найманими працівниками й роботодавцем та посилення дієвості внутрішніх організаційних регламентів 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання вартості ресурсів, необхідних для виробництва поліграфічної продукції та надання послуг за причиною високого рівня інфляції і нестабільності валютного курсу; - зменшення доходу підприємства через коливання валютного курсу, що відображується на зростанні вартості ресурсів, необхідних для виготовлення продукції та надання послуг; - підвищення рівня плинності персоналу на тлі високого рівня інфляції (пошук роботи з вищим рівнем заробітної плати)
--	--	--	--

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.6 – Показники економічної ефективності кінцевих результатів, необхідних для оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

Показник	Значення показників за роками					Зміна (приріст) показників, +/-							
						2018 р. до 2017 р.		2019 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
Валовий прибуток, <i>тис. грн</i>	14880	22940	43332	43587	47692	8060	54,17	20392	88,89	255	0,58	4105	9,4
Дохід, <i>тис. грн</i>	77250	104080	202380	193619	179217	26830	34,73	98300	94,45	- 8761	- 4,33	- 14402	- 7,44
Собівартість, <i>тис. грн</i>	63220	83320	162143	154550	138557	20100	31,79	78823	94,6	- 7593	- 4,68	- 15993	- 10,35
Рентабельність продукції (за валовим прибутком), %	23,54	27,53	26,72	28,20	34,42	4,00	-	- 0,81	-	1,48	-	6,22	-
Витрати на 1 грн продукції, <i>грн/грн</i>	0,81	0,78	0,79	0,78	0,74	- 0,003	- 3,7	0,01	1,28	- 0,01	- 1,27	- 0,04	- 5,13
Обсяг готової продукції, <i>тис. грн</i>	78100	106260	205475	198137	186249	28160	36	99215	93,3	- 7338	- 3,57	- 11888	- 6
Якість продукції, %	100	100	100	100	100	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати на управління підприємством, <i>грн/грн</i>	1,31	4,65	7,09	7,60	12,778	334,0	254,9	244,0	52,47	51,0	7,19	516,8	68

Джерело: складено за даними звітної документації ТОВ Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

Згідно з даними табл. 2.5, такі показники як валовий прибуток; собівартість продукції; витрати на 1 грн продукції; якість продукції мають позитивну динаміку впродовж періоду 2017–2021 рік, що є свідченням достатньо високого рівня економічної ефективності менеджменту персоналу.

Так, для валового прибутку характерна тенденція до зростання з найвищими темпами у 2019 році і незначними темпами приросту у 2020 році. Собівартість продукції суттєво зменшилась у 2020 та 2021 роках, а для попередніх років характерне її зростання. Витрати в розрахунку на 1 грн продукції збільшились лише у 2019 році за позитивної динаміки в інші роки досліджуваного періоду. Якість продукції забезпечена на високому рівні, що підтверджується відсутністю рекламацій і скарг з боку замовників.

2.3 Аналіз причин та оцінювання економічних наслідків плинності персоналу

Згідно з наявними концептуальними підходами визначення ефективності менеджменту персоналу плинність віднесено до показників соціальної ефективності. Проте, на нашу думку, плинність персоналу є інтегральним індикатором, який акумулює різні причини звільнення працівників за власним бажанням та спричиняє економічні збитки для підприємства. Наведена аргументація дозволяє розглядати рівень плинності в якості параметра економічної ефективності менеджменту персоналу.

В ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» рівень плинності впродовж досліджуваного періоду набув високих значень. Зокрема, у 2019 та 2021 роках склав 10,6 % у 2020 році досяг максимального значення на рівні 16,7 %, що відповідно перевищує прийнятний рівень цього показника для сфери виробництва у 2 та 3 рази.

Як показало проведене автором опитування, головні причини звільнення працівників за власним бажанням – незадоволеність розміром заробітної плати, недосконалість її структури, обмеженість перспектив розвитку та кар'єрного зростання, відсутність соціального пакета. Програма дослідження, форма та зміст анкет, узагальнення результатів опитування наведено в додатках В, Г.

В результаті обробки анкет зроблено такі висновки.

1. Переважна частка респондентів не задоволені розміром їх заробітної плати. Так, на запитання «Ви задоволені розміром отримуваної заробітної плати?» отримано відповіді:

- «ні» — 62 особи (94 %);
- «важко відповісти» — 4 особи (6 %).

Таку ж оцінку отримали фактори щодо структури заробітної плати (наявність і величина складових додаткової заробітної плати – надбавок, доплат, премій) і соціального пакету.

Серед чинників, що впливають на трудову активність працівників, пріоритетними визначено такі як матеріальне стимулювання, заходи

адміністративного впливу і страх втратити роботу. Значний вплив, на думку респондентів, мають економічні нововведення. Несуттєвим серед інших факторів виявилось моральне стимулювання.

Для значної частини працівників (від 65 до 75 %) найвагомими за значущістю компонентами винагороди за працю є рівень заробітної плати, сприятливі умови праці, нормований робочий день, самостійність у виконанні обов'язків.

Переважає більшість опитаних працівників (від 80 до 90 %) обрали негативну відповідь в питанні стосовно залежності заробітної плати від складності обов'язків та робіт, які виконує працівник, від кваліфікації працівників, від компетентностей працівника, від індивідуальних результатів праці.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що на підприємстві використовується тарифна модель і почасова форма оплати праці. Тарифні умови оплати праці на підприємстві реалізовано у схемах посадових окладів – для таких категорій як керівники, професіонали, фахівці і технічні службовці та окладів – для категорії робітників.

Відповіді респондентів засвідчили про відсутність практики оцінювання результатів праці.

Керівництво досліджуваного підприємства недооцінює потенціал нематеріального мотивування та нехтує його інструментами. Автором проведено мотиваційний моніторинг шляхом вибіркового опитування працівників репроцентру, відділу збуту та відділу дизайну, в результаті чого з'ясовано думку респондентів стосовно важливості певної компоненти системи винагороди за працю:

«Задоволення від спілкування з колегами»:

- відповідь «дуже важливо» — 1 респондент (14 %);
- відповідь «важливо» — 5 респондентів (72 %);
- відповідь «не має значення» — 1 респондент (14 %).

«Почуття досягнення результату»:

- відповідь «дуже важливо» — 2 респонденти (28 %);

— відповідь «важливо» — 5 респондентів (72 %);

«Задоволення від роботи»

— відповідь «дуже важливо» — 1 респондент (14 %);

— відповідь «важливо» — 6 респондентів (86 %).

«Самоповага й повага з боку оточуючих»

— відповідь «дуже важливо» — 5 респондентів (72 %);

— відповідь «важливо» — 1 респондент (14 %);

— відповідь «не має значення» — 1 респондент (14 %).

«Особисті досягнення у житті»

— відповідь «дуже важливо» — 2 респонденти (28 %);

— відповідь «важливо» — 5 респондентів (72 %).

«Компетентність»

— відповідь «дуже важливо» — 4 респонденти (56 %);

— відповідь «важливо» — 3 респонденти (44 %).

«Реалізація своїх потенційних можливостей»

— відповідь «дуже важливо» — 1 респондент (14 %);

— відповідь «важливо» — 6 респондентів (86 %).

«Особисте зростання»

— відповідь «дуже важливо» — 1 респондент (14 %);

— «важливо» — 6 респондентів (86 %).

«Зміст та характер виконуваних робіт»

— відповідь «дуже важливо» — 2 респонденти (28 %);

— відповідь «важливо» — 5 респондентів (72 %).

«Сприятливий морально-психологічний клімат»

— відповідь «дуже важливо» — 4 респонденти (56 %);

— відповідь «важливо» — 1 респондент (14 %);

— відповідь «не має значення» — 2 респонденти (28 %).

«Перспективи службової кар'єри»

— відповідь «дуже важливо» — 2 респонденти (28 %);

— відповідь «важливо» — 5 респондентів (72 %).

«Розподіл прав та обов'язків»

— відповідь «дуже важливо» — 4 респонденти (56 %);

— відповідь «важливо» — 3 респонденти (44%).

«Сприйняття та схвалення корпоративної культури»

— відповідь «дуже важливо» — 1 респондент (14 %);

— відповідь «важливо» — 4 респонденти (56 %);

— відповідь «не має значення» — 2 респонденти (28 %).

«Розмір заробітної плати»

— відповідь «дуже важливо» — 4 респонденти (56 %);

— відповідь «важливо» — 3 респонденти (44 %).

«Соціальна захищеність»

— відповідь «важливо» — 7 респондентів (100 %).

«Бонуси»

— відповідь «важливо» — 7 респондентів (100 %).

«Надбавки»

— відповідь «важливо» — 7 респондентів (100 %).

«Доплати»

— відповідь «важливо» — 7 респондентів (100 %).

«Премії»

— відповідь «дуже важливо» — 2 респонденти (28 %);

— відповідь «важливо» — 5 респондентів (72 %).

«Соціальний пакет»

— відповідь «важливо» — 4 респонденти (56 %);

— відповідь «не має значення» — 3 респонденти (44 %).

«Корпоративна культура»

— відповідь «важливо» — 5 респондентів (72 %);

— відповідь «не має значення» — 2 респонденти (28 %).

З метою аналізу плинності персоналу нами проведено розрахунок таких коефіцієнтів: коефіцієнт плинності, частковий коефіцієнт плинності та коефіцієнт інтенсивності плинності персоналу. Для такої діагностики використано наявний методичний інструментарій [15; 31].

Коефіцієнт плинності персоналу визначається як співвідношення чисельності працівників, що були звільнені з підприємства впродовж певного періоду за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, а також іншими

причинами, які не зумовлені виробничими потребами, до середньо-облікової чисельності персоналу за звітний період (місяць, квартал, рік):

$$K_n = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д.}}{\bar{Ч}} \quad (2.1)$$

де: $Ч_{зв.вл.б.}$ – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням;

$Ч_{н.д.}$ – чисельність працівників, яких звільнено за порушення трудової дисципліни;

$\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників.

$$K_{n2018 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д.}}{\bar{Ч}} = \frac{0 + 0}{35} = 0$$

$$K_{n2019 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д.}}{\bar{Ч}} = \frac{5 + 0}{47} = 0,1$$

$$K_{n2020 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д.}}{\bar{Ч}} = \frac{10 + 0}{60} = 0,17$$

$$K_{n2021 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д.}}{\bar{Ч}} = \frac{8 + 0}{66} = 0,12$$

Проведені розрахунки коефіцієнтів плинності персоналу засвідчили перевищення їх прийнятного рівня у 2018 та 2019 роках, оскільки рівень плинності, який відповідає природному оновленню персоналу, визначається в 3-5%. Рівень плинності більше 10-12% є підтвердженням проблем у сфері менеджменту персоналу.

Часткові коефіцієнти плинності персоналу ($K_{п.ч.}$) використовуються для визначення масштабів плинності в розрізі окремих груп колективу (за віковими, професійними, освітніми та іншими характеристиками). Вони розраховуються як відношення чисельності звільнених в певній групі за власним бажанням та

звільнених за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників обраної групи.

Нами проведено розрахунки рівня плинності за професійно-кваліфікаційними групами.

1. Керівники

$$K_{n.ч.2018 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{0 + 0}{8} = 0$$

$$K_{n.ч.2019 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{1 + 0}{18} = 0,06$$

$$K_{n.ч.2020 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{0 + 0}{22} = 0$$

$$K_{n.ч.2021 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{4 + 0}{21} = 0,19$$

2. Професіонали:

$$K_{n.ч.2018 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{0 + 0}{4} = 0$$

$$K_{n.ч.2019 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{2 + 0}{4} = 0,5$$

$$K_{n.ч.2020 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{0 + 0}{5} = 0$$

$$K_{n.ч.2021 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{1 + 0}{4} = 0,25$$

3. Фахівці:

$$K_{n.ч.2018 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{0 + 0}{7} = 0$$

$$K_{n.ч.2019 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{2 + 0}{6} = 0,33$$

$$K_{n.ч.2020 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{1 + 0}{8} = 0,13$$

$$K_{n.ч.2021 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{2 + 0}{8} = 0,25$$

4. Робітники:

$$K_{n.ч.2018 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{0 + 0}{15} = 0$$

$$K_{n.ч.2019 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{0 + 0}{19} = 0$$

$$K_{n.ч.2020 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{9 + 0}{24} = 0,38$$

$$K_{n.ч.2021 рік} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{н.д}}{\bar{Ч}} = \frac{1 + 0}{32} = 0,03$$

В розрізі професійно-кваліфікаційних груп, як засвідчили проведені розрахунки, перевищення природного рівня оновлення персоналу характерне для керівників у 2021 році (0,19), для професіоналів – у 2021 році (0,25), для фахівців – у 2019 році (0,33) та 2021 році (0,25). Проте, найвищий рівень плинності персоналу притаманний групі робітників у 2020 році – 0,38.

Коефіцієнт інтенсивності плинності персоналу ($K_{i.п.}$) визначається як відношення часткового коефіцієнта плинності в певній групі, яка виділяється по

підприємству в цілому або за окремими його підрозділами, до коефіцієнта плинності, що вираховується по підприємству в цілому або за окремими підрозділами. Коефіцієнт інтенсивності плинності персоналу показує, у скільки разів частковий коефіцієнт плинності за обраною групою більше або менше K_n . В разі, якщо $K_{i.n.} \approx 1$, це є свідченням середнього рівня плинності персоналу в обраній групі в порівнянні з підприємством чи підрозділом; $K_{i.n.} < 1$ свідчить про те, що інтенсивність плинності в обраній групі є нижчою за середній рівень, тобто про стабільність обраної групи; $K_{i.n.} > 1$ – свідчення про збільшену плинність. Кількісні значення $K_{i.n.}$ дозволяють виявити вплив на процес плинності персоналу таких чинників як вік, стать, професія, рівень освіти, кваліфікація працівників та ін., а також слугує підставою для контролю результативності кадрових заходів, спрямованих на зниження плинності. Проте, низькі значення коефіцієнта інтенсивності плинності персоналу не завжди є підтвердженням належного розвитку колективу. Так $K_{i.n.} \approx 0,5$ часто підтверджує тенденцію старіння колективу.

$$K_{i.n.} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} \quad (2.2)$$

1. Керівники:

$$K_{i.n.2018 \text{ рік}} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0}{0} = 0$$

$$K_{i.n.2019 \text{ рік}} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0,06}{0,1} = 0,6$$

$$K_{i.n.2020 \text{ рік}} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0}{0,17} = 0$$

$$K_{i.n.2021 \text{ рік}} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0,19}{0,12} = 1,58$$

2. Професіонали:

$$K_{i.n.2018 рік} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0}{0} = 0$$

$$K_{i.n.2019 рік} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0,5}{0,1} = 5$$

$$K_{i.n.2020 рік} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0}{0,17} = 0$$

$$K_{i.n.2021 рік} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0,25}{0,12} = 2,08$$

3. Фахівці:

$$K_{i.n.2018 рік} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0}{0} = 0$$

$$K_{i.n.2019 рік} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0,33}{0,1} = 3,3$$

$$K_{i.n.2020 рік} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0,13}{0,17} = 0,76$$

$$K_{i.n.2021 рік} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0,25}{0,12} = 2,08$$

4. Робітники:

$$K_{i.n.2018 рік} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0}{0} = 0$$

$$K_{i.n.2019 рік} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0}{0,1} = 0$$

$$K_{i.n.2020\text{ рік}} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0,38}{0,17} = 2,24$$

$$K_{i.n.2021\text{ рік}} = \frac{K_{n.ч.}}{K_n} = \frac{0,03}{0,12} = 0,25$$

Коефіцієнти інтенсивності плинності підтверджують ситуацію посиленої плинності серед персоналу різних професійно-кваліфікаційних груп, що засвідчує старіння колективу та слугує підставою для прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення практики управління розвитком колективу.

Визначення економічних збитків від плинності персоналу здійснюється за методичними прийомами, що наведені в табл. 1.3 теоретичного розділу кваліфікаційної бакалаврської роботи. В табл. 2.7 представлено результати розрахунку збитків від плинності персоналу.

Таблиця 2.7 – Економічна оцінка збитків від плинності персоналу у 2021 році

Показник	Розрахунок
Втрати, зумовлені перервами у роботі	$V_{\text{пер}} = 11200 * 10 * 8 = 896\ 000$ грн
Втрати, зумовлені зниженням продуктивності праці перед звільненням	$\Pi_{\text{пр}} = 11200 * 0,2 * 22 * 8 = 394\ 240$ грн
Витрати на підбір персоналу в ситуації звільнення	$Z_{\text{наб.пл.}} = [1000 * 8 * 66 / 60] / 0,53 = 16\ 604$ грн
Витрати, зумовлені потребою навчання та необхідністю підвищення кваліфікації нових працівників	$\Pi_0 = 0$ грн
Втрати, зумовлені низьким рівнем продуктивності праці нових працівників	$\Pi_{\text{пр.нов}} = 11200 * 0,2 * *1 * 22 = 49\ 280$ грн
Втрати від браку нових працівників	$\Pi_{\text{бн}} = 0$ грн
Загальний збиток	1 356 124 грн

Джерело: складено за даними звітної документації ТОВ Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

Проведені розрахунки засвідчили, що збитки підприємства у 2021 році за причиною плинності персоналу склали 1 356 124 грн.

Зумовлено це, передусім, такими проблемними моментами у сфері менеджменту персоналу як низький та неконкурентоспроможний рівень заробітної плати, недосконалість її структури, обмеженість можливостей професійного і кар'єрного зростання, відсутність соціального пакета.

Результати проведеного аналізу слугують орієнтирами для розроблення пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення діагностики та підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу в ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24».

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ЦЕНТРУ «ПРИНТ-24»

3.1 Запровадження збалансованої системи показників у практику управління економічною ефективністю менеджменту персоналу

Спираючись на науковий доробок провідних вітчизняних і зарубіжних вчених (32; 33; 34; 35) та висновки фахівців-практиків, вважаємо за доцільне запровадити збалансовану систему показників у практику управління економічною ефективністю менеджменту персоналу. Ця система показників є концептуально-методичним підходом в оцінюванні результатів праці, що ґрунтується на збалансованому впливі окремих підсистем підприємства на стратегічні показники діяльності. Вона є інструментом стратегічного управління підприємством в цілому, оскільки дає змогу трансформувати місію в чітко структурований план оперативної роботи усіх підрозділів та визначити поточні завдання для виконавців, та може бути успішно поширена на економічну ефективність менеджменту персоналу.

Визначення економічної ефективності менеджменту персоналу за системою збалансованих показників є методом оцінювання результатів діяльності за чотирма основними компонентами стратегічного розвитку бізнесу: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; розвиток персоналу.

Концепція управління за цілями успішно застосовувалась в системі управління багатьох компаній і знайшла розвиток у працях дослідників стратегічного менеджменту Роберта Каплана і Дейвіда Нортона, які запропонували систему збалансованих показників [36]. Ця система базується на причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями компанії та показниками і факторами, що віддзеркалюють досягнення запланованих результатів.

В основу оцінювання результатів діяльності покладено необхідність у збалансованому розвитку компанії. Для реалізації цього завдання виокремлюється чотири групи показників, які наведено на рис. 3.1.

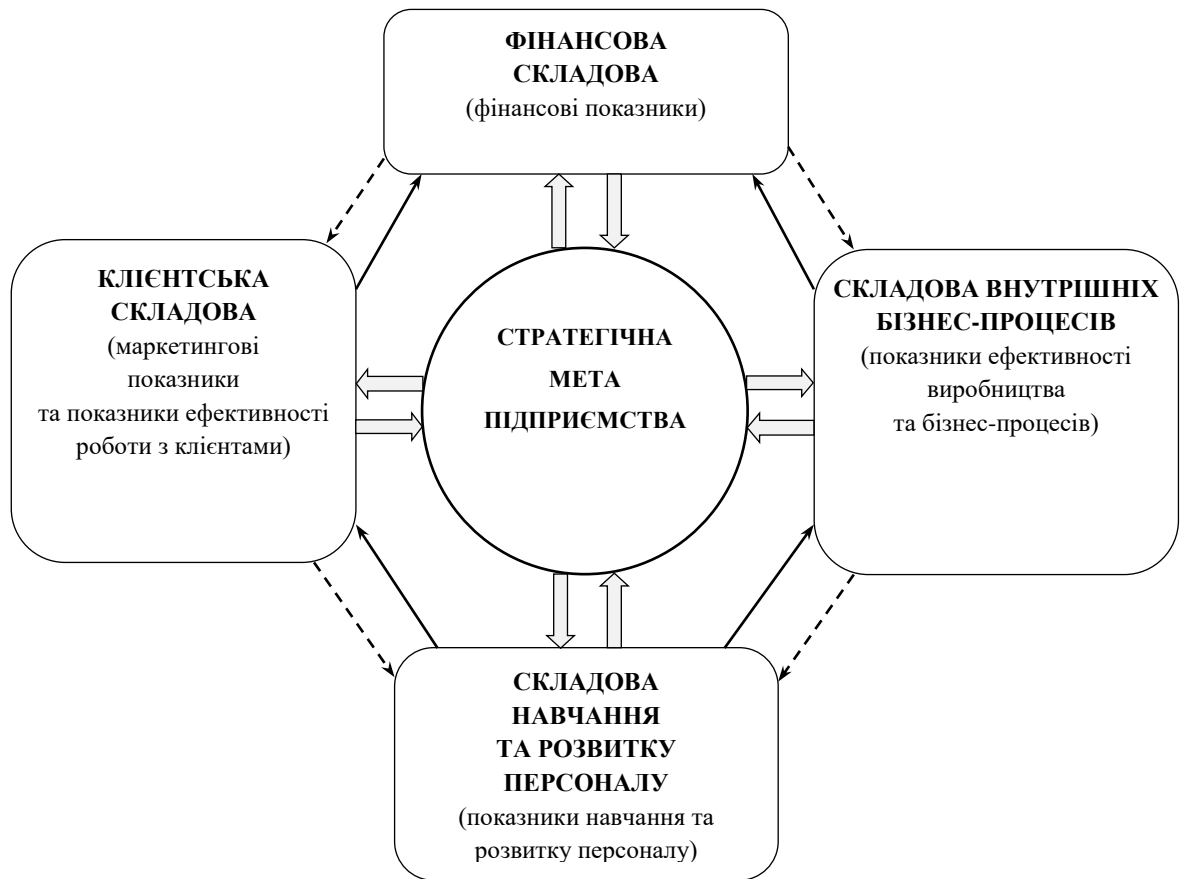


Рисунок 3.1 – Модель системи збалансованих показників (BSC) [36]

Стратегічна мета діяльності визначає цільові фінансові показники діяльності підприємства, які своєю чергою обумовлюють маркетингові показники і показники роботи з клієнтами, ефективності виробництва і бізнес-процесів. Досягнення цільових показників за різними компонентами залежить від наявних людських ресурсів та ефективності навчання і розвитку персоналу.

Причинно-наслідковий зв'язок між складовими полягає в тому, що: з одного боку, показники за всіма чотирма складовими визначаються відповідно до стратегічної мети підприємства, а з другого боку – досягнення стратегічної мети діяльності компанії залежить від досягнення показників за усіма складовими BSC.

Причинно-наслідковий зв'язок для ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» може бути представлено таким ланцюгом: підвищення компетентності працівників підприємства позитивно впливає на якість виробництва продукції та надання послуг. Підвищення якості продукції (послуг) забезпечує зростання рівня конкурентоспроможності продукції та послуг, що сприяє збільшенню прибутку підприємства. Позитивна динаміка прибутку створює передумови для зростання інвестицій в навчання та розвиток персоналу.

Виходячи з такого логічного ланцюга нами розроблено систему показників економічної ефективності менеджменту персоналу ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» за збалансованою системою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники економічної ефективності менеджменту персоналу ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» за збалансованою системою

Компоненти	Стратегічна мета	Завдання	Показники результативності
<i>Фінансова складова</i>	Покращення фінансового стану шляхом оптимізації грошових потоків	Максимізація обсягів прибутку	Приріст балансового та чистого прибутку
		Підвищення рівня рентабельності продукції	Динаміка рентабельності продукції
		Зниження фінансових ризиків	Індекс фінансових ризиків
<i>Клієнтська складова</i>	Збільшення частки ринку та підвищення рівня задоволення потреб споживачів	Підвищення рівня якості продукції	Рівень рекламаций
		Оптимізація логістичних ланцюгів	Оптимальні терміни постачання
		Підвищення рівня прибутковості операцій із зовнішніми клієнтами	Рівень рентабельності операцій з клієнтами
		Розширення клієнтської бази	Збільшення кількості нових клієнтів з числа юридичних та фізичних осіб

Продовження табл. 3.1

<i>Складова внутрішніх бізнес-процесів</i>	Оптимізація випуску та реалізації продукції	Збільшення обсягів випуску та реалізації продукції	Приріст виручки від реалізації
		Оптимізація ресурсного забезпечення	Рентабельність використання ресурсів
		Досягнення конкурентоспроможної структури виробничої програми	Витратомісткість за позиціями номенклатури та асортименту продукції
		Мінімізація запасів готової продукції	Обсяги запасів готової продукції на складах
<i>Складова навчання та розвитку персоналу</i>	Підвищення продуктивності праці та мотивованості працівників	Підвищення рівня професіоналізму	Рівень кваліфікації та компетентності
		Мінімізація плинності персоналу	Рівень плинності персоналу
		Удосконалення системи оплати праці	Рівень та структура заробітної плати

Джерело: складено автором за [36]

Визначення стратегічних горизонтів підприємства за фінансовою та клієнтською компонентами, складовою внутрішніх бізнес-процесів – сфера компетентності та відповідальності, що закріплена за посадами економіста з фінансової роботи, менеджера з постачання, начальника виробництва, співробітників відділу збуту, що підтверджено матрицею відповідальності (табл. 3.2).

Проведене дослідження дозволило виділити змістові характеристики причинно-наслідкового зв'язку усіх складових BSC, що відображено нижче.

Підприємство «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» щомісяця здійснює розробку планів-графіків на виробництво продукції та надання поліграфічних послуг за індивідуальними замовленнями клієнтів. Із замовником узгоджується номенклатура та асортимент продукції, матеріали (які використовуватимуться для виробництва продукції), визначаються обсяги виробництва та терміни виконання замовлення.

Таблиця 3.2 – Матриця повноважень та відповідальності ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

Основні обов'язки за функціями менеджменту та функціональними сферами	Назви управлінських посад на підприємстві													Коментарі
	Загальні збори Учасників	Директор	Начальник відділу дизайну	Бухгалтер	Економіст з фінансової роботи	Майстер виробництва	Начальник виробництва	Начальник відділу збуту	Менеджер зі збуту	Комірник	Менеджер з персоналу	Технічний директор	Менеджер з постачання	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	15	16
Планування (визначення загальних цілей і стратегій діяльності підприємства; Розроблення основних планових документів стосовно функціональних сфер, внесення коректив у плани діяльності)														Визначення загальних цілей та стратегій діяльності підприємства та внесення коректив в плани діяльності покладено на директора досліджуваного підприємства та начальників відділів, тому можемо стверджувати про дублювання функцій.
Організація (розподілення робіт між виконавцями; розроблення штатного розпису; визначення обсягу і видів повноважень; визначення рівня централізації; формування структурних підрозділів на підприємстві; зміна організаційної структури; формування механізмів координації; вибір і формування інформаційної системи в управлінні підприємством)														Розподіл робіт між виконавцями здійснює начальник виробництва, майстер виробництва, начальник відділу дизайну та начальник відділу збуту. Формуванням штатного розпису займається директор підприємства, бухгалтер та економіст з фінансової роботи. Визначення обсягу і видів повноважень; визначення рівня централізації; формування структурних підрозділів на підприємстві; зміна організаційної структури; формування механізмів координації; вибір і формування інформаційної системи в управлінні підприємством цілком покладено на директора підприємства.

Закінчення таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	15	16
Облік та фінанси (розроблення фінансової й облікової політики підприємства; формування фінансової структури; розроблення бюджетів та їх узгодження; затвердження бюджетів, управління грошовими потоками; ведення управлінського обліку та звітності; ведення бухгалтерського та податкового обліку; інвентаризація товарних запасів)														Зоною дублювання є: формування фінансової та облікової політик підприємства, якими займається директор, економіст з фінансової роботи та бухгалтер; формування фінансової структури – директор та економіст з фінансової роботи. Ведення управлінського обліку та звітності, бухгалтерського та податкового обліку покладено на бухгалтера підприємства; директор затверджує бюджет; проведення інвентаризації товарних запасів здійснює комірник.
Персонал (пошук та відбір персоналу; встановлення розміру заробітної плати; встановлення норм та правил корпоративної культури; ведення кадрової документації; адаптація нових співробітників; навчання персоналу; вирішення соціально-трудова конфліктів; звільнення працівників)														Зонами дублювання є: встановлення розміру оплати праці, формування норм та правил корпоративної культури, звільнення працівників. Виконання вказаних функцій покладено на директора та менеджера з персоналу. На досліджуваному підприємстві широкі питання покладено на менеджера з персоналу.
Маркетинг; постачання; збут (визначення асортименту; розроблення цінової політики; формування прайс-листів; вибір каналів збуту; розроблення політики та технології продажу; вибір постачальників; ведення перемовин з постачальниками; аналіз ринку)														Спостерігається дублювання функції «розробка цінової політики», яку виконують директор, економіст з фінансової роботи та начальник виробництва. Питанням визначення асортименту займається директор та технічний директор, вибір постачальників та перемовини з постачальниками проводить менеджер з постачання.

Джерело: складено за даними організаційних регламентів ТОВ Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

Розроблений план-графік подається на підпис начальнику виробництва та затверджується директором ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24».

Відділ постачання на поліграфічному підприємстві «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» представлений менеджером з постачання та комірником. Питання матеріально-технічного забезпечення виробництва входять до сфери компетенцій менеджера з постачання, який виконує низку функцій, зокрема: здійснює роботу стосовно забезпечення підприємства необхідними для виробничої діяльності матеріальними ресурсами (зокрема, сировиною, матеріалами, паливом, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, запасними частинами, інструментом, господарським інвентарем, спецодягом) та їх раціонального використання; визначає потребу підприємства в матеріальних ресурсах; складає баланс матеріально-технічного забезпечення; формує зведені таблиці за видами сировини, матеріалів та встановлює календарні терміни їх постачання відповідно до вимог виробництва; формує заявки на матеріальні ресурси з необхідними обґрунтуваннями й розрахунками; бере участь в роботі щодо формування та розширення господарських зв'язків із постачальниками, введення нових; розробляє проекти договорів із постачальниками; готує матеріали щодо опрацювання претензій до постачальників в разі порушень ними договірних зобов'язань; погоджує з постачальниками зміну умов укладених договорів; здійснює контроль за виконанням постачальниками договірних зобов'язань, обсягами та якістю матеріалів, які надходять, а також інших видів матеріальних ресурсів. Комірник відповідає за зберігання та контроль запасів необхідної сировини та матеріалів для виробництва продукції та відповідає за зберігання готової продукції, що відвантажується замовнику.

Підготовку паперу до друкування, налагодження форм, виготовлення проби, друкування усіх форматів на офсетних машинах різних типів та перевірку якості виробів здійснюють друкарі офсетного плоского друкування. Машиністи різальної машини виконують розрізку і порізку паперу (картону), а також віддрукованої продукції на одноножовій паперорізальній машині.

Технологічні процеси, які пов'язані з оздобленням продукції (фальцювання, блінтове і конгревне тиснення, просвердлювання, проколювання, перфорації,

скріплення, склеювання, ламінування, гофрування, лакування, складання та вкладання, зшивання дротом в накидку) покладені на брошурувальників.

Збутова служба підприємства представлена начальником відділу та 8 менеджерами зі збуту. До основних завдань збутової служби на досліджуваному підприємстві можна віднести: забезпечення реалізації продукції підприємства та забезпечення виконання завдань та зобов'язань щодо постачання продукції та товарів відповідно до замовлень та укладених договорів. Основними функціями збутової служби підприємства є: оформлення договорів на збут продукції та розроблення планів реалізації готової продукції, календарних графіків її відвантаження споживачам відповідно до договорів.

Головний бухгалтер на досліджуваному підприємстві забезпечує ведення бухгалтерського обліку з дотриманням єдиних методологічних засад, визначених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» в чинній редакції, з урахуванням особливостей діяльності підприємства та технології оброблення облікової інформації.

Характеристику практичних аспектів мотивації наведемо з урахуванням її поділу на матеріальну, трудову та статусну.

Враховуючи рівень та динаміку заробітної плати, слід зробити висновок про недосконалість матеріального мотивування працівників ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24», оскільки маючи зарплату на рівні мінімальної в Україні кваліфікований працівник не може відчувати самоповаги, самоствердження, навіть якщо результати його діяльності оцінюються високо ним самим та його співробітниками, проте не забезпечують належного добробуту.

Щодо трудової мотивації, яка пов'язана зі змістовністю та корисністю праці, а також із самовираженням та самореалізацією працівника, проблемним вектором є відсутність перспектив кар'єрного зростання, в першу чергу за причиною обмеженості рівнів організаційної ієрархії та стабільністю напрямів та масштабів діяльності, що не передбачає диверсифікації та формування нових підрозділів з перспективними робочими місцями.

Статусна мотивація, що орієнтована на положення працівника в колективі, для досліджуваного підприємства має ті ж особливості, що і трудова. Посади

високого рівня залишаються недоступними для працівників, які розпочинають свою трудову діяльність з низових рівнів організаційної структури підприємства.

Серед методів адміністративної мотивації працівників ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» застосовується широкий спектр загальноприйнятих інструментів: накази, розпорядження, інструкції, передбачені чинним трудовим законодавством санкції в разі порушення трудової дисципліни.

Методи економічної мотивації мають обмежений горизонт у їх використанні. Зокрема не знайшли поширення ті методи, які орієнтовані на результат праці (проміжний або кінцевий). Серед методів мотивації за статусом або рангом єдиним є оплата праці, що зводиться до виплати виключно посадового окладу (окладу). При цьому відсутні преміювання, виплата бонусів та дивідендів (через систему участі у прибутку), елементи соціального пакету (надання соціальних благ та компенсацій, відшкодування вартості житла, проїзду, харчування, лікування), інвестування у підготовку та розвиток персоналу.

Методи соціальної мотивації праці спрямовані на забезпечення сприятливих та безпечних умов праці, саморозвитку, надання самостійності в роботі. Перспективами в застосуванні методів даної групи залишаються делегування повноважень, залучення до участі в управлінні, заохочення гнучкими графіками роботи, розвиток соціальної інфраструктури, надання соціальних пільг, запровадження внутрішньофірмового соціального страхування, включаючи пенсійне забезпечення.

Директор ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» відповідно до статуту підприємства здійснює контроль в питаннях розроблення та запровадження організаційної структури підприємства; встановлення підпорядкованості структурних підрозділів; формування внутрішніх нормативних документів; розподілення повноважень та відповідальності між структурними підрозділами, призначення співробітників на керівні посади та надання їм відповідних повноважень; визначення кола матеріально-відповідальних осіб; встановлення порядку затвердження документів; складання й ведення обліку та звітності.

Головний бухгалтер на підприємстві «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» здійснює контроль за своєчасним та повним відображенням на рахунках бухгалтерії господарських операцій підприємства.

Економіст з фінансової роботи реалізує контрольні заходи щодо виконання фінансових показників структурними підрозділами; відстежує дотримання касової дисципліни; контролює правильність ведення розрахунків з постачальниками (замовниками), своєчасне надходження усіх належних підприємству коштів.

Головний інженер здійснює контроль за дотриманням правил та норм з охорони праці, техніки безпеки, пожежної безпеки, виробничої санітарії.

Інженер з охорони праці здійснює контроль за дотриманням у структурних підрозділах підприємства законодавчих, нормативно-нормативних актів з питань охорони праці, за наданням робітникам встановлених пільг і компенсацій за умовами праці. В підсистемі менеджменту персоналу перебуває складова навчання та розвитку персоналу охоплює показники, що дають змогу оцінити людські ресурси, зокрема компетентність та лояльність персоналу. До таких показників належать: реалізація програм навчання і розвитку персоналу; лояльність працівників до компанії; залученість персоналу; задоволеність працівників роботою тощо.

За результатами аналізу специфіки системи менеджменту персоналу в межах базових програм навчання нами виокремлено такі інструменти як наставництво і коучинг, котрі доцільно застосовувати починаючи з етапу адаптації нових працівників.

Адаптація нових працівників необхідна для того, аби скоротити час, який необхідний новому співробітнику для освоєння на новому місці та роботи з максимальною віддачею. Отже, система адаптації забезпечує позитивні ефекти як новому працівникові, так і керівництву підприємства. При використанні грамотно розробленої системи адаптації співробітник, що недавно прийшов на підприємство, відчуває себе на новому місці більш комфортно, а керівництво отримує від працівника максимальну віддачу в його роботі. Слід відмітити, що адаптація – процес двосторонній: працівник пристосовується до нового для нього підприємства, підприємство пристосовується до нового для нього працівника. І

від того, наскільки гладко пройде цей процес багато в чому залежить в подальшій роботі продуктивність праці як нового співробітника, так і його колег.

На досліджуваному підприємстві керовані процеси адаптації не здійснюються. Проблема полягає в тому, що далеко не кожен новий працівник здатен самостійно та швидко знайти всю необхідну для повноцінної роботи інформацію. Окрім того, багато чого залежить від корпоративної культури. Звичайно, при доброзичливому ставленні колег до нового співробітника він досить швидко зможе увійде в курс справ, опанувати специфіку роботи. Зовсім інший ефект забезпечується, коли запроваджено продуману систему адаптації, яка існує не лише на папері, а й реально працює.

Метою системи адаптації є в основному зниження витрат підприємства за рахунок наступних факторів:

1. Пришвидшення процесу входження нового співробітника в посаду:

- мінімізація імовірних помилок, пов'язаних з опануванням функціональних обов'язків;
- досягнення необхідних результатів та ефективності роботи в мінімальні терміни.

2. Зниження рівня рівня плинності персоналу:

- зниження чисельності працівників, що не пройшли випробний термін;
- зменшення чисельності працівників, що залишили підприємство протягом першого року роботи.

Зисками, які отримують нові працівники після проходження адаптації, є:

- отримання повної та достовірної інформації про підприємство, що необхідно для ефективної роботи;
- зниження рівня занепокоєння та хвилювань;
- підвищення рівня задоволеності роботою;
- розвиток позитивного ставлення до підприємства;
- опанування норм корпоративної культури та правил поведінки на підприємстві;
- формування системи ефективних комунікацій з колегами та керівництвом;

– ефективний зворотний зв'язок від наставника та лінійного менеджера за підсумками періоду адаптації.

Зисками, які одержує підприємство з вибудованою системою адаптації, є:

- формування системи оцінювання професійних компетентностей працівника та його потенціалу за підсумками роботи впродовж перших місяців;
- виявлення слабких сторін функціонуючої на підприємстві системи підбору персоналу;
- розвиток управлінських компетентностей наставників та лінійних керівників;
- обґрунтування кадрових рішень як по відношенню до новачка, так і до наставників по завершенню адаптаційного періоду;
- підвищення рівня лояльності нового співробітника до підприємства.

Основні причини звільнень в перші місяці роботи на підприємстві – неспівпадіння очікувань та реалій, труднощі адаптаційного процесу, оскільки майбутній працівник недостатньо чітко уявляє свою роботу та свої обов'язки, об'єм завдань, а роботодавець – можливості та потреби і наміри працівника. Такі та подібні їм проблеми спроможна вирішити програма адаптації, в основу якої покладено навчальні програми та систему наставництва.

Як свідчить досвід різних підприємств, запровадження практики адаптації нових співробітників може здійснюватись за двома альтернативами:

- 1) реалізація програм наставництва;
- 2) проведення інструктажу на робочому місці та реалізація адаптаційних тренінгів, які проводяться зовнішніми провайдерами (зокрема, консалтинговими компаніями).

Зміст заходів за першою альтернативою передбачає призначення з числа лінійних керівників, котрі обізнані з особливостями функціонування підприємства та технологією виконання роботи на певному робочому місці, наставника. Тривалість адаптаційної програми за прогнозами керівництва становитиме два робочих тижні (10 робочих днів). На цей час наставникам встановлюється надбавка в розмірі 50 % посадового окладу, що формуватиме додаткові прямі витрати на адаптацію. Встановлення надбавки в такому розмірі

запропоновано, виходячи з положень чинної Генеральної угоди, якою передбачено надбавку за виконання особливо важливої роботи на певний термін. Вид надбавки визначено з міркувань, що наставництво здійснюватиметься паралельно з виконанням основних обов'язків працівника, це означатиме підвищення напруженості його праці, а ступінь підготовленості новоприйнятого співробітника залежатиме від професійної та педагогічної майстерності наставника та рівня його відповідальності у виконанні дорученої справи.

До непрямих витрат ввійде зарплата співробітників, які охоплені адаптаційними програмами за час навчання, та втрачена вигода підприємства внаслідок відсутності лінійних керівників на робочому місці, що позначиться на недоотриманні прибутку.

Зміст заходів за другим альтернативним варіантом передбачає нетривалий в часі інструктаж на конкретному робочому місці, проведення якого особливо не позначиться на додаткових витратах і збитках, а також залучення фахівців консалтингових компаній шляхом платного отримання вузькоспеціалізованих послуг стосовно входження нового співробітника в колектив та формування його готовності до роботи за командним принципом.

Наставник при реалізації адаптаційної програми для новоприйнятого працівника має право:

- вимагати від новоприйнятого працівника сумлінного ставлення до професійної підготовки та проходження адаптації;
- вимагати створення належних організаційно-технічних умов, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків і надання необхідного обладнання й інвентарю;
- інформувати про виявлені у процесі своєї діяльності порушення та факти невідповідності;
- долучатись до обговорення питань, які стосуються професійної діяльності та поведінки новоприйнятого працівника, захищати його права та інтереси;
- вносити директору підприємства пропозиції стосовно заохочення або накладення стягнень на новоприйнятого працівника;

– за потреби вносити мотивовані пропозиції директору підприємства про дострокове припинення наставництва або продовження його терміну.

Наставник несе персональну відповідальність за:

– якість та своєчасність виконання обов'язків щодо адаптації новоприйнятого працівника;

– недотримання норм внутрішнього трудового розпорядку, вимог охорони праці та техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежної безпеки з боку його підопічного;

– невиконання або неналежне чи часткове виконання вимог внутрішніх організаційних регламентів та інших нормативних документів підприємства, розпоряджень директора;

– розголошення інформації про підприємство, що відноситься до комерційної таємниці.

У кожного керівника час від часу виникає питання, чому відбуваються такі кардинальні зміни з новоприйнятими працівниками після проходження адаптаційного періоду, наче приймали на роботу одного фахівця, а працює на підприємстві інший. Для аналізу причин таких змін можна виділити наступні чинники, які впливають на вибір моделі поведінки новоприйнятого працівника:

– зовнішні фактори: організаційна та корпоративна культура; система адаптації персоналу; система заохочень і адміністративних стягнень; вплив позиції неформальних лідерів на нового працівника;

– внутрішні фактори: мотивованість співробітника та його трудові цінності; ситуація в родині; практика попередньої професійної діяльності; життєвий та керівний досвід.

Таким чином, новий співробітник, прийшовши на підприємство зі своїми уявленнями про те, «як повинно бути», зіштовхується з дійсністю та починає розуміти, як насправді складаються справи на підприємстві: наскільки помічається і оцінюється внесок нового працівника, як ставляться до ініціатив і завзяття, як сприймають нового працівника керівники та працівники з тривалим стажем роботи на підприємстві. Після проходження адаптації на підприємстві новачок помічає різницю між задекларованими та реальними нормами і

правилами. На підставі власних цінностей, сформованих стереотипів та внутрішнього соціально-психологічного клімату на підприємстві починає адаптуватися до підприємства, формуючи модель поведінки.

Тому на етапі адаптації надзвичайно важливо ознайомити нового співробітника з реальними правилами поведінки на підприємстві, і тоді ви отримаєте реально адаптованого працівника.

В цілому процес адаптації персоналу покликаний полегшити входження нових працівників у діяльність підприємства. Практика засвідчує, що 90 % людей, котрі звільнилися з роботи впродовж першого року роботи, прийняли таке рішення в перший день перебування на підприємстві. Як правило, новачок на підприємстві стикається з великою кількістю труднощів, основна маса яких спричиняється відсутністю інформації щодо порядку роботи, місця розташування, особливостей колег тощо.

Крім того, способи включення нових працівників у життя підприємства сприяють істотній активізації творчого потенціалу вже працюючих співробітників і посиленню їх включеності в корпоративну культуру підприємства.

На рис. 3.3 наведено схему алгоритму впровадження адаптаційної програми в ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» на прикладі техніки репроцентру.

Для обґрунтування доцільності запровадження управлінських інструментів щодо навчання нових співробітників розглянемо ризики, які є характерними для запропонованого проекту щодо адаптаційних програм.

Група ризиків, пов'язаних з прийняттям рішення про необхідність запровадження адаптаційних заходів. На етапі, коли підприємство приймає рішення щодо адаптаційних заходів, необхідно визначити основні передумови доцільності організованого пристосування новоприйнятих працівників на підприємстві в цілому та на конкретному робочому місці зокрема. Основними загрозами, що виникають в цей період, є недостатня компетентність фахівців, які займаються обґрунтуванням адаптаційних заходів, що стають перешкодою для прийняття ефективного управлінського рішення. Окрім цього, затримка

реалізації розроблених заходів позначається на динаміці продуктивності праці та фінансових показників.

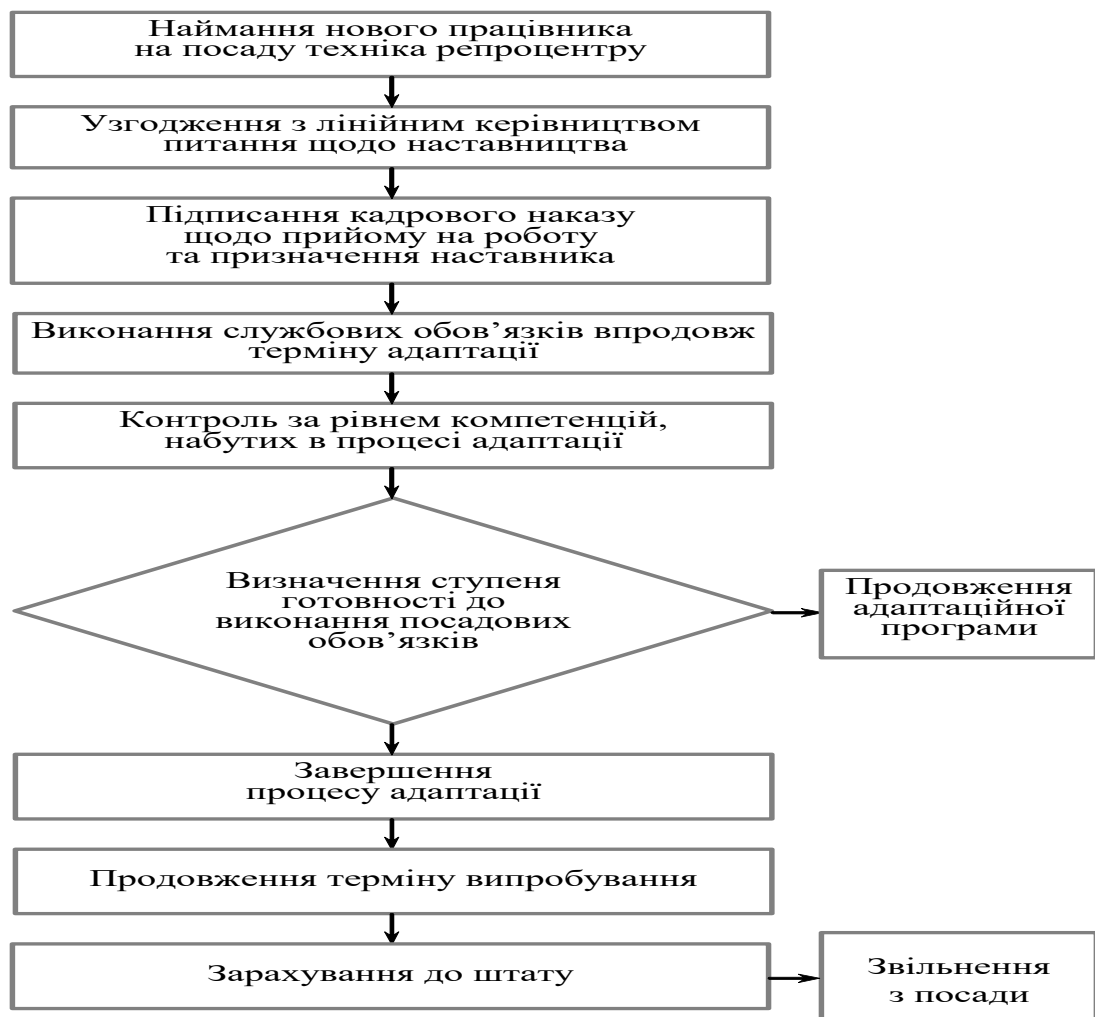


Рисунок 3.3 – Алгоритм впровадження адаптаційної програми в ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

Джерело: складено автором

Складність підтвердження економічної вигоди. Відсутність апробованої методики розрахунку економічного ефекту від впровадження адаптаційних заходів та недостатня обізнаність менеджера з персоналу в питаннях адаптації новоприйнятих співробітників складає передумови для похибок у визначенні вигод для підприємства.

Ризики відсутності наставника впродовж адаптаційного періоду. Відсутність наставника з різних причин зумовлює збільшення тривалості періоду адаптації та внаслідок цього – збільшення витрат.

Ризики вибору постачальника послуг з адаптації. Відсутність компетенцій у співробітників консалтингових компаній для виконання існуючих завдань замовника, а також відповідних організаційно-управлінських інструментів є головними загрозами вибору постачальника послуг, який не відповідає потребам замовника.

Ризики розриву укладених контрактів з провайдером. Зміна умов надання послуг з боку консалтингової компанії чи незадоволеність підприємства-замовника якістю та своєчасністю отримання послуг може призвести до розірвання укладеної угоди.

Ризики появи незапланованих витрат. На етапі безпосереднього співробітництва з консалтинговими компаніями з'являються додаткові, раніше незаплановані фінансові витрати, пов'язані з необхідністю внесення змін до початкового варіанту контракту, вартість послуг в якому зазвичай не передбачає певних змін цілей підприємства та впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ризики обмеження фінансування адаптаційних заходів. Погіршення фінансово-економічного стану може позначитись на зменшенні коштів, що спрямовуються на фінансування проекту.

Ризики втрачених вигод. Такий ризик обумовлюється зменшенням вартості послуг з праці на ринку адаптаційних заходів або виходом більш дешевих провайдерів на ринок. Так, в умовах кризи рівень агентської комісії та вартість рекламних контрактів знижується через збільшення конкуренції на ринку, а умови контракту, що було укладено з провайдером раніше, залишаються на докризовому рівні.

Ризик зниження рівня якості товарів та послуг під час адаптаційного періоду. На етапі проведення адаптаційних заходів може з'явитися період, коли

завдання ще в неналежній якості та з неналежною продуктивністю праці виконуються новоприйнятими співробітниками.

Ризик погіршення очікуваного результату. Прогнозні очікування щодо професійних та поведінкових компетенцій новоприйнятих співробітників можуть не відповідати передбаченим цілям та рівню їх досягнення.

3.2 Вдосконалення системи оплати праці як інструменту зниження рівня плинності в контексті підвищення економічної ефективності менеджменту персоналу

Як показали дослідження, проведені автором в аналітичному розділі кваліфікаційної магістерської роботи, головним індикатором недостаєного рівня ефективності менеджменту персоналу є показник плинності.

Аналіз прикладних рекомендацій для вирішення проблеми плинності персоналу за участі менеджера з персоналу та лінійних керівників ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» дозволив встановити найбільш важливі причини високого рівня плинності персоналу на досліджуваному підприємстві. Технології та процедури підбору персоналу за участі лінійних керівників дозволяють забезпечити підприємство компетентними працівниками, які зацікавлені у подальшому професійному зростанні. В разі потреби проводиться навчання співробітників, які зайняті безпосередньо у поліграфічному виробництві та в цехах плоского друку і післядрукарської обробки з метою дотримання стандартів та ефективного використання обладнання; умови праці повною мірою відповідають вимогам техніки безпеки та охорони праці.

З урахуванням особливостей досліджуваного підприємства як суб'єкта середнього за масштабами бізнесу, пропонується перелік заходів, спрямованих на зменшення плинності персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Заходи зниження плинності персоналу в ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

<i>Діагностована проблема</i>	<i>Заходи, що пропонуються для вирішення наявної проблеми</i>	<i>Виконавці</i>	<i>Суб'єкти ухвалення управлінських рішень</i>
Недосконала система винагороди за працю	<ul style="list-style-type: none"> - моніторинг структури, диференціації заробітної плати, її взаємозв'язку з результатами роботи та рівня конкурентоспроможності; - формування та запровадження ефективної системи оплати праці; - розроблення та запровадження соціального пакета; - вдосконалення системи нематеріального мотивування працівників. 	Головний радник, економіст з фінансової роботи, менеджер з персоналу	Загальні збори; директор підприємства
Недосконалість внутрішніх організаційних регламентів	<ul style="list-style-type: none"> - вдосконалення структури та змісту посадових інструкцій; - розроблення та запровадження колективного договору і правил внутрішнього трудового розпорядку. 	Менеджер з персоналу	Директор підприємства
Обмежені можливості розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення та реалізація програм адаптації нових працівників; - оцінювання потенціалу і результатів праці персоналу з періодичністю 2 рази на рік; - розроблення плану та реалізація заходів з управління розвитком працівників 	Лінійні керівники, менеджер з персоналу	Загальні збори; директор підприємства

Джерело: складено автором

На думку автора, практичне значення запропонованих для досліджуваного підприємства заходів щодо зниження рівня плинності персоналу проявляється в тому, що низький рівень плинності персоналу та висока продуктивність праці є ланками одного ланцюга: низька плинність персоналу – висока продуктивність праці.

На основі здійснення кореляційного аналізу можна зробити висновок щодо наявності дуже слабкого прямого зв'язку між плинністю персоналу та доходом (0,14), фондом заробітної плати (0,07) і сукупними витратами (0,12). Також було встановлено зворотній зв'язок між плинністю персоналу та продуктивністю праці

– зв’язок слабкий зі значенням 0,21; між плинністю персоналу та прибутком – зв’язок помірний зі значенням 0,45.

При встановленні кореляційної залежності між продуктивністю праці, заробітною платою в розрахунку на 1 працівника, доходом та прибутком виявлено такі залежності: між показниками продуктивності праці та доходу встановлено прямий, сильний кореляційний зв’язок на рівні 0,94, а найбільш щільний зв’язок в результаті аналізу було встановлено між показником продуктивності праці та заробітної плати – на рівні 0,97. Наведені цифри підтверджують домінантність заробітної плати як фактора підвищення продуктивності праці на основі посилення матеріальної мотивації працівників. Тому серед заходів щодо вдосконалення системи винагороди пріоритетне значення належить оплаті праці, котра розглядається автором кваліфікаційної роботи як один з напрямів зниження плинності персоналу, що своєю чергою, сприятиме підвищенню ефективності менеджменту персоналу.

Ефективна компенсаційна політика в частині матеріальних винагород, на думку автора, може бути сформована шляхом синтезу теорії грейдів і ключових показників ефективності (key performance indicators – KPI).

Стосовно винагороди персоналу грейди визначаються як роботи рівної цінності або аналогічного змісту, згруповані з метою адміністрування зарплат. На відміну від тарифних розрядів, грейди – поняття ширше, таке, що включає не тільки оплату праці, але і оцінку можливих та необхідних пільг, навчання, просування кар’єрними сходами працівників різних категорій тощо. Крім того, при встановленні рівня заробітних плат враховується ситуація, що складається на ринку праці.

Грейдинг є системою посадових розрядів. Система грейдів об’єднує всі посади підприємства таким чином, що до одного розряду можуть належати посади одного рівня з різних підрозділів. Основна ідея грейдів – введення фіксованого окладу співробітника, тобто базової частини зарплати залежно від посади. Залежно від належності посади до певного грейду визначається соціальний пакет співробітника і в переважній більшості випадків також і розмір

преміальних виплат. Система грейдів, формуючи оклади за позиціями, певною мірою регламентує компенсаційний пакет.

При формуванні системи оплати праці шляхом грейдування використовується факторно-баловий метод, за яким оцінювання проводиться за факторами, що виражені в балах, з урахуванням їх значущості та рівня вираженості. Цінність кожної позиції/посади визначається за кількістю встановлених при оцінюванні балів.

Вибір чинників, за якими буде проводитись оцінка, залежить від специфіки діяльності підприємства і стратегічного напрямку бізнесу. При цьому для оцінки всіх посад/робочих місць застосовується єдиний набір чинників. Чинники повинні базуватись на стратегії та цінностях підприємства, а також бути прийнятними для всіх стейкхолдерів. В разі, якщо діяльність підприємства чи його стратегія кардинально змінюється, чинники, які застосовувались, повинні бути переглянуті.

В основу оцінювання посад за методом Хея покладено такі три чинники:

- 1) необхідні знання і досвід, до яких входять спеціальні методи та прийоми, професійні знання, практичні процедури;
- 2) навички, необхідні для вирішення завдань (проблем), зокрема здатність до аналітичного мислення та здатність до творчості;
- 3) рівень відповідальності, який передбачає межі прийняття самостійних рішень, межі діяльності працівника та рівень впливу на роботу компанії.

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24», на думку автора, доцільно застосувати такий спектр чинників: знання, професійний досвід, управлінська роль, рівень комунікації, складність вирішуваних проблем, свобода дій при прийнятті рішень, рівень відповідальності.

Розподіл проранжованих посад підприємства на окремі грейди є основою для визначення постійної частини заробітної плати.

Алгоритм грейдового підходу, що застосовується при формуванні параметрів основної заробітної плати, відображено на рис. 3.4.

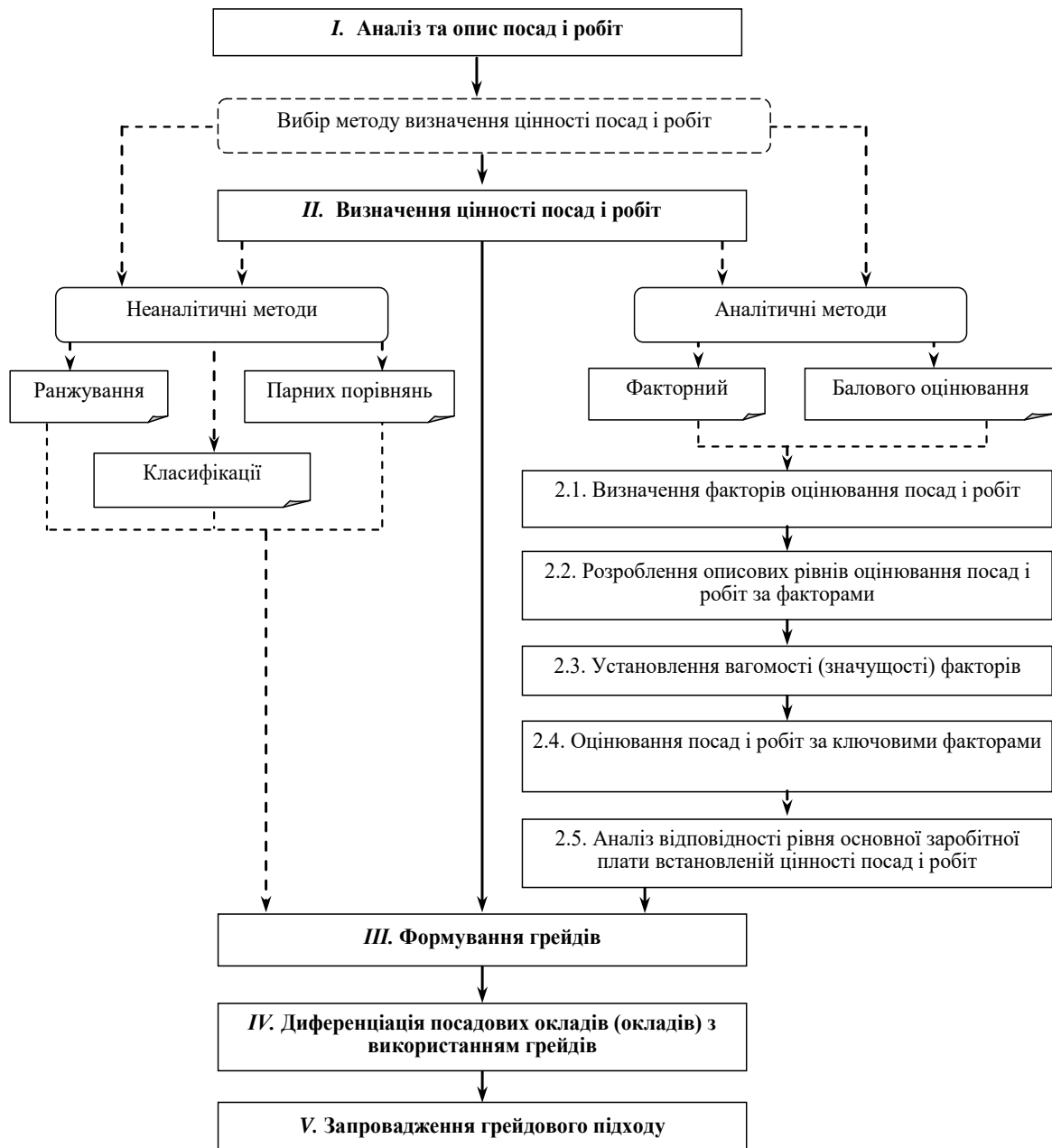


Рисунок 3.4 – Етапи реалізації ґрейдного підходу при формуванні параметрів основної заробітної плати [27, с. 182]

Процедуру оцінювання ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» проведено з використанням факторно-бального методу, згідно якого оцінювання проводилось за факторами, вираженими в балах, з урахуванням питомої ваги та рівня.

Далі проводилась розробка факторно-балової шкали (табл. 3.4). Зроблено припущення, що всі фактори мають однакову питому вагу.

Наступним етапом процедури грейдуння стало проведення оцінювання посад/робочих місць, починаючи від директора підприємства і закінчуючи некваліфікованим робітником (прибиральником службових приміщень) (табл. 3.5). Посади, що набрали близькі значення балів, віднесено до одного і того ж грейду. При цьому робочому місцю з мінімальною кількістю балів (наприклад, прибиральник службових приміщень, 35 балів) присвоєно перший грейд. Діапазон і значення в балах наступних грейдів визначено розрахунковим шляхом. Для цього прийнято рішення про те, що кількість грейдів буде складати 10 з однаковим кроком. Тому з максимальної кількості балів (175) віднімаємо мінімальну кількість балів (35) і отримане значення ділимо на 10 (кількість грейдів). У підсумку виходить, що крок одного грейда повинен становити 14 балів ($175 - 35 = 140/10=14$). Таким чином, з урахуванням діапазону бальної оцінки формується розподіл за грейдамаи.

Результати значень і діапазони в балах відображено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.4 – Анкета оцінки посад і професій персоналом ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24»

Найменування чинника	1-ий рівень 5 балів	2-ий рівень 10 балів	3-ій рівень 15 балів	4-ий рівень 20 балів	5-ий рівень 25 балів
Знання	Не потрібна професійна освіта, необхідний інструктаж для виконання ручних рутинних, повторюваних операцій	Середня професійна освіта, без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Середня професійна освіта, вимагаються додаткові вузькоспеціалізовані професійні знання	Вища професійна освіта, без додаткових вузько-спеціалізованих професійних знань	Вища професійна освіта, вимагаються додаткові вузько-спеціалізовані професійні знання
Професійний досвід	До півроку	Від півроку до одного року	Від одного до двох років	Від двох до трьох років	Від трьох до п'яти років
Управлінська роль	Немає підлеглих	У підпорядкуванні від 1 до 10 осіб	У підпорядкуванні від 10 до 50 осіб	У підпорядкуванні від 50 до 80 осіб	У підпорядкуванні понад 80 осіб
Рівень комунікації	Мінімальні навички комунікації, поважність, тактовність, ефективність відносин	Середні (нормальні) навички комунікації для ефективного ділового спілкування	Нормальні навички комунікації для пояснення, інструктування	Вимагаються підвищені комунікативні навички	Вимагаються підвищені комунікативні навички зі спеціальними навичками мотивації та впливу
Складність вирішуваних проблем	Повторювані, однакові виробничі ситуації	Схожі завдання, вирішення яких вимагає вибору між загальноприйнятими варіантами	Різні завдання, що вимагають застосування нових рішень шляхом отримання знань	Різноманітні, мінливі завдання, що вимагають аналітичного та конструктивного мислення	Неординарні, оригінальні, зовсім нові ситуації, що вимагають творчого підходу, створення нових методів і концепцій
Свобода дій при прийнятті рішень	Мінімальна, з детальним описом послідовності виконання простих завдань	Стандартизовані процедури, наявні інструкції, методи роботи загального характеру	Чіткі оперативні плани й управлінські інструкції, що стосуються основних принципів діяльності	Діяльність відповідно до загальних орієнтирів стратегічної політики	Повна свобода дій
Рівень відповідальності	Мінімальний — за свої дії	За виконання одного значимого поточного завдання	За виконання низки значимих оперативних завдань	За виконання значимих фактичних завдань підприємства	Максимальний — за виконання стратегічних завдань підприємства

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5 – Проранжовані результати експертної оцінки посад і професій

<i>Найменування посади, професії</i>	<i>Підсумкова бальна оцінка</i>	<i>№ фактора</i>						
		1	2	3	4	5	6	7
Директор	175	25	25	25	25	25	25	25
Директор технічний	160	25	25	15	25	25	20	25
Головний радник	155	25	25	15	25	20	20	25
Економіст з фінансової роботи	150	25	20	15	25	25	15	25
Юрисконсульт	150	25	25	25	15	15	20	25
Головний бухгалтер	145	25	25	15	15	20	20	25
Бухгалтер	140	25	20	10	25	25	15	20
Начальник відділу збуту	125	20	15	10	25	20	15	20
Начальник репроцентру	120	20	15	5	20	25	15	20
Начальник виробництва	120	25	20	20	15	10	10	20
Начальник відділу дизайну	120	25	20	20	15	10	10	20
Головний інженер	120	20	20	5	20	20	15	20
Молодший інженер репроцентру	110	20	20	5	20	20	10	15
Адміністратор	110	15	20	15	15	10	20	15
Налагоджувальник поліграфічного устаткування	110	20	20	5	10	20	20	15
Інженер репроцентру	105	25	15	15	15	10	10	15
Менеджер з персоналу	105	20	20	5	10	20	15	15

Джерело: складено автором

Закінчення таблиці 3.5

Інженер з охорони праці	100	15	20	15	15	10	10	15
Маркетолог	100	25	20	10	10	10	10	15
Менеджер зі збуту	100	25	20	10	10	10	10	15
Менеджер з постачання	95	25	15	10	10	10	10	15
Економіст репроцентру	90	25	15	10	10	5	10	15
Брошурувальник	80	20	15	5	10	10	10	10
Технік-електрик (за сумісництвом)	80	20	20	10	10	5	5	10
Майстер виробництва	70	15	15	5	5	5	5	20
Технік репроцентру	65	15	20	5	5	5	5	10
Оператор комп'ютерної верстки	60	10	15	5	5	10	10	5
Друкар офсетного плоского друкування	55	10	10	5	5	5	5	5
Машиніст різальних машин	55	15	15	5	5	5	5	5
Укладальник-пакувальник	50	10	10	5	5	5	5	10
Кур'єр	35	5	5	5	5	5	5	5
Комірник	35	5	5	5	5	5	5	5
Вантажник	35	5	5	5	5	5	5	5
Охоронник	35	5	5	5	5	5	5	5
Водій автотранспортних засобів	35	5	5	5	5	5	5	5
Прибиральник службових приміщень	35	5	5	5	5	5	5	5
Разом за всіма робочими місцями	3460							

Джерело: складено автором

Таблиця 3.6 – Результати розрахунку грейдів

№ грейду	Мін. значення грейду, бали	Макс. значення грейду, бали
1	35	48
2	49	63
3	64	77
4	78	91
5	92	105
6	106	119
7	120	133
8	134	147
9	148	161
10	162	175

Джерело: складено автором

Після визначення кількості балів складається список посад/робочих місць і визначається відповідна кожній посаді постійна частина заробітної плати. Діапазон посадових окладів та ставок працівників досліджуваного підприємства з урахуванням змін у штатному розписі наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Таблиця грейдів посад та професій

Найменування посади, професії	Грейд	Підсумкова бальна оцінка	Розмір основної частини заробітної плати (посадового окладу, ставки)	
			мінімум	максимум
Директор	10	175	18 000	20 000
Директор технічний	9	160	16 000	18 000
Головний радник		155		
Економіст з фінансової роботи		150		
Юрисконсульт		150		
Головний бухгалтер		145		
Бухгалтер	8	140	14 500	16 000
Начальник відділу збуту		125		
Начальник репроцентру		120		
Начальник виробництва		120		
Начальник відділу дизайну		120		
Головний інженер		120		

Продовження табл. 3.7

Молодший інженер репроцентру	7	110	13 000	14 500
Адміністратор		110		
Налагоджувальник поліграфічного устаткування		110		
Інженер репроцентру	6	105	11 500	13 000
Менеджер з персоналу		105		
Інженер з охорони праці		100		
Маркетолог		100		
Менеджер зі збуту		100		
Менеджер з постачання		95		
Економіст репроцентру	5	90	10 500	11 500
Брошурувальник		80		
Технік-електрик (за сумісництвом)		80		
Майстер виробництва	4	70	9 500	10 500
Технік репроцентру		65		
Оператор комп'ютерної верстки	3	60	8 500	9 500
Друкар офсетного плоского друкування		55		
Машиніст різальних машин		55		
Укладальник-пакувальник	2	50	7 500	8 500
Кур'єр	1	35	6 700	7 500
Комірник		35		
Вантажник		35		
Охоронник		35		
Водій автотранспортних засобів		35		
Прибиральник службових приміщень		35		
Разом за всіма робочими місцями (в розрахунку на місяць)		3460	416 700	465 000

Джерело: складено автором

Формування змінної частини заробітної плати доцільно здійснювати шляхом встановлення надбавок та виплати премій за основні результати діяльності.

В рамках пропозицій щодо зниження рівня плинності персоналу завдяки запровадженню адаптаційних заходів, програма яких наводиться далі, пропонується призначення надбавки працівникам-наставникам.

Оскільки наставництво здійснюватиметься паралельно з виконанням основних обов'язків працівника, це означатиме підвищення напруженості його праці, а ступінь підготовленості новоприйнятого співробітника залежатиме від

професійної та педагогічної майстерності наставника та рівня його відповідальності у виконанні дорученої справи, розмір надбавки можна встановити на рівні 50 % посадового окладу за аналогією з надбавкою за виконання особливо важливої роботи на визначений термін.

Під час розроблення показників і умов преміювання рекомендується додержуватися таких вимог.

1. Потрібно розподілити «навантаження» між показниками й умовами преміювання. При цьому умови преміювання можуть поділятися на основні і додаткові. Дотримання основних та додаткових умов преміювання створює підстави для преміальних виплат. У разі порушення основних умов преміювання не здійснюється, а в разі недотримання додаткових умов – її розмір може бути зменшений, наприклад до 50 %, що повинно бути передбачено колективним договором і відповідними положеннями (про оплату праці, преміювання).

При цьому для робітників доцільно, як засвідчила практика, використовувати прості системи преміювання, які містять один показник преміювання, а для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців – складні системи, що містять більше двох показників і умов преміювання.

Розмір премії визначається показниками преміювання, їх рівнем та динамікою. В разі невиконання встановлених показників преміювання не здійснюється. При цьому показники й умови преміювання можуть бути абсолютними (вираженими у натуральних та умовно-натуральних, трудових і вартісних одиницях вимірювання) та відносними (виражені коефіцієнтами, відсотками, індексами). Окрім того, показники та умови преміювання можуть бути кількісними та якісними. До кількісних показників, які можна застосувати на досліджуваному підприємстві, належать: продуктивність праці та прибуток. Традиційні кількісні показники преміювання, що найчастіше застосовуються у практиці преміювання робітників – виконання чи перевиконання виробничих завдань з випуску

продукції, збільшення обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг), норм виробітку, на думку автора, є недоцільними для досліджуваного підприємства, оскільки планові завдання щодо випуску продукції прямим чином залежать від портфеля замовлень. Якісні показники можуть відображувати не лише поліпшення якості продукції, робіт чи послуг (відсутність рекламаций чи їх відсутність, зменшення кількості рекламаций від споживачів, підвищення рівня індексу задоволення клієнтів тощо), а також позитивні зміни, які стосуються інших аспектів роботи – зменшення трудомісткості продукції, робіт та послуг; економія чи зменшення втрат сировини, матеріалів, енергії, палива, інструменту й інших матеріальних цінностей. З наведеного переліку показників для ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» найбільш доречним є показник збільшення індексу задоволення клієнтів, запровадження якого має супроводжуватись моніторингом рівня задоволеності клієнтів.

На досліджуваному підприємстві не знайшли застосування бригадна та командна форма організації праці, тому преміювання має бути індивідуальним, за якого преміювання працівників здійснюється за показниками, що безпосередньо характеризують їхні результати роботи.

2. Формування системи показників і визначення умов преміювання повинно здійснюватися з урахуванням цілей, які поставлено перед підприємством, завдань структурного підрозділу та конкретного працівника.

3. Виконання і перевиконання встановлених рівнів показників повинно залежати від трудового потенціалу та зусиль працівників. За окремі показники слід преміювати тих працівників, котрі в силу наявного потенціалу та проявлених зусиль можуть вплинути на відповідні показники щодо підтримання досягнутих ними або максимально високого рівня показників чи ж на подальше їх покращення. Якщо ж певна професійно-кваліфікаційна група працівників не спроможна вплинути на стан справ в тій чи іншій сфері діяльності підприємства, то не слід преміювати зазначених працівників згідно з показниками цієї сфери діяльності.

Система преміювання повинна формувати матеріальну заінтересованість працівників у досягненні високих кінцевих результатів трудової діяльності. Через це працівникам слід мати можливість, створити умови для досягнення та перевищення встановлених показників.

4. Необхідно також передбачити можливість достовірного визначення рівнів досягнення й перевищення показників та умов преміювання.

5. Показники й умови преміюванні не повинні конфліктувати, аби покращення одних показників чи умов не призвело до погіршення інших. Якщо ж потрібно стимулювати досягнення та покращення кількісних показників, слід визначити управлінські інструменти, котрі б не допускали погіршення якості продукції, послуг та робіт. Таким інструментарієм може бути встановлення певних умов преміювання. Зокрема, показник преміювання — перевиконання планових завдань; умова — відсутність рекламацій на дану продукцію від інших структурних підрозділів підприємства чи від споживачів. Якщо ж показники преміювання є якісними, то умови преміювання повинні відображати кількісні параметри діяльності.

6. Кількість показників та умов преміювання повинна бути обмеженою. Як засвідчує практика, оптимальною є кількість показників та умов преміювання для категорій керівники, професіонали, фахівці та технічні службовці — 2-3, максимально допустимо — 4; для робітничих позицій за умови застосування простої системи преміювання — 1.

7. у процесі розроблення основних положень стосовно преміювання працівників необхідно встановити вихідні розміри показників в абсолютних чи або відносних (через відсотки) величинах, за які будуть нараховуватись премії у відповідних розмірах, котрі можуть диференціюватись за такою градацією: неприпустимий, низький, плановий, рівень лідерства.

Розміри премій можуть бути встановлені у відсотках до тарифних ставок та посадових окладів або ж — в абсолютному розмірі за відповідними показниками преміювання. Інша альтернатива — премії можуть встановлюватись як відсоток до тарифних ставок та посадових окладів разом

з призначеними надбавками і доплатами. Такі особливості у визначенні розміру премій мають бути регламентовані відповідними внутрішніми регламентами – колективним договором або положенням про оплату праці (чи преміювання).

Матеріальна мотивація персоналу підприємства шляхом преміювання – одна з ключових у системі Performance Management (далі — система управління ефективністю), розробниками якої є відомі фахівці в галузі мотивації персоналу М. Армстронг, С. Гроссман, П. Чінгос, [38].

Певні показники, котрі характеризують досягнення встановлених цілей в системі управління результативністю, мають назву KPI (Key Performance Indicators). В українському варіанті — ключові показники ефективності (КПЕ) або діяльності (КПД).

Періодичність постановки цілей насамперед залежить від категорії працівників підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Періодичність постановки цілей залежно від категорії працівників [27]

Професійно-кваліфікаційні групи працівників	Період постановки цілей
Керівники вищого рівня менеджменту, керівники ключових структурних підрозділів підприємства, від яких прямим чином залежить досягнення бізнес-результату	Півроку або рік
Працівники основних структурних підрозділів, які забезпечують отримання основного бізнес-результату	Місяць або квартал
Працівники функціональних структурних підрозділів підприємства	Квартал або півроку
Працівники, які не впливають на формування результатів бізнес-процесів підприємства та на яких не поширюється система управління ефективністю	Відсутній

З урахуванням наведених вимог до системи преміювання автором розроблено пропозиції щодо складових преміальної системи різних категорій працівників ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24».

Преміювання робітників основного виробництва доцільно здійснювати щокварталу з метою стимулювання підвищення якості продукції та послуг з використанням показника індексу задоволеності клієнтів, запровадження якого має супроводжуватись відповідним моніторингом.

Розміри премій залежатимуть від ступеня досягнення показника преміювання (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Шкала розмірів преміювання робітників

Показник	Збільшення показника індексу задоволеності клієнтів			
	від 1 до 2 %	від 3 до 4 %	від 5 до 7 %	понад 7 %
Розмір премії, %	10	20	30	40

Джерело: складено автором

Індекс задоволеності клієнтів може бути визначено зі співвідношення кількості позицій випущеної продукції та наданих послуг, за якими від замовників не надійшло як письмових, так і усних скарг до загальної кількості позицій за виробничою програмою.

На рис. 3.5 наведено складові моніторингу для визначення розміру премій робітникам досліджуваного підприємства за прийнятим показником преміювання – збільшення індексу задоволеності клієнтів.

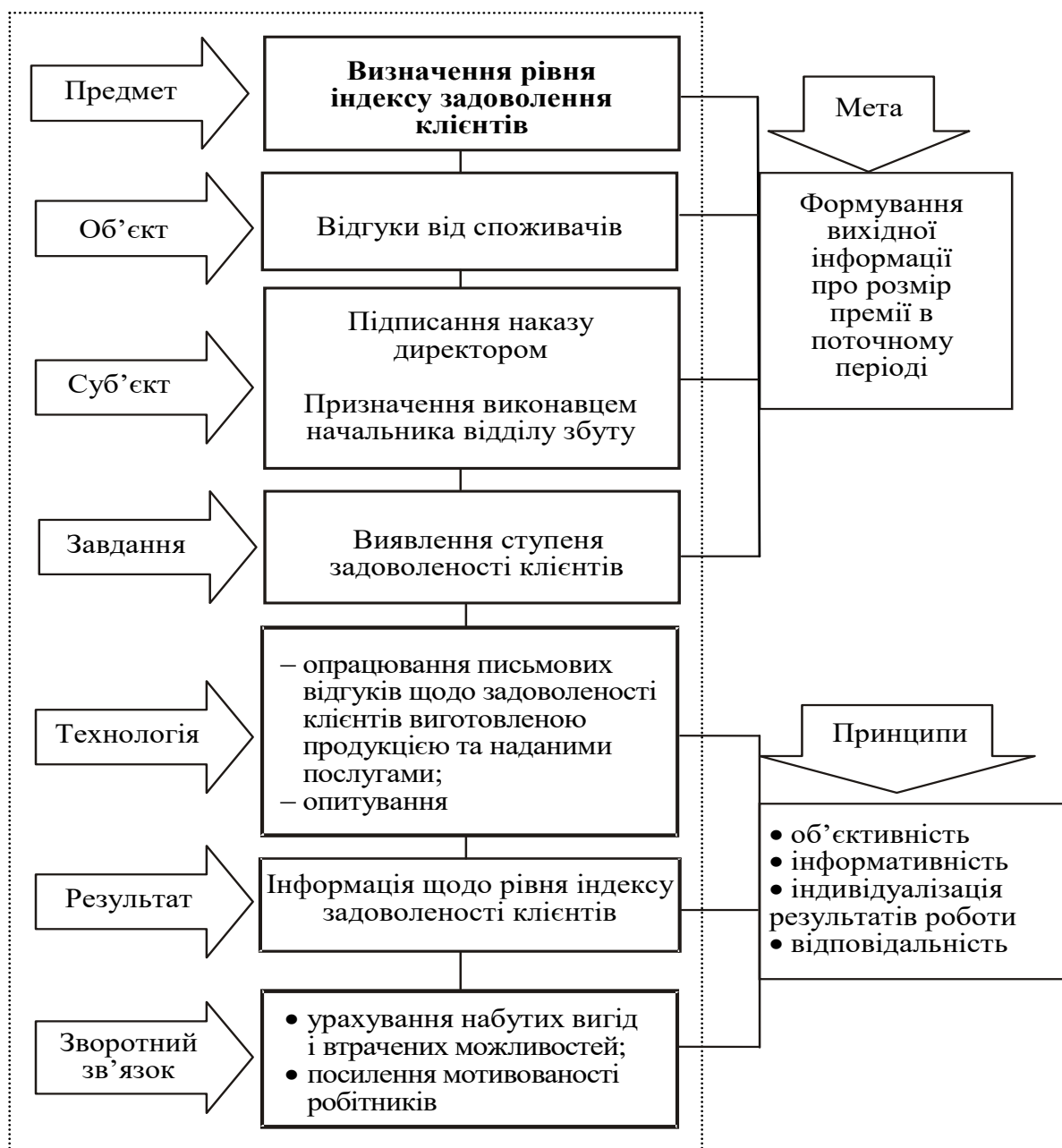


Рисунок 3.5 – Складові моніторингу визначення розміру премій робітникам

Джерело: Складено автором

Організаційно-правовим інструментом запровадження практики зазначеного моніторингу слугуватиме наказ директора підприємства.

Преміювання керівників, професіоналів, фахівців може здійснюватись на основі ключових показників ефективності. Розроблення КПЕ здійснюється таким чином, щоб співробітник своїми діями міг впливати на рівень досягнення встановлених показників. Ключові показники ефективності (діяльності) керівних посад наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Ключові показники керівних посад

Найменування посади	Ключові показники ефективності (діяльності)
Директор	EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – дохід до сплати податку на прибуток; відсотків; амортизації; ROACE (Return on average capital employed – рентабельність капіталу, яка характеризує співвідношення прибутку і капіталу, який використовується для отримання прибутку; FCF – вільний грошовий потік; рух грошових коштів підприємства щодо основної й інвестиційної діяльності за певний період
Технічний директор	Збільшення доходу від випуску нових виробів, підвищення технічного рівня виробів
Економіст з фінансової роботи	EBITDA, економія бюджету витрат компанії, розмір запозичених коштів, співвідношення боргу і EBITDA, сума штрафів з боку контролюючих органів
Менеджер зі збуту	Дохід від основної діяльності, обсяги продажу постійним клієнтам, індекс задоволеності клієнтів, частка ринку, темпи росту частки ринку, індекс бренду компанії
Начальник виробництва	Частка бракованої продукції, обсяг повернутої продукції, тривалість простою обладнання, рівень використання виробничих потужностей, рівень виконання плану з виробництва
Менеджер з персоналу	Рівень плинності персоналу, індекс задоволеності працівників роботою, відсутність помилок за результатами кадрового аудиту, дотримання термінів заміщення вакантних посад, ефективність професійного навчання персоналу

Джерело: складено за [27]

Приклад розрахунку результативності праці для менеджера з персоналу з урахуванням значущості (вагомості) кожного показника наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Ключові показники ефективності та результативність праці менеджера з персоналу

Основні цілі	КПЕ	Вага, %	Плановий рівень	Фактичне досягнення	Результативність, %
1. Знизити рівень плинності персоналу	Коефіцієнт плинності, %	50	8	6	66,7
2. Підвищити якість підбору персоналу	Частка працівників, які пройшли термін випробування, %	30	100	90	27
3. Підвищити рівень ефективності адаптаційних програм	Частка працівників, звільнених впродовж першого року роботи, %	20	5	4	25
				Усього	118,7

Джерело: складено автором

Розмір премії залежить від рівня досягнутої результативності (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Шкала розмірів преміювання керівників, професіоналів та фахівців

Показник	Рівень результативності праці за КПЕ			
	від 101 до 103 %	від 104 до 106 %	від 107 до 110 %	понад 110 %
Розмір премії, %	10	20	30	40

Джерело: складено автором

Вдосконалення системи оплати праці на основі грейдів та преміювання сприятиме посиленню мотивованості персоналу та забезпечить закріплення працівників на підприємстві, що стане інструментом подолання надмірної плинності. При цьому на основі проведеного автором кореляційного аналізу можна зробити висновок щодо найбільш щільного прямого зв'язку між показником продуктивності праці та заробітної плати на рівні 0,97, що підтверджує високу вірогідність збільшення доходів в результаті зростання обсягів продукції. Тому збільшення загальних витрат в частині заробітної плати слід вважати виправданими.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра наведено теоретичне узагальнення та здійснено аналітичне дослідження проблеми економічної ефективності менеджменту персоналу, що дозволило сформулювати висновки та навести науково-практичні рекомендації.

Результати узагальнення теоретико-прикладних положень дозволяють стверджувати, що економічна ефективність менеджменту персоналу віддзеркалюється показниками, котрі характеризують як ефективність трудової діяльності працівників, так і ефективність виконання окремих кадрових функцій і процесів. Оскільки процес праці тісно пов'язаний з виробничими процесами підприємств, то показники економічної ефективності трудової діяльності працівників визначено кінцевими результатами діяльності працівників.

Наведено критерії та показники комплексного оцінювання ефективності менеджменту персоналу в залежності від цілей та стадій життєвого циклу підприємства, за якими автором пропонується розширити систему показників, ввівши блок мотивування персоналу й оплати праці, який входить до переліку ключових показників ефективності (КПЕ) служби управління персоналом.

Здійснено дослідження інструментарію забезпечення економічної ефективності менеджменту персоналу, до якого належать закономірності, принципи, функції, методи управління персоналом, форми правового регулювання кадрових процесів.

Охарактеризовано соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу підприємства, необхідність формування якого зумовлена метою, що стоїть перед вітчизняними підприємствами та полягає у позиціонуванні працівників в якості головного стратегічного ресурсу. Основою формування зазначеного механізму повинні стати закони та

закономірності управління персоналом, базові принципи та функції, методи, засоби.

Здійснено дослідження номенклатури та асортименту продукції, динаміки виробництва, на підставі чого зроблено висновки щодо доходу від реалізації продукції та рентабельності поліграфічної продукції для досліджуваного підприємства.

Охарактеризовано основних конкурентів ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24». З метою ідентифікації конкурентної позиції ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» на ринку поліграфічної продукції та послуг автором проведено дослідження конкурентного середовища підприємства, результатом якого стала побудова карт стратегічних груп конкурентів за такими критеріями: виробничі потужності; асортимент продукції, послуг та новітні технології. В результаті побудови карт стратегічних груп конкурентів за такими параметрами як виробничі потужності, асортимент продукції, послуг, новітні технології, зроблено висновок стосовно того, що основними конкурентами ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» є «Видавничо-поліграфічне підприємство «КОМПАС» та «Поліграфічне підприємство «ПАТЕНТ».

Для отримання достовірних даних про можливості і загрози просування підприємства «Поліграфічний центр «ПРИНТ24» на ринку поліграфічних товарів і послуг проведено аналіз зовнішнього середовища та здійснено аналіз внутрішнього середовища досліджуваного підприємства з визначенням сильних та слабких сторін його діяльності. За результатами проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що підприємство «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» має низку сильних сторін і можливостей на ринку поліграфічної продукції. Досліджуваному підприємству можна запропонувати конкретні стратегії щодо використання сильних сторін та можливостей за умови обмеження впливу слабких сторін та загроз, що у свою чергу забезпечать досліджуваному підприємству конкурентні переваги. Використання новітнього обладнання для виробництва поліграфічної

продукції та встановлення тривалих партнерських зв'язків з постачальниками ресурсів забезпечить підприємству випуск поліграфічної продукції високої якості; активне проведення маркетингової політики, виробництво поліграфічної продукції повного циклу та розширення номенклатури і асортименту продукції дозволять підприємству залучити нових споживачів; на основі випуску поліграфічної продукції високої якості та розширенню клієнтської бази досліджуване підприємство зможе збільшити свою частку на ринку поліграфічної продукції та послуг.

Проведено аналіз складу та структури персоналу ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24». У структурі персоналу за категоріями спостерігається переважання керівників та робітників, що обумовлено особливістю поліграфічної діяльності. Протягом 2020-2022 рр. спостерігалось незначне зниження частки керівників і професіоналів та відбулося значне зростання частки робітників у 2020 році. Загалом спостерігається нестабільна тенденція щодо структури персоналу. За ознакою рівня освіти у структурі персоналу за аналізований період переважає частка працівників із середньою загальною освітою, яка коливається в межах від 33,3 % у 2019 р. до 42,9 % у 2017 р. Значною є також частка працівників з вищою економічною та вищою технічною освітою.

З метою визначення відповідальності ключових управлінських посад досліджуваного підприємства за виконання основних обов'язків в межах управлінських функцій та функціональних сфер побудовано матрицю відповідальності, яка підтвердила наявність дублювання та відсутність певних управлінських функцій.

Здійснено аналіз реалізації функцій менеджменту на досліджуваному підприємстві. Визначено особливості планування діяльності, які полягають в розробці планів-графіків на виробництво продукції та надання поліграфічних послуг за індивідуальними замовленнями клієнтів; організації діяльності на підприємстві; охарактеризовано практичні аспекти мотивації з урахуванням її поділу на матеріальну, трудову та статусну; здійснення функцій контролю.

Визначено та наведено особливості реалізації кадрових процесів, які здійснює менеджер з персоналу за узгодженням рішень з керівництвом у рамках виконання функції підбору та звільнення персоналу, управління заробітною платою та управління дисциплінарною системою підприємства «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24».

Здійснено оцінювання сучасного стану економічної ефективності управління персоналом «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24» за методичним підходом, який базується на показниках економічної ефективності кінцевих результатів, необхідних для оцінювання ефективності менеджменту персоналу.

З метою діагностики стану плинності персоналу проведено розрахунок таких коефіцієнтів: коефіцієнт плинності, частковий коефіцієнт плинності та коефіцієнт інтенсивності плинності персоналу. Результати розрахунку коефіцієнтів плинності персоналу засвідчили перевищення їх природного рівня у 2019 та 2020 роках, оскільки рівень плинності, що відповідає природному оновленню персоналу, оцінюється в 3-5 %. Рівень плинності понад 10-12 % свідчить про наявність проблем у сфері управління персоналом. Коефіцієнти інтенсивності плинності персоналу підтверджують наявність ситуації, що характеризується збільшеною плинністю серед працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, що засвідчує тенденцію старіння колективу та підтверджує передумову прийняття управлінського рішення щодо необхідності управління розвитком колективу.

Визначено величину економічного збитку від плинності персоналу з використанням низки показників. Проведені розрахунки засвідчили, що втрати підприємства за 2021 рік за причиною плинності персоналу склали 1 356 124 грн.

Аргументовано запровадження системи збалансованих показників, яка дозволяє реалізувати причинно-наслідковий зв'язок для досліджуваного підприємства за таким ланцюгом: підвищення компетентності працівників підприємства позитивно впливає на якість виробництва продукції та надання

послуг. Підвищення якості продукції (послуг) забезпечує зростання рівня конкурентоспроможності продукції та послуг, що сприяє позитивній динаміці прибутку підприємства. Збільшення прибутку створює передумови для зростання інвестицій в навчання та розвиток персоналу.

Наведено обґрунтування адаптаційних програм як інструменту навчання новоприйнятих працівників та одночасно, зниження рівня плинності в контексті підвищення ефективності менеджменту персоналу за двома альтернативними варіантами: наставництво та адаптаційні тренінги, що проводяться консалтинговими компаніями після інструктажу на робочому місці. Зменшення прибутку за причиною додаткових витрат на реалізацію пропонованих заходів слід вважати некритичним з огляду на стабільність зростання прибутку на фоні стабільного зниження витрат та продуктивності праці. При цьому збільшення прибутку згідно з діагностованим трендом зростає більшими темпами, ніж відбувається зниження витрат і продуктивності праці.

Вдосконалення системи винагороди за працю в частині оплати праці та запровадження практики адаптації новоприйнятих працівників сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом.

За результатами діагностики найбільш важливих причин високого рівня плинності персоналу наведено пропозиції щодо вдосконалення системи оплати праці на основі грейдування та управління ефективністю. Проведений кореляційно-регресійний аналіз засвідчив домінантність заробітної плати як фактора підвищення продуктивності праці на сонові посилення матеріальної мотивації працівників. Запровадження ефективної компенсаційної політики в частині матеріальних винагород пропонується здійснити на основі синтезу теорії грейдів та ключових показників ефективності (key performance indicators – KPI). Розроблені автором грейди дозволять суттєво підвищити заробітну плату як основну компоненту мотивації персоналу.

До змінної частини заробітної плати пропонується також ввести надбавку за наставництво, періодичність та розмір якої обґрунтовано, виходячи з терміну реалізації адаптаційної програми.

З урахуванням вимог до системи преміювання розроблено пропозиції щодо складових преміальної системи різних категорій працівників ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24». Так преміювання робітників основного виробництва доцільно здійснювати щокварталу з метою стимулювання підвищення якості продукції та послуг з використанням показника індексу задоволеності клієнтів, запровадження якого має супроводжуватись відповідним моніторингом. Розміри премій визначаються за наведеною шкалою залежно від ступеня досягнення показника преміювання.

Преміювання керівників, професіоналів, фахівців може здійснюватись на основі ключових показників ефективності, які систематизовано відповідно до ключових посад досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с.
2. Андрійчук В. Г. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективності виробництва. *Економіка АПК*. 2005. №5. С. 52-63.
3. Economics: principles, problems, and policies / Campbell R. McConnell, Stanley L. Brue., Sean M. Flynn. 18th ed. 917 p.
4. Mescon Michael H., Albert Michael, Khedouri Franklin. Management. Harpercollins College Div. 1999.
5. Мочерний С. В. Основи економічних знань. Київ: Академія, 2000. 303 с.
6. Gibson, James L. (1991). Organizations: behavior, structure, processes. Homewood, IL : Irwin.
7. Scott Sink et al. (1985). Productivity Management: Planning, Evaluation, Control, and Improvement.
8. Струк Н. П., Струк Т. В. Економіка добробуту Вілфредо Парето як теоретична основа забезпечення високої якості життя населення. *Modern economics*. 2019. № 13. С. 233-239.
9. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2000. 528 с.
10. Hahn D. Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle. Wiesbaden, Gabler Verlag, 1996. 1168 p.
11. Peter F. Drucker (1993). Managing for the Future. Routledge.
12. Dolan J. Introduction to Economics. Yale University, 2010. 701 p.
13. Ursul, A.D. et al. The problem of efficiency in modern science. Chisinau, 1985. 256 p.
14. Emerson, Harrington (2018). The Twelve Principles of Efficiency. Franklin Classics.

15. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]. Київ: КНЕУ: Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
16. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465-470.
17. Астапова Г. В. Організаційно-економічний механізм управління авіатранспортним підприємством: монографія / Нац. авіац. ун-т. Київ: Центр учб. літ., 2014. 302 с.
18. Robert S. Kaplan, David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press, 1996. 322 p.
19. Ісаєва Т. М. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі застосування збалансованої системи показників. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18). С. 79-84.
20. Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 29-37.
21. Крамеренко А. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 8. С. 55–61.
22. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1 (2). С. 31-37.
23. Дзямучич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2020. Вип. 17. С. 82-88.
24. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.

25. Стеценко Н. А. Тенденції і закономірності розвитку систем управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005. № 2. Т. 2. С. 140-144.

26. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.

27. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 41. С. 61-67.

28. Шевченко О. С., Євтушенко Г. І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (2). С. 753-757.

29. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 398-403.

30. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-Being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 419-424.

31. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (1). С. 44-48.

32. Воскобоева О.В., Ромащенко О.С., Макаренко А.О. Збалансована система показників – ефективний інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 80-87.

33. Стадник В.В., Михальчик Т.В. Збалансована система показників як невід’ємна складова організаційно-економічних механізмів управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3 (2). С. 28-33.

34. Потривасва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2015. № 12.

35. Кравченко М.С., Левченко О.А. Напрямки креативного менеджменту на основі системи збалансованих показників. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 36. С. 59-67.

36. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

37. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К.: КНЕУ 2014. 479 с.

38. Armstrong, M. and Murlis, H. (1994), *Reward Management: A handbook of remuneration strategy and practice*. 3rd ed. London, Kogan Page.

ДОДАТКИ

*Додаток А
Таблиця А.1*

Характеристика принципів, що визначають ефективність системи менеджменту персоналу

Принцип	Зміст принципу
Включеність до стратегічного розвитку підприємства	Являє собою залучення УП в роботу підприємства. Оскільки персонал є стратегічним ресурсом підприємства, то система управління його діями повинна підпорядковуватись та відповідати напрямку стратегічного розвитку підприємства.
Адекватність цілей УП цілям підприємства (цільова включеність до стратегічного розвитку підприємства)	Передбачає відповідність цілей системи управління персоналом цілям діяльності підприємства. Гнучкість зміни цілей всіх підсистем підприємства, в тому числі підсистеми управління персоналом, залежить від методів та форм організації праці, а також від необхідності оперативних змін поза межами підприємства і всередині підприємства у відповідності зі змінними потребами. Реалізація цього принципу дозволяє визначити ступінь розроблення відповідності цілей УП цілям підприємства.
Адекватність структури системи УП структурі підприємства (організаційна включеність до стратегічного розвитку підприємства)	Передбачає відповідність організаційної структури системи управління персоналом структурі підприємства. Приведення в повну відповідність до вимог ринку існуючих на підприємстві форм, методів та процедур роботи з персоналом, коригування структури УП під структуру підприємства, покращення роботи з персоналом через підвищення рівня керованості. Якщо кількість рівнів управління персоналом не співпадає з кількістю рівнів управління підприємством, то структури системи управління персоналом не існує. Реалізація визначеного принципу дозволяє вирішити чи визнається УП підприємством в якості структури.
Інтеграція функцій управління персоналом в єдину систему управління підприємством (функціональна включеність до стратегічного розвитку підприємства)	Передбачає об'єднання всіх функцій управління персоналом в єдину систему функцій з управління підприємством, в яку мають бути включені всі елементи УП підприємства. Ціль інтеграції - злагодженість роботи всіх працівників підприємства, які виконують функції УП, їх єдина направленість на підвищення ефективності, продуктивності та результативності діяльності підприємства з широким застосуванням інформаційних технологій, розширенням кооперації з іншими працівниками. Реалізація зазначеного принципу дозволяє вирішити, чи визнаються функції системи управління персоналом значущими для управління підприємством і рівноцінними з виробничими, фінансовими, маркетинговими та іншими функціями.
Гнучкість цілей	Передбачає зміну наявних цілей в процесі вирішення проблем і завдань для досягнення цілей УП без порушення впорядкованості відносин, структури системи управління персоналом та зміни функціональних ролей. Реалізація зазначеного принципу дозволяє визначити можливість «безболісного» коригування цілей системи управління персоналом у відповідності до змінних цілей підприємства.

Продовження таблиці А.1

Рациональність розподілу робіт (управлінських функцій) з управління персоналом	Передбачає такий розподіл посадових завдань та обов'язків серед співробітників, що виконують функції УП, який би враховував постійне ускладнення управлінської праці та збільшення різноманіття функціональних зв'язків як результату розвитку підприємства; забезпечував би необхідність випередження орієнтації функції управління персоналом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування підприємства. Реалізація зазначеного принципу вказує на оптимальний розподіл функціональних ролей та їх обов'язків в умовах розвитку підприємства.
Взаємозамінність	Передбачає поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації та посад, їх взаємозамінність за необхідності. Реалізація цього принципу дозволяє визначити можливість суміщення професій в разі виробничої необхідності.
Інноваційність	Враховує динаміку зміни цілей розвитку підприємства, організаційної структури, функціональних ролей співробітників, потреби підприємства в нових технологіях, взаємодію персоналу, навички швидкої орієнтації на ринку для керівних працівників, застосування нових форм праці та її оплати, вдосконалення методів управління персоналом. Реалізація цього принципу дозволяє приймати рішення щодо економічної доцільності реалізації проектів розвитку та щодо вибору найкращого варіанту.
Регламентованість	Передбачає точність та необхідність формалізації в офіційних документах функціональних обов'язків, повноважень, меж відповідальності та взаємозамінності кожного працівника, що виконує функції УП, в т. ч. керівників вищої ланки. Реалізація цього принципу впорядковує процес управління не лише персоналом, але і підприємством загалом.
Узгодженість	Передбачає наявність взаємодії між ієрархічними рівнями по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі. Визначає узгодженість з основними цілями підприємства у вигляді виконуваних функцій та синхронність у часі. Реалізація цього принципу передбачає раціональність функціональної взаємодії між співробітниками, які виконують функції системи управління персоналом.
Відповідальність	Передбачає особисту відповідальність кожного співробітника підприємства при виконанні функціональних обов'язків у вигляді дотримання трудової та виконавчої дисципліни. Реалізація цього принципу передбачає свідоме дотримання співробітниками, які виконують функції УП, моральних принципів та правових норм.
Оперативність або мобільність	Полягає в можливості швидкого структурного переміщення працівників, які виконують функції УП, на інші посади, у зв'язку зі зміною цілей та частковою зміною умов функціонування підприємства та УП. При цьому переслідуються такі цілі: зміна характеру робочої сили, ліквідація вузького професіоналізму, формування «рухомого» фахівця широкого профілю. Реалізація цього принципу передбачає своєчасність прийняття та реалізації управлінських рішень, які дозволяють попередити або оперативно усунути відхилення від поставленої цілі.

Закінчення таблиці А.1

Трудова комфортність	Являє собою ступінь допустимих для працівників підприємства заданих цінностей в рамках певних періодів життєдіяльності підприємства. Саме рівнем трудової комфортності забезпечується готовність персоналу до подальшого співробітництва з даним підприємством в найближчій перспективі. Передбачає реалізацію всіх елементів корпоративної культури. Реалізація цього принципу передбачає сприятливе сприйняття працівниками підприємства базових корпоративних цінностей. Є основою реалізації принципу «морально-психологічна стійкість колективу».
Прогресивність	Передбачає оцінювання відповідності системи управління персоналом підприємства системам управління персоналом передових підприємств, а також розробку заходів з розвитку УП, що базуються на дослідженнях науки в галузі управління та враховують зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах. Може застосовуватися в якості доповнення до будь-якого з принципів. Реалізація цього принципу передбачає відповідність УП передовому зарубіжному та вітчизняному досвіду.
Комплексність	Передбачає врахування всіх факторів, які впливають на функціонування системи управління персоналом: стан об'єкта та суб'єкта УП, вертикальні та горизонтальні зв'язки, зовнішні фактори. Є доповненням до будь-якого принципу. Реалізація цього принципу передбачає, що при оцінці ефективності УП мають охоплюватися всі сфери її діяльності.
Морально-психологічна стійкість колективу	Передбачає визнання взаємозалежності і солідарності всіх груп працівників на підприємстві, а також надання їм права вирішення соціально-економічних питань будь-якого рівня. Реалізація цього принципу передбачає наявність духовної частини корпоративної культури підприємства.
Адаптивність УП	Має на увазі пристосованість УП для ефективного виконання основних та допоміжних функцій у зв'язку зі змінюваними цілями та умовами діяльності. Принцип застосовується лише до системи, а не до окремих рівнів управління персоналом або окремих її елементів. Реалізація цього принципу можлива лише за умови існування управління персоналом в якості повноправної системи.

Додаток Б
Таблиця Б.1

Методи оцінювання ефективності управління персоналом

Назва методу	Зміст методу	Критерій підходу до ефективності СУП	Результати, в ході проведення оцінки СУП з допомогою методу	Переваги методу	Недоліки методу
Інтерв'ю	Усна бесіда, опитування працівників з метою отримання інформації про думки і оцінки респондентів тих або інших сторін про мотиви їх поведінки. Як правило, використовується стандартний набір питань.	Отримання інформації і думок в оцінках діяльності СУП в організації.	Різностороння інформація з проблемних питань. Додаткова інформація.	1. Інформація з перших вуст. 2. Неформальне дослідження психологічного клімату в колективі. 3. Точність дослідження достатньо висока.	1. Суб'єктивність думок і оцінок респондентів. 2. Висока трудомісткість проведення. 3. Великі затрати часу на проведення. 4. Недостатність інформації.
Самооцінка (самоспостереження, самофотографія робочого дня)	Процес ділової оцінки співробітником своєї власної професійної діяльності. При використанні даного методу співробітник виступає в якості оцінщика по відношенню до самого себе, в рамках загальної схеми оцінки СУП підприємства.	Аналіз суб'єктивних думок співробітників через описання своєї трудової діяльності та психологічного клімату в колективі, а також пропозиції респондентів з покращення умов та якості роботи СУП.	Дозволяє співставити думки колективу з власною оцінкою ефективності праці та отримати додаткову інформацію в напрямку саморозвитку персоналу.		
Активні методи спостереження	Методи отримання первинної інформації шляхом прямої та безпосередньої реєстрації подій, умов та інших даних на місцях. При цьому існує важлива умова: невтручання дослідника в досліджувані події.	Отримання достовірних фактичних даних про функціонування СУП.	Складання фотографії робочого дня, хронометражу, а саме: статистична інформація для подальшого опрацювання та аналізу.	1. Інформація представлена не у вигляді думок та суджень, а у вигляді фактів - подій, що відбулися. 2. Низька трудомісткість. 3. Висока точність даних.	1. Низька результативність. 2. Точна картина. 3. Низька результативність - рішення буде запізним.

Продовження таблиці Б.1

Анкетування та тестування	Складаються анкети та тести з переліку важливих питань по проблемі, що виникла.	Збір великого об'єму інформації про діяльність СУП в стислі терміни.	Отримання та вивчення оціночних або інших сторін дійсності з проблеми, що виникла на основі відповідей респондентів.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оперативність проведення навіть при значних обсягах інформації. 2. Достовірність отриманих даних. 3. Формалізованість проведення. 4. Низька трудомісткість проведення. 5. Найменші фінансові затрати на проведення. 	Складність при підготовці питань для тестів та анкет.
Вивчення документів	Достатньо розповсюджений в кадровій роботі, заснований на зібранні писемних матеріалів про досліджуваний об'єкт, або про його стан та їх аналіз з допомогою спеціально розроблених методик.	Дозволяє дослідити процес функціонування та розвитку СУП з окремими позиціями та в цілому.	Отримання документально підтверджених фактів про те, що відбувається може бути основним матеріалом при аналізі ситуації та оцінці ефективності СУП.	Достовірність та надійність даних.	Велика трудомісткість та великі затрати часу на проведення.
Функціонально-вартісний аналіз	Проводиться комплексне дослідження стану виробництва та управління організацією та персоналом. Визначаються конкретні завдання проведення аналізу. Здійснюється збір, систематизація та вивчення інформації, яка характеризує роботу СУП та її підсистем.	Дозволяє дослідити функції управління персоналом та витрати на їх виконання.	Робочий план для аналізу та оцінки ефективності діяльності СУП. Зібрана та систематизована інформація, що необхідна для аналізу.	Комплексність отриманих даних.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дуже висока трудомісткість. 2. Низька швидкість роботи.

Продовження таблиці Б.1

<p>Нормативний</p>	<p>Передбачає застосування системи нормативів, які визначають склад та зміст функцій управління персоналом, чисельність працівників з функцій, тип організаційної структури управління персоналом.</p>	<p>Встановлення норм як відправної точки для порівняння фактичних даних з нормативними.</p>	<p>Визначені конкретні нормативи ефективності тієї або іншої сфери діяльності СУП, функцій, а також встановлення допустимих інтервалів відхилень від норми.</p>	<p>Точність та прозорість результатів та процесу оцінки ефективності СУП.</p>	<p>1. Не враховує вплив внутрішніх та зовнішніх непередбачуваних факторів. 2. Трудомісткий.</p>
<p>Експертно-аналітичний</p>	<p>Метод аналізу та проектування системи управління персоналом базується на залученні висококваліфікованих працівників з управління персоналом до процесу проектування. Даний метод оцінки передбачає ранжування експертами значущості обраних показників в еталонній моделі та створення бальної шкали для кожного показника. Інтегральна оцінка еталону знаходиться як сума зважених максимальних значень показників, оцінених за шкалою.</p>	<p>З допомогою цього методу виявляються основні напрямки формування системи управління персоналом, оцінка результатів аналізу та причин недоліків. Цей метод оцінки СУП є основою кваліметричного підходу до оцінки функціонування системи управління персоналом. Кваліметрія має на увазі оцінку якісних показників кількісними, що спрощує та полегшує оцінку результатів.</p>	<p>Проранжована система показників ефективності СУП. Перелік проблем та недоліків. Висновки та звіт експертів. Виявлені основні напрямки розвитку та удосконалення СУП.</p>	<p>1. Достатньо короткі терміни проведення. 2. Забезпечує оптимальний характер та ритм роботи з оцінки ефективності діяльності СУП. 3. При використанні встановленої шкали оцінок та інших форм систематизації значно ефективний.</p>	<p>1. У експертів немає єдиних критеріїв оцінок - не завжди точний та об'єктивний. 2. Складність пошуку найбільш кваліфікованих експертів.</p>

Продовження таблиці Б.1

Динамічний	Передбачає розташування даних у вигляді динамічного ряду та виключення з нього випадкових відхилень, тоді ряд буде відображати стійкі тенденції.	Використовується при дослідженні кількісних показників, які характеризують СУП.	Математична систематизація даних.	Систематизація відповідно до математичних законів.	Обмеженість застосування результатів аналізу.
Декомпозиції	Розчленування складних явищ на більш прості. Чим простіші елементи ділення, тим повніше проникнення в глибину явища та визначення його змісту. Після розрахунку необхідно відтворити об'єкт як єдине ціле, синтезувати. Для цього застосовується метод декомпозиційного моделювання, де моделі можуть бути логічними, графічними або цифровими.	Дозволяє розглядати та оцінювати ефективність кожного елементу системи управління персоналом.	Виявлення найменших недоліків в діяльності СУП та їх ліквідація.	Можливість визначити позитивні та негативні сторони функціонування СУП при детальному дослідженні кожної функції, кожного працівника, кожного зв'язку.	Часто затрати часу та засобів на проведення аналізу не виправдані.
Зниження рівня фрагментації функцій	Об'єднання функцій управління персоналом, які виконуються одночасно декількома працівниками, на окремого працівника.	Укрупнення виконуваних функцій, збільшення відповідальності за їх виконання.	Регламентація функцій між співробітниками, які виконують функції СУП.	Призводить до оптимізації робіт та скорочення дублювання функцій.	Обмеження в застосуванні.
Послідовної підстановки	Дозволяє вивчити вплив на аналізований об'єкт кожного фактора окремо, під дією яких сформувався його стан.	Оцінка ефективності діяльності кожного з елементів СУП поза системою.	Виявлені фактори проранжовані, а потім вибрані найбільш суттєві з них.	1. Низька трудомісткість. 2. Оперативність даних.	1. Можлива необ'єктивність рангів. 2. Не забезпечує точність розрахунків.

Продовження таблиці Б.1

Порівняння	Досліджуваний об'єкт порівнюється з плановим рівнем, з передовим об'єктом, з нормативними показниками або показниками за минулий рік.	Відхилення факту від плану.	Динаміка розвитку.	Динаміка розвитку.	Порівняння дає позитивний результат за умови порівнюваності об'єктів, їх однорідності.
Аналітично-розрахунковий	Збираються та аналізуються фактичні дані, складаються звіти за результатами аналізу та прогнозується подальший розвиток СУП.	Творче поєднання сукупності певної групи методів виходячи з конкретних умов проектування.	Звіт-аналіз з урахуванням динаміки та рекомендацій для подальшого розвитку подій.	Систематизованість розрахунків та звітів.	1. Велика трудомісткість. 2. Ефективний лише при достовірних вихідних даних.
Головний компонент	З множини часткових показників ефективності обираються за значущістю найбільш вагомі, формується комплексний показник (індикатор), за значенням якого у відповідності з заданою шкалою визначається ступінь ефективності СУП.	Дозволяє виразити в одному компоненті (індикаторі) властивості багатьох показників.	Комплексний показник-індикатор стану СУП.	Дає можливість порівнювати не множину показників одного об'єкта аналізу з множиною показників іншого об'єкта аналізу, а лише один.	Використовується лише в поєднанні з іншими методами.
Бальна оцінка	Визначається перелік проблемних питань та кожному присвоюється бал відповідно до встановленої шкали. Потім ранжуються у відповідності з виставленими балами.	Кожна думка оцінюється та ранжується в порядку значущості. Кожному балу відповідає певне значення показника.	Проранжована шкала оцінок.	1. Оперативність даних. 2. Чіткість та простота вимірювання. 3. Відносна доступність у застосуванні. 4. Простота використання.	1. Не забезпечує достатню суворість та об'єктивність. 2. Складність у визначенні об'єктивних та однозначних основ для побудови відповідних шкал.

Продовження таблиці Б.1

Балансовий	Метод дозволяє здійснювати балансові співставлення та зв'язки. Наприклад, порівнюються результати оброблення фотографії робочого дня та технологічних карт виконання управлінських операцій та процедур з дійсним фондом робочого часу їх виконання.	Співставлення результатів оцінки ефективності системи управління персоналом.	Результати порівняння досліджуваного об'єкту з нормативами та нормами або іншими показниками.	1. Низька трудомісткість. 2. Оперативність даних.	1. Метод дає позитивний результат за умови співставності досліджуваних об'єктів та їх однорідності. 2. Необхідна наявність норм та нормативів.
Структуризація цілей	Проводиться кількісне та якісне обґрунтування цілей підприємства і його систем та здійснення системного аналізу організації управління з точки зору відповідності системі цілей.	Дерево цілей використовується для аналізу, прив'язки часткових та загальних показників роботи.	Система цілей може бути представлена графічно у вигляді дерева цілей та у списковому вигляді за допомогою переліку та кодування.	1. Раціонально організовує управління персоналом. 2. Встановлює відповідальність підрозділів за кінцеві результати роботи. 3. Встановлюється дублювання в роботі.	Велика трудомісткість.
Коефіцієнтів	Визначається перелік проблемних питань. Фактичне значення кожного співвідноситься з нормативним, в результаті чого формуються коефіцієнти.	Використовується при неможливості порівняння результатів об'єкта оцінки з нормативом.	Встановлено фактичне значення коефіцієнтів по кожному показнику.	Введення нормативів знижує небезпеку суб'єктивізму.	1. Достовірність методу залежить від обґрунтованості прийнятих нормативів, чого не завжди вдається досягти. 2. Велика трудомісткість. 3. Небезпека формалізму.

Продовження таблиці Б.1

<p>Колективного блокноту</p>	<p>Протягом певного періоду часу кожен учасник записує в блокнот ідеї з проблеми, яка розглядається, потім оцінює їх та визначає, які з них можуть забезпечити найкраще вирішення завдання. Учасники здають свої блокноти керівникам групи для систематизації матеріалів, які в них містяться.</p>	<p>Ступінь ефективності визначається на основі суб'єктивних оцінок учасників обговорення.</p>	<p>Перелік проблем та способів їх вирішення.</p>	<p>Дозволяє поєднувати незалежне висунення ідей кожним учасником дослідницької групи з колективною їх оцінкою та процесом вироблення рішень.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Суб'єктивність думок та оцінок респондентів. 2. Висока трудомісткість проведення. 3. Великі затрати часу на проведення. 4. Обмежений у застосуванні.
<p>Мозкового штурму або творчих переговорів</p>	<p>Будь-які ідеї з визначеної проблеми промовляються вголос та підхоплюються іншими учасниками групи обговорення, у яких потім з'являється власна асоціація з приводу проголошеної пропозиції.</p>	<p>Група може швидко створити переконливий лист ідей, проблем, завдань, які потребують розробки, швидко їх пояснити та здійснити оцінку. Кожна ідея може бути розкритикована та ретельно проаналізована. Наголос здійснюється на кількості ідей, а не на їх якості.</p>	<p>Всі ідеї висловлено та колективно надається об'єктивна оцінка кожної з них.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ніхто не відчуває дискомфорту від недостатньо продуманої ідеї, яка легко проголошується вголос. 2. Оперативність даних. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реалізується лише за умови психологічної розкутості учасників обговорення. 2. Обмежений у застосуванні.
<p>Досвіду</p>	<p>Використання попереднього досвіду даного підприємства, а також досвіду інших аналогічних підприємств.</p>	<p>Ефективність визначається в порівнянні з попередніми звітними результатами функціонування СУП.</p>	<p>Порівняльний аналіз та статистичний звіт за фактичними показниками.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість порівнювати розмаїття показників одного об'єкту аналізу з різноманітним показником іншого об'єкту. 2. Точність та надійність розрахунків. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивний результат оцінки досягається за умови співставності досліджуваних об'єктів, їх однорідності. 2. Велика трудомісткість.

Продовження таблиці Б.1

Асоціації	Спостереження, спогади, враження, безпосередньо не пов'язані з обговорюваною проблемою, наче підсвідомо викликають думки, які перекидають місток між ними та обговорюваним питанням та наштовхують тим самим на нові, іноді неочікувані рішення.	Типові рішення при удосконаленні управління персоналом.	Усі асоціації аналізуються та будується логічний ланцюг рішень з подальшого розвитку СУП.	Один символ породжує інший – ланцюг асоціацій, який здатен призвести до отримання бажаного результату.	Відсутні розрахунки та статистика, адже побудований на суб'єктивній думці експертів.
Аналогії	На основі уявлень про властивості, виникають ідеї для прийняття рішень, які пов'язані з іншим об'єктом. Поштовхом для появи цікавої ідеї може слугувати не лише пряма аналогія з подібним об'єктом, але і асоціації з будь-яким символом.	Типові рішення при вдосконаленні управління персоналом.	Всі асоціації аналізуються та вибудовується логічний ланцюг рішень подальшого розвитку СУП.	Використовують при розробці типових рішень, умов їх застосування.	Велика трудомісткість.
Матричний	Морфологічний аналіз є наслідком вивчення різноманітних комбінацій варіантів розвитку рішень, які є основою для здійснення окремих функцій управління персоналом.	Порівняння фактичних даних з ідеальними, дозволяє точно визначити ступінь реалізації цілей СУП.	Морфологічна матриця цілей та завдань.	Систематизація цілей та завдань у відповідності з математичними законами.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика трудомісткість. 2. Складність розрахунків. 3. Обмеженість застосування.

Продовження таблиці Б.1

Контрольних запитань	Пошук рішення за допомогою завчасно підготовленого переліку питань.	Може бути застосований в якості допоміжного методу для прискорення процесу оцінки.	Приблизний перелік питань.	В якості порівнювального часто використовується сучасними HR-менеджерами-практиками як при колективній оцінці, так і при індивідуальному аналізі.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складність при підготовці опитувальників для тестів та анкет. 2. Суб'єктивність. 3. Обмеженість застосування. 4. Неточність при формуванні проблем.
Статистичний	Методологія економіко-статистичного аналізу базується на системному підході до вивчення досліджуваних явищ та процесів. До них відносяться: методи групування та класифікації; розрахунок абсолютних, відносних та середніх показників; індексний метод; кореляційно-регресійний, дисперсійний, факторний та компонентний аналіз.	Контроль за виконанням, аналіз ефективності отриманих результатів.	Статистичний звіт-аналіз за фактичними показниками з урахуванням динаміки та рекомендацій для подальшої діяльності.	Достовірність розрахунків статистичних показників управління персоналом.	Велика трудомісткість.
Групових оцінок	Вивчення оцінок, думок, суджень учасників експертної групи. Як правило, після збирання даних даний метод перетікає в метод бальних оцінок.	Систематизуються отримані експертні оцінки ефективності СУП в комплексну.	Перелік проблем та заходів з їх вирішення.	Дозволяє поєднувати ідеї та пропозиції кожного учасника дослідної робочої групи та виноситься колективне рішення.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Суб'єктивність думок та оцінок. 2. Висока трудомісткість проведення та обмеженість застосування.

Продовження таблиці Б.1

Параметричний	Встановлює функціональні залежності між параметрами елементів виробничої системи та системою управління персоналом.	Використовується для виявлення ступеня їх відповідності та взаємодії.	Перелік залежностей між параметрами елементів виробничої системи та системою управління персоналом.	Незамінний при оцінці нових, раніше невідомих елементів системи.	Невисока точність результатів.
Системний аналіз	Методичний засіб системного підходу до завдань побудови систем управління організацією.	Орієнтує на розкриття об'єкту дослідження в цілому та його складових, на виявлення різноманітних типів зв'язків об'єкту та зведення їх в єдину цілісну картину.	Системний підхід орієнтований на аналіз кожного явища з врахуванням різноманітності його сторін та в дослідженні господарської діяльності організації передбачає взаємопов'язане дослідження комплексу проблем.	Велика достовірність розрахунків статистичних показників управління персоналом.	Велика трудомісткість.
Функціонально-вартісний аналіз	Метод дозволяє обрати такий варіант виконання тої або іншої функції управління персоналом, який потребує найменших затрат на його здійснення, а також виявляє зайві, дубльовані та невластивні функції управління персоналом та ті, які з тих або інших причин не виконуються.	Використовується при вирішенні питань вдосконалення та побудови організаційної структури лінійних, функціональних підрозділів, служб та підприємства в цілому, уточненні функцій окремих функціональних підрозділів та посадових осіб, підвищення якості процесів напрацювання, прийняття та реалізації управлінських рішень, вдосконаленні та побудові всіх систем управління підприємством, регламентації процесів управління.	Оптимальний варіант розподілу функцій між співробітниками СУП при мінімальних затратах на їх виконання.	1. Вирішує різноманітні проблеми організації управлінського та виробничого процесів. 2. Отримання економічно обґрунтованих результатів. 3. Комплексність дослідження та аналізу діяльності СУП.	Велика трудомісткість.

Продовження таблиці Б.1

<p>Ділова оцінка</p>	<p>Конкретизація цілей проведення процедури організаційної підготовки та проведення ділової оцінки з зазначенням способу отримання інформації, складу оцінювачів, способів обробки інформації, взаємозв'язку дослідників у процесі оцінки, порядку визначення результатів ділової оцінки.</p>	<p>Направлений на оцінку результатів досягнення цілей системи управління персоналом.</p>	<p>Результатом є розподіл оцінок функціонування різних елементів СУП згідно шкали оцінювання.</p>	<p>1. Механізм проведення та критерії оцінки чітко пропрацьовані. 2. Результати наочні та прості для розуміння.</p>	<p>Потребує більшої підготовки для проведення оцінки.</p>
<p>Шкала графічного рейтингу</p>	<p>Проставлення відповідної оцінки по кожному кількісному та якісному показниках ефективності роботи СУП. Якісні характеристики спіробітника та кількість виконуваних ним робіт оцінюється згідно бальної шкали, а оцінка якості робіт, ініціативності, співробітництва, надійності спіробітника та інших рис характеру відповідає рейтингу від "відмінно" до "незадовільно".</p>	<p>Наочне співвідношення якісних та кількісних показників ефективності СУП у вигляді графіка за результатами оцінки.</p>	<p>Графік відповідності кількісних та якісних показників ефективності СУП.</p>	<p>Наочність результатів зручна для аналізу.</p>	<p>Використовується лише в комбінації з аналітичними методами.</p>

Закінчення таблиці Б.1

<p>Управління за цілями</p>	<p>Керівник та підлеглий спільно визначають ключові цілі діяльності на певний проміжок часу. Цілі мають бути конкретними, досяжними, але мати значення, як для професійного розвитку, так і для вдосконалення функціонування СУП.</p>	<p>Базується на оцінці досягнення СУП поставлених цілей. Передбачає систематичне обговорення досягнутих та недосягнутих цілей. Оцінка результатів здійснюється спільно керівником та працівником, проте керівник володіє вирішальним голосом при підбитті підсумків.</p>	<p>Фактичне значення досягнення або недосягнення поставлених цілей в порівнянні з заданими значеннями.</p>	<p>1. Потребує кількісного визначення цілей СУП, відповідної якості та термінів їх досягнення. 2. Конкретні результати діяльності співробітників СУП в конкретний час.</p>	<p>1. Впорядкованість та формалізованість цілей, завдань та дій з їх здійснення як у керівника, так і у виконавців функцій управління персоналом. 2. Велика трудомісткість на підготовчому етапі при розробці цілей та завдань.</p>
------------------------------------	---	--	--	--	---

Програма дослідження

1. Мета – діагностика ефективності системи винагороди персоналу підприємства.
2. Завдання:
 - визначення міри задоволення роботою за окремими її аспектами;
 - виявлення факторів та способів їх впливу на рівень трудової активності працівників;
 - виявлення пріоритетів серед компонентів системи винагород персоналу;
 - визначення залежності розміру заробітної плати від складності робіт, кваліфікації та компетенції працівників, індивідуальних та колективних результатів праці;
 - встановлення застосовуваних підходів до проектування основної заробітної плати;
 - підтвердження практики оцінювання персоналу та визначення показників щодо результатів праці;
 - виявлення факторів підвищення рівня трудової активності;
 - визначення ступеня важливості окремих складових системи винагороди персоналу.
3. Робоча гіпотеза:
 - Виходячи з припущення, що рівень матеріальної винагороди є недостатнім, передбачається здійснити діагностику ефективності системи винагороди персоналу підприємства ТОВ «Поліграфічний центр «ПРИНТ-24».
 - Сценарієм дослідження припускається визначити міру задоволення роботою за окремими її аспектами; виявити фактори та способи їх впливу на рівень трудової активності працівників; виявити пріоритети серед компонентів системи винагород персоналу; визначити залежність розміру заробітної плати від складності робіт, кваліфікації та

- компетенції працівників, індивідуальних та колективних результатів праці; встановити застосовувані підходи до проектування основної заробітної плати; підтвердити чи спростувати практику оцінювання персоналу та визначення показників щодо результатів праці; виявити фактори підвищення рівня трудової активності.
- Гіпотетично уявляється, що вдосконалення системи винагороди персоналу підприємства здійснюватиметься шляхом реалізації заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем та використання наявних резервів.
4. Інструментарієм реалізації програми є соціологічне обстеження на основі анкетування.
 5. Респонденти – працівники репроцентру, відділу збуту та дизайну як структурних підрозділів, що найбільшою мірою задіяні у процесах виробництва та реалізації поліграфічної продукції.

АНКЕТА

Шановні колеги! Керівництво підприємства проводить анкетування з метою дослідження ефективності системи винагороди.

Просимо Вас відповісти на питання, які стосуються Вашої роботи. Зіставлення Ваших відповідей з думкою інших працівників дасть змогу зробити правильні висновки про рівень організації та мотивації праці. Достовірність інформації залежить від щирості, точності й повноти Ваших відповідей.

Більшість варіантів відповідей наведено в анкеті. Потрібно позначити ті пункти, які відбивають Вашу думку. Якщо жодна із запропонованих відповідей Вас не влаштовує, напишіть свою відповідь. Перш ніж відповідати на питання, уважно прочитайте всі запропоновані варіанти.

1. Визначте, будь ласка, якою мірою Вас задовольняють різні аспекти Вашої роботи. Необхідно зробити позначку у відповідній клітинці.

Показник	Міра задоволення				
	Задоволений	Скоріше задоволений, ніж незадоволений	Важко відповісти	Скоріше незадоволений, ніж задоволений	Незадоволений
1. Розмір заробітної плати					
2. Структура заробітної плати (наявність та величина елементів додаткової заробітної плати – надбавок, доплат, премій)					
3. Соціальний пакет					

2. Якою мірою і в якій спосіб впливають на Вашу трудову активність зазначені нижче фактори? Зробіть позначку у відповідній клітинці.

Показник	Зовсім не впливають	Впливають несуттєво		Впливають суттєво		Впливають дуже суттєво	
		знижують	підвищують	знижують	підвищують	знижують	підвищують
1. Матеріальне стимулювання							
2. Моральне стимулювання							
3. Заходи адміністративного впливу							
4. Економічні нововведення на підприємстві							
5. Страх втратити роботу							

3. Виберіть, будь ласка, з перелічених далі факторів п'ять найважливіших для Вас. Проранжуйте вибрані фактори: напроти найважливішого поставте цифру 1, менш важливого — 2, потім — 3, 4 і 5.

Фактор	Ранг (від 1 до 5)
1. Рівень заробітної плати	

2. Можливість професійного зростання	
3. Можливість кар'єрного зростання	
4. Різноманітність роботи	
5. Складність роботи	
6. Цікава робота	
7. Самостійність у виконанні обов'язків	
8. Високий рівень відповідальності, більше повноважень	
9. Високий соціальний статус, який дає робота	
10. Можливість самореалізації	
11. Визнання, відчуття значущості на підприємстві	
12. Можливість управляти підлеглими	
13. Сприятливі умови праці	
14. Невисокий рівень інтенсивності праці	
15. Сприятливий соціально-психологічний клімат	
16. Взаємини з безпосереднім керівником	
17. Можливість спілкуватись у процесі роботи	
18. Можливість одержати кредити (на купівлю житла, автомобіля тощо)	
19. Навчання за кошти підприємства	
20. Робота за спеціальністю відповідно до здобутої освіти	
21. Нормований робочий день	
22. Гнучкий графік роботи	

4. З чого складається Ваша заробітна плата (винагорода):

5. Чи залежить розмір Вашої заробітної плати (винагороди) від таких чинників:

а) складності робіт, обов'язків, які виконує працівник:

- ✓ так
- ✓ ні
- ✓ важко відповісти

б) кваліфікації працівника:

- ✓ так
- ✓ ні
- ✓ важко відповісти

в) компетенцій працівника:

- ✓ так
- ✓ ні
- ✓ важко відповісти

г) індивідуальних результатів праці:

- ✓ так
- ✓ ні
- ✓ важко відповісти

д) колективних результатів праці:

- ✓ так
- ✓ ні
- ✓ важко відповісти

е) інших чинників (перелічити) _____

6. Які підходи до проектування основної заробітної плати використовуються на підприємстві?

✓ традиційна тарифна система (схема посадових окладів для керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців зі стабільними посадовими окладами й тарифні сітки для робітників)

- ✓ єдина тарифна сітка
- ✓ грейдова модель
- ✓ вилкова модель
- ✓ безтарифна модель (паювання колективного заробітку)
- ✓ комісійні виплати
- ✓ інші _____

7. Чи проводиться оцінка персоналу? Які показники використовуються для оцінювання результатів праці?

8. Напишіть, будь ласка, що могло б сприяти підвищенню Вашої трудової активності:

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Посада _____

Рівень освіти _____

Загальний стаж роботи _____

Стаж роботи в компанії _____

Підрозділ, в якому працюєте _____

Щиро вдячні за відповіді!

Таблиця Г.1

Узагальнення результатів анкетування за відділами

Типи винагороди	Репроцентр			Відділ збуту			Відділ дизайну		
	Дуже важливо	Важливо	Не має значення	Дуже важливо	Важливо	Не має значення	Дуже важливо	Важливо	Не має значення
1. Внутрішня винагорода:									
задоволення від спілкування з колегами		2	1	1	1			2	
почуття досягнення результату	1	2			2		1	1	
задоволення від роботи		3		1	1			2	
самоповага й повага з боку оточуючих	1	1	1	2			2		
особисті досягнення у житті	1	2			2		1	1	
компетентність	1	2		1	1		2		
реалізація своїх потенційних можливостей		3			2		1	1	
особисте зростання		3		1	1			2	
зміст та характер виконуваних робіт		3		1	1		1	1	
сприятливий морально-психологічний клімат	1		2	2			1	1	
перспективи службової кар'єри		3		1	1		1	1	
розподіл прав та обов'язків	2	1		1	1		1	1	
сприйняття та схвалення корпоративної культури		1	2	1	1			2	
2. Зовнішня винагорода:									
розмір заробітної плати	1	2		2			1	1	
соціальна захищеність		3			2			2	
бонуси		3			2			2	
надбавки		3			2			2	
доплати		3			2			2	
премії		3		1	1		1	1	
соціальний пакет		1	2		2			1	1
корпоративна культура		1	2		2			2	

Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015270147
Дата перевірки: 26.05.2023 12:10:30 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 26.05.2023 12:44:07 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Хачатрян_керівник_Герасименко

Кількість сторінок: 100 Кількість слів: 20286 Кількість символів: 164916 Розмір файлу: 1.63 MB ID файлу: 101494401

5.29% Схожість

Найбільша схожість: 0.55% з Інтернет-джерелом (<https://cyberleninka.ru/article/n/efektivnist-upravlinnya-personalom..>)

3.5% Джерела з Інтернету	172	Сторінка 102
3.77% Джерела з Бібліотеки	506	Сторінка 104

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 11