

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**»

Виконала: студентка 4-го року
навчання,

Спеціальності
073 Менеджмент

Тараненко Марія Антонівна

Керівник: Сербенівська А.Ю.,
кандидат економічних наук,
старший викладач

Рецензент: Белялов Т.Е.
















Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

« ____ » _____ 2022 р.

Київ – 2022

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	10.10.2021		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	04.12.2021		
3.	Складання плану кваліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	04.12.2021		
4.	Написання розділів роботи	листопад – березень	04.12.2021 – 15.05.2022		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	16.03.2022		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	04.12.2021 – 29.05.2022		
	Розділ 1.		03.02.2022		
	Розділ 2.		05.04.2022		
	Розділ 3.		15.05.2022		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	29.05.2022		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	10.06.2022		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	10.06.2022		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	До 22 травня	22.05.2022		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня	23.05.2022		
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	До 15 червня	15.06.2022		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «15» жовтня 2021 р.

Науковий керівник Сербенівська Аліна Юріївна (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи Тараненко Марія Антонівна (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторонах.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ ___ ” _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Тараненко Марія Антонівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Механізм управління персоналом підприємства

керівник роботи Сербенівська Аліна Юріївна, к.е.н.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від « ___ » червня 2022 року №

—

2. Строк подання студентом роботи «10» червня 2022 р.

3. План роботи: Розділ 1. Теоретичні аспекти системи управління персоналом на підприємстві; 1.1 Система управління персоналом: основні поняття і сутність; 1.2 Основні підходи до управління персоналом; 1.3 Проблеми управління персоналом на сучасному підприємстві; Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК»; 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Характеристика персоналу підприємства; 2.3 Аналіз системи управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК»; Розділ 3. Розробка заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК»; 3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві; 3.2 Удосконалення системи внутрішньофірмового навчання персоналу на підприємстві; 3.3 Економічна ефективність розроблених заходів

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Система управління персоналом: основні поняття і сутність.....	5
1.2. Основні підходи до управління персоналом.....	7
1.3. Проблеми управління персоналом на сучасному підприємстві.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ МКК».....	16
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	16
2.2. Характеристика персоналу підприємства.....	20
2.3. Аналіз системи управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК».....	27
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ МКК».....	37
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.....	37
3.2. Удосконалення системи внутрішньофірмового навчання персоналу на підприємстві.....	42
3.3. Економічна ефективність розроблених заходів.....	51
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

У сучасних умовах будь-яка організація змушена адаптуватися до умов ринкових відносин і конкуренції. Тому фактори, що визначають успіх на ринку, одночасно є і факторами виживання організації. Безумовно, важливо приділяти підвищену увагу управлінню фінансами, маркетингом, виробництвом, та іншим сферам в організації, але, так само особливо важливо направляти зусилля на управління персоналом, так як розвиток персоналу безпосередньо впливає на продуктивність організації. Програма розвитку персоналу збільшує ефективність роботи кожного співробітника окремо, і підвищує цінність людських ресурсів в цілому. Це досягається за рахунок хорошої мотивації персоналу і призначення гідної винагороди за працю. Вкладення в розвиток персоналу зараз – інвестиція в майбутнє всієї компанії, яка неодмінно приведе вас до бажаного результату.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що управління персоналом є однією з найбільш значущих сфер життєдіяльності сучасної організації, що здатна багаторазово підвищити ефективність її діяльності.

Метою роботи є розробка рекомендацій з управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК» на основі економічного аналізу.

Для досягнення поставленої мети були виділені наступні завдання:

- вивчити систему управління персоналом, визначити основні поняття і сутність;
- виділити основні підходи до управління персоналом;
- розглянути проблеми управління персоналом на сучасному підприємстві;
- вивчити загальну характеристику підприємства;
- охарактеризувати персонал підприємства;
- проаналізувати систему управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК»;

- розробити заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві;
- провести вдосконалення системи внутрішньофірмового навчання персоналу на підприємстві;
- розглянути економічну ефективність розроблених заходів.

Об'єкт дослідження – управління персоналом організації.

Предмет дослідження – процес управління персоналом організації в ПрАТ «Куп'янський МКК».

Методами дослідження у роботі є: опитування; аналіз; синтез; метод прогнозування; факторний аналіз.

Апробація: Запропоновані заходи були розроблені використовуючи дані ПрАТ «Куп'янський МКК».

Інформаційною базою роботи є внутрішні дані ПрАТ «Куп'янський МКК», посібники та підручники з управління персоналом, наукові журнали, вісники.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що виявлені проблеми і розроблені заходи можуть бути використані в діяльності ПрАТ «Куп'янський МКК» для підвищення ефективності діючої системи управління персоналом в організації.

Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 21 найменувань. Загальний обсяг 62 сторінки, з яких 60 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Система управління персоналом: основні поняття і сутність

Керівники більшості вітчизняних компаній концентрують свою увагу переважно на управлінні виробництвом, фінансами, маркетингом, в той час як управління такою найважливішою складовою, як персонал, продовжує залишатися найбільш слабкою ланкою в загальній системі управління організації [1].

Управління персоналом є однією з найбільш важливих областей управління сучасної організації. Люди – це найважливіший ресурс організації. Вони можуть створювати нові продукти, використовувати фінансові ресурси, здатні здійснювати контроль якості продукту, що випускається, або послуги, що надається. Вкрай важливо відзначити той момент, що люди здатні до постійного вдосконалення і саморозвитку. Їх можливості практично безмежні, в той час як інші ресурси організації обмежені.

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівництва компанії з формування колективу і досягнення цим колективом завдань і цілей організації. У сучасному виробництві очевидна пряма залежність між турботою про співробітників і підвищенням рівня продуктивності їх праці та ефективності всього підприємства [1]. Без управління персоналом неможливе нормальне функціонування підприємств, фірм, організацій, установ, будь-яких видів комерції, та будь-яких форм зайнятості.

Цілями управління персоналом організації є:

- підвищення конкурентоспроможності організації;
- підвищення ефективності виробництва, зростання прибутку;
- забезпечення високої ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення наступних завдань:

- забезпечення потреби організації в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне і ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому.

В сучасних умовах ринку важлива роль всіх процесів, з яких складається виробництво. Однією з найбільш значущих областей управління, якій часто приділяється недостатньо уваги, є робота з персоналом. При грамотному управлінні кадрами, компанія може вийти на високий рівень свого розвитку. З цієї причини керівництва компаній часто проводять серйозну роботу з пошуку оптимальних шляхів у цьому напрямку [2].

Таким чином, можна зробити висновок, що одні автори у визначенні акцентують увагу на організаційну сторону управління, говорячи про процедури і методи, за допомогою яких можна досягти поставленої мети, інші роблять упор на змістовну частину, яка відображає функціональну сторону управління. При розгляді сутності поняття «система управління персоналом» досі не сформувався єдиної думки про поняття і компоненти, які її формують (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення сутності системи управління персоналом

Автор	Поняття
1	2
Губик Ю.Ю.	Комплекс цілей, завдань, і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів, і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи

Продовження табл. 1.1

1	2
Кравченко Т.С.	Упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети
Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О.	Методи, процедури, прийоми впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення цілей організації
Дериховська В. І.	Форма реалізації взаємодії і розвитку відносин управління, виражених в законах і принципах менеджменту, а також в цілях, функціях, структурі, методах, і процесі управління
Крушельницька О.В.	Комплекс заходів по роботі з персоналом, спрямований на досягнення мети підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з працівниками підприємства
Макаренко М.В.	Сукупність процесів в рамках механізму управління персоналом
Клим Д.	Комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на нормальне функціонування, розвиток, і ефективне використання кадрового потенціалу працівника

Джерело: сформовано автором на підставі [5,9,7,3,10,11,18]

Отже, управління персоналом – галузь знань і практична діяльність, націлена на забезпечення підприємства необхідними кадрами та їх оптимальне використання. Грамотне і економічне застосування людських ресурсів є можливим завдяки виявленню позитивної і негативної мотивації співробітників і груп, а також завдяки підкріпленню позитивних мотивів і відмови від мотивації шляхом покарання з подальшим аналізом ефективності цих управлінських механізмів [2]. Головний принцип управління персоналом – це відбір і розподіл кадрів всередині організації, при цьому необхідно враховувати їх професійні та психологічні характеристики.

Таким чином, система управління персоналом – це сукупність принципів, форм, і методів організації роботи з персоналом в організації. Це складна робота, яка містить в собі цілу систему різних функцій. Основною метою системи управління персоналом є забезпечення підприємства персоналом і його подальший ефективний розвиток.

1.2. Основні підходи до управління персоналом

Управління персоналом необхідно здійснювати комплексно, персонал повинен розглядатися як людський ресурс або капітал, здатний значною мірою сприяти успіху господарюючого суб'єкта.

Одна з перших заяв про концепцію управління персоналом була зроблена Мічиганською школою. Згідно з поглядами представників даної школи, система персоналу і структура організації повинні регулюватися так, щоб відповідати організаційній стратегії. Далі вони пояснювали, що існує цикл людських ресурсів (рис. 1.1), що складається з чотирьох основних процесів або функцій, що виконуються в будь-якій організації:

- відбір – відповідність персоналу їх робочим місцям;
- атестація – управління показниками діяльності;
- винагорода – інструмент управління, який застосовується для стимулювання організаційних показників роботи;
- розвиток – прагнення до наявності висококваліфікованих працівників [3].

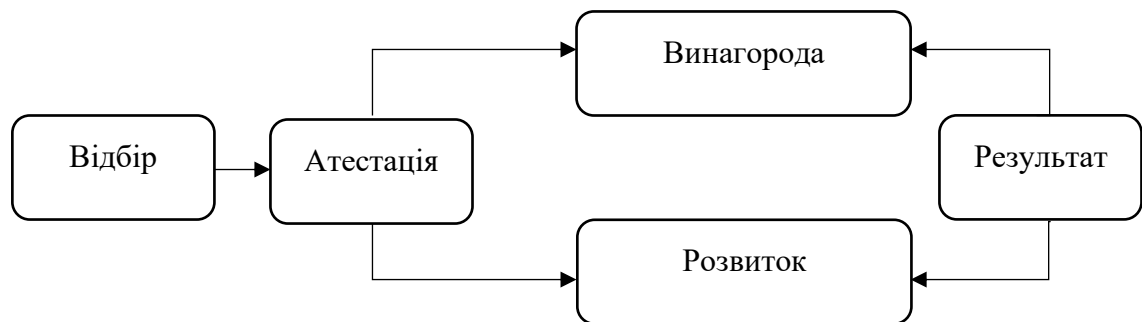


Рис. 1.1. Цикл людських ресурсів

Джерело: [3]

Основну роль в управлінні персоналом дослідники відводили менеджерам середньої ланки. На їхню думку, управління людськими ресурсами охоплює всі

управлінські рішення і дії, які впливають на характер відносин між організацією та її працівниками – її людськими ресурсами.

Т.С. Кравченко вважав, що перевагами цієї моделі є те, що вона:

- бере до уваги інтереси всіх груп впливу;
- визнає важливість компромісу, вираженого або прихованого, між інтересами власників і працівників, а також між різними групами інтересів;
- розширює контекст управління персоналом, включаючи вплив працівників, організацію роботи, та пов'язаний з цим питанням стиль керівництва на нижньому рівні;
- визнає широкий діапазон впливу оточення на вибір керівництвом стратегії, припускаючи об'єднання як аспектів, пов'язаних з ринком і продукцією, так і соціально-культурних аспектів;
- робить акцент на стратегічному виборі – ця модель не керується ситуаційним або пов'язаним з оточенням детермінізмом [9].

Вищезазначена схема мала значний вплив на теорію і практику управління персоналом, зокрема на те положення, що управління персоналом – це справа керівників в цілому, а не приватна функція відділу персоналу. Кожна компанія самостійно вибирає для себе модель управління персоналом, яка враховує якість робочого середовища, характерне даній організації. Для успішного управління персоналом на підприємстві доцільно використовувати не тільки певну модель управління персоналом, а так само застосовувати різні комплексні моделі [5].

Розглянемо найбільш цікаві моделі управління персоналом, які застосовуються в Японії та Америці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту

Критерії	Японська модель	Модель США
1	2	3
1. Характер прийняття управлінських рішень	Прийняття рішень за принципом консенсусу	Індивідуальний характер прийняття рішень

Продовження табл. 1.2

1	2	3
2. Відповідальність	Колективна	Індивідуальна
3. Структура управління	Нестандартна, гнучка	Суворо формалізована
4. Характер контролю	Колективний	Індивідуальний контроль керівника
5. Організація контролю	М'який неформалізований контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю
6. Оцінка результатів діяльності керівника	Сповільнені оцінка роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі
7. Оцінка якостей керівника	Вміння здійснювати координацію дій та контролювати	Професіоналізм та ініціатива
8. Спрямованість управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація управління на окрему особу, увага до людини як до виконавця
9. Оцінка результатів діяльності персоналу	Досягнення колективного результату	Досягнення індивідуального результату
10. Стосунки з підлеглими	Особисті неформальні стосунки	Формальні стосунки
11. Кар'єра	Просування по службі з врахуванням віку, вислуги років, та лояльності до фірми	Ділова кар'єра зумовлюється особистими досягненнями
12. Підготовка керівників	Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
13. Оплата праці	Оплата праці за показниками роботи групи, стажу	Оплата праці за індивідуальними досягненнями
14. Термін зайнятості на фірмі	Довгострокова зайнятість працівника на фірмі, довічний найм	Зайнятість на контрактній, договірній основі, короткостроковий найм
15. Загальний принцип управління	"Знизу — догори"	"Зверху — донизу"
16. Штатний розпис	Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень
17. Підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки

Джерело: сформовано автором

Теорія і практика менеджменту демонструє два чітко сформованих підходи в управлінні — японську та американську моделі менеджменту.

В Японії існує три основні принципи, а саме: довічний найм персоналу, безперервне навчання персоналу, та метод колективного прийняття рішень. В рамках довічного найму співробітника наймають на роботу після закінчення навчання, і він працює на даному підприємстві до пенсії. За таким принципом наймає співробітників половина японських підприємств. Протягом усього терміну найму компанія піклується про свого співробітника.

Японець може при знайомстві назвати не своє ім'я, а назву компанії, на яку він працює. Для японця великою проблемою є звільнення або перехід на інше підприємство, так як на новому місці він починає все з нуля, його попередня кар'єра не враховується. Японська модель управління персоналом спрямована на постійне навчання компанією своїх співробітників. Компанія витрачає великі кошти для розвитку персоналу, так як, в кінцевому рахунку, всі ці витрати окупають себе.

У японця дуже розвинене почуття обов'язку, і він упевнений, що постійно повинен удосконалювати свою майстерність. При цьому, японець не чекає ніякої матеріальної винагороди – для нього саморозвиток і підвищення майстерності є самоціллю і приносить величезне задоволення [6].

Ще одна концепція японської моделі управління персоналом заснована на груповій свідомості японців. Колективний принцип формування японського суспільства сягає своїм корінням в історію, коли Японія була ізольованою та відокремленою країною без зв'язків із рештою світу. Тому немає нічого дивного в тому, що в цей час японська модель управління персоналом орієнтована, в тому числі, на принцип колективної праці.

Японські менеджери дуже уважно підбирають свій персонал. Робота кадрових служб полягає в ретельному вивченні кандидатів з усіх боків. Японська модель управління персоналом, в цьому випадку, передбачає вивчення величезного пласта інформації, доступної онлайн, для правильного підбору співробітників.

Особливостями американського менеджменту є:

- американська діловитість, тобто вміння вести справу, підприємливість в роботі. Саме в американському менеджменті була сформульована і реалізована в самих різних проявах концепція управління за цілями;
- компетентність персоналу, якій приділяється значна увага.

Американські компанії практикують різні системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, створюють консультативні фірми, відкривають школи управління, факультети при вищих навчальних закладах. Такі школи займаються підготовкою фахівців різних напрямків, але основне місце в даній індустрії відводиться консультативним фірмам [6].

Донедавна, в Україні використовували західну модель управління персоналом, але вона не давала необхідних результатів, і негативно позначалася на економічному розвитку, нерідко викликаючи кризові явища. В результаті цього, українські фахівці зробили висновок, що найбільш прийнятним буде синтез класичних зарубіжних моделей управління.

1.3. Проблеми управління персоналом на сучасному підприємстві

Сучасна концепція управління персоналом схиляється до пріоритетності передачі великого обсягу управлінських функцій безпосереднім керівникам того чи іншого колективу. При цьому, вони повинні отримувати необхідну професійну та методичну допомогу. Загальне і головне завдання управління персоналом – це забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям організації.

Механізм управління персоналом повинен враховувати вплив на компанію зовнішніх факторів і бути інтегрованим в інші управлінські процеси. Важливо, щоб керівники підприємства були залучені та брали активну участь в менеджменті кадрів [7].

Ефективний механізм управління персоналом – це завжди об'єднання практики та завдань лінійного менеджменту з глобальною стратегією фірми. Це означає, що керівникам всіх рівнів слід шукати, наймати, готувати, просувати, використовувати, утримувати, мотивувати, та винагороджувати співробітників, виходячи з актуальних цілей бізнесу, уявлень про справедливість і потреби компанії в робочій силі. Для цього необхідно інтегрувати кадрове планування і управління персоналом в більш глобальний процес стратегічного планування.

Управління персоналом завжди є комплексним і спрямованим впливом на окремих людей або робочі групи, завдання якого – створити оптимальні умови для активної, усвідомленої, і творчої праці, націленої на високі результати. Суть механізму управління персоналом – у ставленні до співробітників як до головного ресурсу і конкурентної переваги компанії. Цим ресурсом потрібно правильно розпоряджатися, розширювати його, мотивувати до ефективної роботи, і розвивати, орієнтуючись на стратегічні завдання, що стоять перед фірмою.

Механізм управління персоналом підприємства завжди залишається процесом складним і динамічним. Його елементи повинні весь час реформуватися, оскільки змінюються як зовнішні умови, в яких функціонує бізнес, так і внутрішньокорпоративне середовище. Постійно коригуються поточні цілі та завдання управління, умови роботи, тому управлінські механізми та методи теж повинні вдосконалюватися. Щоб ефективно спланувати робочий процес на підприємстві, потрібно розбиратися в теоретичних аспектах організації праці: сутності та напрямках її удосконалення, постановці взаємопов'язаних завдань у цій галузі, поділі праці та робочої кооперації, формах організації виробничого процесу, режимі праці та відпочинку, раціональному плануванні праці.

Планування потреби в кадрах займає одне з найважливіших місць в загальному механізмі управління персоналом в компанії. У зарубіжній практиці управління персоналом сформувалося кілька підходів до такого планування. Чим точніше буде визначена потреба в персоналі того чи іншого профілю і рівня

підготовки, тим раціональніше можна використовувати засоби для оплати його праці, та тим більшої продуктивності вдасться домогтися [8].

На кадри впливає не тільки внутрішнє середовище корпорації, а й ринкові умови. Тому одним з ключових завдань в управлінні персоналом є формування у працівників механізмів адаптації, що дозволяють швидко пристосуватися до нових вимог і продовжувати виконувати свої функції з максимальною ефективністю. Здатність співробітника вписатися у сформований колектив, стати частиною команди, і прийняти корпоративну культуру має величезне значення.

Рішення про стимулювання праці (підвищення зарплати, кар'єрне зростання, преміювання, та інші заходи) приймаються на основі оцінки роботи колективу. У будь-якому випадку, оцінка праці людей буде багато в чому суб'єктивною, але її механізм повинен бути прописаний в компанії.

Корпоративні заходи та тренінги – один з найбільш популярних і ефективних інструментів в управлінні персоналом. Вони допомагають у згуртуванні команди, зміцненні корпоративного духу, та підвищенні лояльності. Це перевірений механізм для компаній, яким можна мотивувати колектив і сприяти збільшенню продуктивності праці [10].

Чимале число людей працює не тільки заради грошей, але і за ідею. Це можна зрозуміти, лише поспілкувавшись зі співробітниками в неформальній обстановці на корпоративному заході, і з'ясувавши, які настрої панують в колективі. Проведення корпоративних заходів також дозволяє ефективно вирішувати поточні завдання, що стоять перед компанією. Поговорити з колегами, більше дізнатися про історію фірми та її керівників, обговорити поточні робочі питання з однодумцями – цінна можливість для будь-якого співробітника.

На сьогоднішній день будь-який фахівець повинен володіти стратегічним мисленням, підприємливістю, широкою ерудицією, високою культурою. З'являються вимоги безперервного розвитку персоналу, тобто проведення

заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників і зростання їх здатності робити внесок в діяльність організації.

Висновки до розділу 1:

Отже, управління персоналом наразі є одним з найважливіших напрямків, який підприємство має розвивати. Люди є основним ресурсом організації, що здатний багаторазово підвищити конкурентоспроможність та ефективність підприємства. Незважаючи на те, що автори розходяться в думках з приводу розуміння поняття «система управління персоналом», її головною метою залишається наявність необхідної кількості персоналу в компанії, та його постійний, результативний розвиток.

Існує багато моделей та підходів до управління персоналом, проте кожна компанія повинна обирати або поєднувати їх, зважаючи на власні стратегії та цілі. Також, помилковим буде назначати відповідальних осіб, що мають самостійно забезпечувати ефективне управління персоналом, натомість варто інтегрувати даний механізм в усі управлінські процеси організації. Це має бути глобальною стратегією компанії, що враховує як внутрішнє, так і зовнішнє середовище організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ МКК»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ПрАТ «Куп'янський МКК» – це молочна компанія, яка динамічно розвивається. У рамках загальної стратегії на підприємстві проводяться зміни, які стосуються абсолютно всіх підрозділів підприємства. У виробництві використовується виключно молоко з молочно-товарних ферм вищого гатунку та екстра. Для обробки молока такої високої якості на підприємстві встановлено європейське обладнання та автоматизовані технологічні процеси.

Повне найменування організації приватного акціонерного товариства — «Куп'янський Молочноконсервний Комбінат». Скорочене найменування організації — ПрАТ «Куп'янський МКК».

Керівник організації: генеральний директор Радченко Олександр Олександрович. Юридична адреса ПрАТ «Куп'янський МКК»: Україна, 63702, Харківська обл., місто Куп'янськ, вулиця Ломоносова, будинок 26.

Основним видом діяльності є «виробництво молочної продукції», так само зареєстровані 3 додаткових види діяльності:

1. Торгівля роздрібна в неспеціалізованих магазинах.
2. Торгівля роздрібна іншими харчовими продуктами в спеціалізованих магазинах.
3. Торгівля роздрібна в нестационарних торгових об'єктах і на ринках.

ПрАТ «Куп'янський МКК» випускає продукцію під торговою маркою ТМ «Заречье». Профілюючою продукцією є молочні консерви згущені з цукром. З огляду на вузьку спрямованість категорії молочних консервів, на комбінаті реалізовані й інші молочні напрямки. Цех з незбираного молока з відділеннями з виробництва ультрапастеризованого молока, масла солодковершкового, та сиркової продукції випускають більше 45 найменувань: пастеризоване та

ультрапастеризоване молоко, пряжене молоко, кефір, ряжанка, сметана, йогурти, сироватка, сир кисломолочний, сиркові маси, крем сирковий, масло солодковершкове. Як в Україні, так і за її межами, мають великий попит сухі молочні продукти. Для реалізації проекту з виробництва сухого молока, на комбінаті був збудований цех сухих молочних продуктів, який має виробничу потужність переробки до 240 тон молочної сировини на добу. Асортимент продукції, що випускається, постійно розширюється. Вся продукція організації відповідає вимогам якості, що підтверджується сертифікатами відповідності.

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Куп'янський МКК» представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Куп'янський МКК»
за 2019-2021 рр., тис. грн.**

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2019 р.	Відносне відхилення 2021 р. до 2019 р., %
1	2	3	4	5	6
Виручка	446795	531194	382822	-63973	85,7
Собівартість продажів	(395959)	(478270)	(332844)	-63115	84,1
Валовий прибуток (збиток)	50836	52924	49978	-858	98,3
Комерційні витрати	(564)	(578)	(850)	286	150,7
Управлінські витрати	(41373)	(43243)	(45665)	4292	110,4
Прибуток (збиток) від продажів	8899	9103	3463	-5436	38,9
Відсотки до отримання	977	7	6	-971	0,6
Відсотки до сплати	(7061)	(8829)	(2414)	-4647	34,2
Інші доходи	28814	30425	13869	-14945	48,1
Інші витрати	(23627)	(24360)	(11915)	-11712	50,4
Прибуток (збиток) до оподаткування	8002	6346	3009	-4993	37,6
Поточний податок на прибуток	(520)	(553)	(606)	86	116,5

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Інше	(4679)	(54)	(4)	-4675	0,1
Чистий прибуток (збиток)	2803	5739	2399	-404	85,6

Джерело: сформовано автором

Отже, після аналізу даних, представлених в табл. 2.1, можна зробити висновок, що виручка підприємства за 2019-2021 рр. скоротилася на 63 973 тис. грн. Так само, відзначається зниження собівартості продажів підприємства на 63 115 тис. грн.

Відзначимо, що темп зниження виручки від продажів за 2019-2021 рр. склав 85,7%, а темп зниження собівартості склав 84,1%, тобто протягом розглянутого періоду, собівартість скорочується повільніше, ніж виручка. Дана обставина негативно відбивається на показниках прибутку підприємства. Так, спостерігається скорочення валового прибутку до 98,3%.

Незважаючи на скорочення виручки підприємства, протягом аналізованого періоду спостерігається зростання комерційних витрат підприємства на 286 тис. грн., так само зростання управлінських витрат на 4 292 тис. грн., в результаті відзначається зниження прибутку від продажів на 61,1% (5 436 тис. грн.).

Відсотки до отримання та сплати скоротилися за 2019-2021 рр. на 971 і 4 647 тис. грн. відповідно, що говорить про те, що підприємство не розширює свою фінансову діяльність. Протягом аналізованого періоду, прибуток до оподаткування на тлі всіх розглянутих вище змін скоротився на 4 993 тис. грн.

І, нарешті, чиста прибутковість підприємства до кінця 2021 року скоротилася на 404 тис. грн. і склала 2 399 тис. грн., дана обставина негативно характеризує діяльність підприємства в аналізованому періоді.

Динаміка зміни основних економічних показників ПрАТ «Куп'янський МКК» представлена на рис. 2.1.

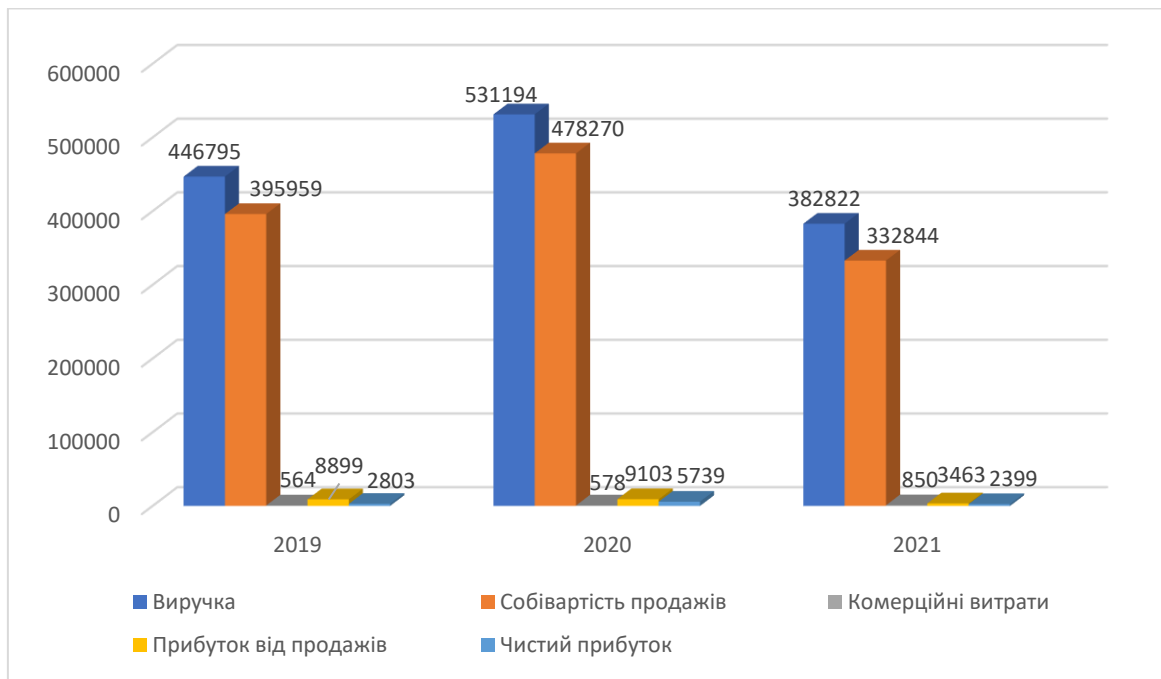


Рис. 2.1. Динаміка зміни основних економічних показників ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, ми бачимо скорочення виручки підприємства, собівартість так само скоротилася. У той же час, комерційні витрати комбінату продовжують зростати. Чистий прибуток комбінату, в свою чергу, скоротився на 14,4%. Керівництву слід знаходити можливі резерви скорочення комерційних витрат комбінату.

У ПрАТ «Куп'янський МКК» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура. Слід зазначити наступні характеристики застосовуваної структури:

- управління здійснюється в розрізі відділів підприємства;
- є поділ управлінських функцій між керівництвом і певними підрозділами;
- відділи підприємства є самостійною частиною управління в структурі і реалізує певні завдання (організація збуту, організація бухобліку, організація технічної забезпеченості виробництва).

Структура спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав і відповідальності.

2.2. Характеристика персоналу підприємства

За даними щорічних звітів проаналізуємо показники рівня, динаміки, структури, та руху працівників. В табл. 2.2 представлений аналіз укомплектованості штату комбінату.

Таблиця 2.2

Укомплектованість штату ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2019-2021 рр.

Категорії працівників	2019 рік			2020 рік			2021 рік			Зростання показника , %
	Факт	Шта	Укомплектованість , %	Факт	Шта	Укомплектованість , %	Факт	Шта	Укомплектованість , %	
Керівник	80	80	100	72	72	100	68	68	100	0
Фахівець	106	108	98,1	129	129	100	129	133	97	-1,1
Прислужник	45	45	100	24	26	92,3	26	26	100	0
Робочий	214	219	97,7	253	255	99,2	263	263	100	2,3
Разом	445	452	98,5	478	482	99,2	486	490	99,2	0,7

Джерело: сформовано автором

З даних, представлених в табл. 2.2, видно, що протягом трьох років штат працівників за тими чи іншими категоріями був не укомплектований. Так, в 2021 році, штат фахівців укомплектований на 97% через брак в організації інженерів і технолога. У 2019 і 2020 роках спостерігається неуккомплектованість в штаті робітників. Це було пов'язано з розширенням виробництва, та вже в 2021 році ця проблема була вирішена.

Також, спостерігається позитивна тенденція — чисельність працівників комбінату за 2019-2021 рр. збільшилася на 9,2%. Стабільне зростання чисельності працівників пов'язане зі збільшенням обсягу виробництва.

Розглянемо функціональну структуру працівників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Функціональна структура працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2019-2021 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, чол.						Зростання показника, %
	2019 рік		2020 рік		2021 рік		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
Керівник	80	18	72	15	68	14	85
Фахівець	106	24	129	27	129	27	121,7
Прислужник	45	10	24	5	26	5	57,8
Робочий	214	48	253	53	263	54	122,9
Разом	445	100	478	100	486	100	109,2

Джерело: сформовано автором

Чисельність керівного складу за три роки зменшилася на 15%, службовців на 42,2%, проте чисельність фахівців збільшилася на 21,7%, а робітників – зросла на 22,9% у зв'язку з розширенням обсягу виробництва. Ці тенденції є позитивними.

Найбільш наочно зміна функціональної структури працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» представлена на рис. 2.2.

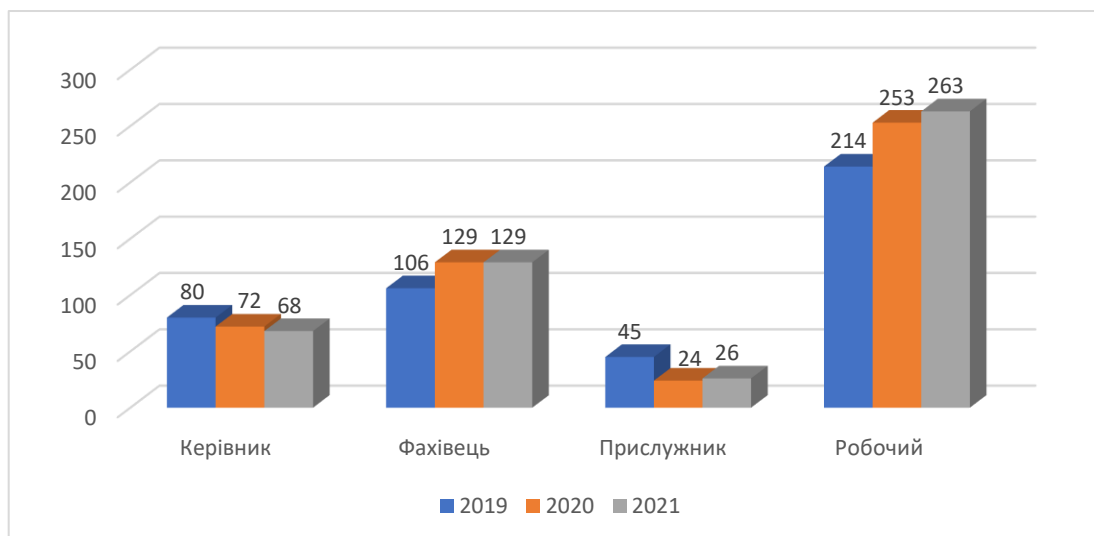


Рис. 2.2. Зміна функціональної структури працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2019-2021 рр., чол.

Джерело: сформовано автором

Отже, за 2019-2021 рр. найбільша питома вага у функціональній структурі працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» припадає на робітників. Зростання чисельності відзначається протягом усього аналізованого періоду.

Показники руху працівників представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Рух працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2019 р.
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	445	478	486	41
Прийнято на роботу, чол.	25	33	46	21
Вибуло працівників, чол.	28	38	48	20
Кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням, або за порушення трудової дисципліни, чол.	25	35	44	19
Коефіцієнт обороту по прийому, %	5,6	7	9,4	3,8
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	6	8	9,8	3,8
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,6	7,3	9	3,4

Джерело: сформовано автором

Можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність працівників комбінату за 2019-2021 рр. збільшилася на 41 людину. За аналізований період було прийнято 104 співробітника, вибуло 114 співробітників, з них 104 були звільнені за власною ініціативою, або за порушення трудової дисципліни.

В табл. 2.5 представлено розподіл працівників за статтю за три роки.

Таблиця 2.5

Статева структура працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2019-2021 рр.

Категорії працівників	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відносне відхилення 2021 р. до 2019 р., %
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
Жінки	227	51	253	53	253	52	111,5
Чоловіки	218	49	225	47	233	48	106,9
Разом	445	100	478	100	486	100	109,2

Джерело: сформовано автором

З даних, представлених в табл. 2.5, видно, що структура чоловіків і жінок практично незмінна і однакова, хоча спостерігається незначне переважання в чисельності жінок. Це пов'язано зі спеціалізацією діяльності організації, так, наприклад, жінки, переважно, працюють у відділах збуту, бухгалтерії, постачання, економічному відділі. Чоловіки, переважно, працюють у категорії робітники, у виробничому відділі, цільно-молочному, консервному цехах.

Найбільш наочно зміна статевої структури працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» представлена на рис. 2.3.

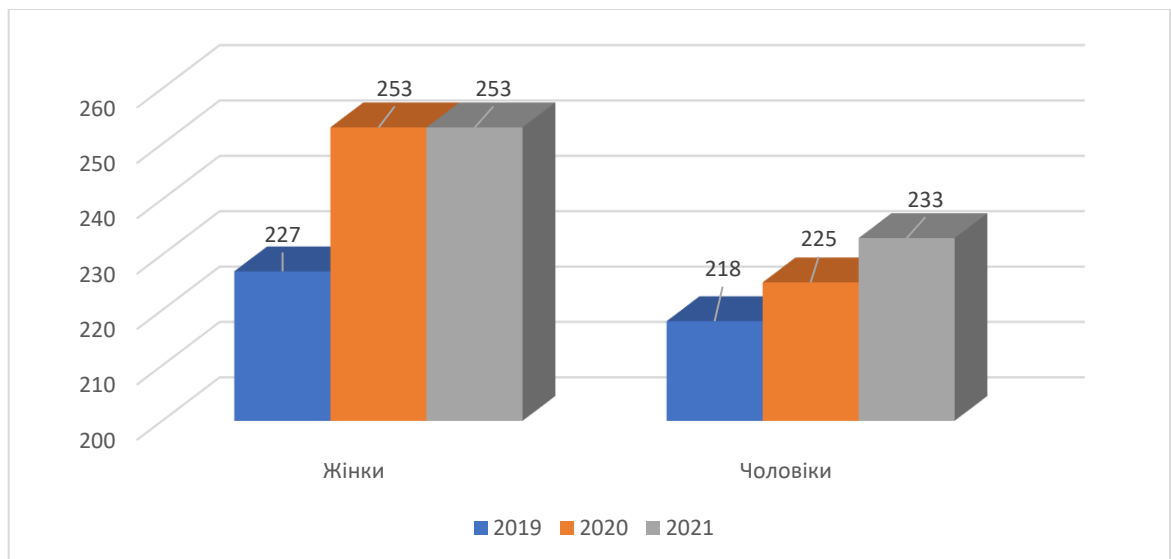


Рис. 2.3. Зміна статевої структури працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2019-2021 рр., чол.

Джерело: сформовано автором

Як ми можемо бачити, найбільшу питому вагу в структурі працівників комбінату за статтю займають жінки на всьому протязі досліджуваного періоду.

Розподіл працівників за рівнем освіти представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура працівників за рівнем освіти в ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2019-2021 рр.

Категорії працівників	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відносне відхилення 2021 р. до 2019 р., %
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
Працівники, що мають середню освіту	67	15,1	72	15,1	74	15,2	110,4
Працівники, що мають середню спеціальну освіту	228	51,2	227	47,5	230	47,3	100,9
Працівники, що мають вищу освіту	150	33,7	179	37,4	182	37,5	121,3
Разом	445	100	478	100	486	100	109,2

Джерело: сформовано автором

Порівняно з 2019 роком, у 2021 році структура майже не змінюється, але зростає чисельність працівників з вищою освітою (на 21,3%), одночасно незначно збільшується кількість працівників, які мають лише середню спеціальну освіту (на 0,9%). Дані зміни, в основному, обумовлені приходом молодих фахівців з вищою освітою, та отриманням вищої освіти працюючими фахівцями комбінату. Можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу в структурі персоналу за рівнем освіти займають працівники із середньою спеціальною освітою на протязі всього досліджуваного періоду. Вищу освіту мають керівники відділів, їх заступники, та фахівці. Середню спеціальну освіту мають, в основному, службовці та робітники (охоронці, транспортники, слюсарі, зварювальники, технологічні робітники, та ін.).

Склад працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» за віком представлений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вікова структура працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2019-2021рр.

Категорії працівників	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відносне відхилення 2021 р. до 2019 р., %
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
До 30 років	82	18,4	83	17,4	86	17,7	104,9
31 – 40 років	139	31,3	141	29,5	148	30,5	106,5
41 – 50 років	163	36,6	182	38,1	176	36,2	108
50 років і старше	61	13,7	72	15	76	15,6	124,6
Разом	445	100	478	100	486	100	109,2

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши показники табл. 2.7, можна зробити висновок, що структура працівників за віком практично не змінюється за три роки, хоча чисельність категорії 50 років і старше збільшилася на 24,6%. Це говорить про те, що молодші фахівці шукають більш вигідні пропозиції роботи, а люди передпенсійного віку воліють стабільності та продовжують працювати в організації.

Найбільш наочно зміна вікової структури працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» представлена на рис. 2.4.

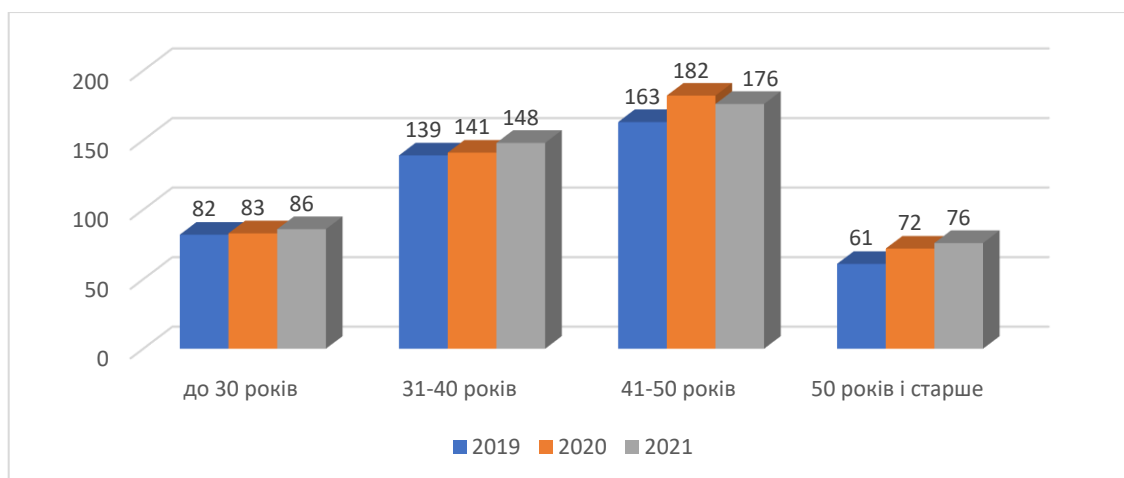


Рис. 2.4. Вікова структура працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2019-2021рр.

Джерело: сформовано автором

Загалом, серед працівників переважають люди віком від 31 до 50 років.

Розподіл працівників за стажем роботи представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура працівників організації за стажем за 2019-2021рр.

Категорії працівників	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зростання показника, %
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
до 1 року	43	9,6	49	10,3	49	10,1	114
1 - 3 роки	87	19,6	90	18,8	93	19,1	106,9
4 - 10 років	178	40	181	37,9	187	38,5	105
11 - 15 років	71	16	84	17,6	86	17,7	121,1
Понад 15 років	66	14,8	74	15,4	71	14,6	107,6
Разом	445	100	478	100	486	100	109,2

Джерело: сформовано автором

За даними табл. 2.8 видно, що переважає чисельність працівників, які пропрацювали на комбінаті від 4 до 10 років. Найменша категорія – це працівники зі стажем до одного року. Найбільше зростання показника спостерігається у категорії працівників, чий стаж роботи від 11 до 15 років.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок, що в ПрАТ «Куп'янський МКК» спостерігаються такі негативні тенденції, як зростання плинності кадрів, дорослішання працівників. Також ми бачимо зростання чисельності працівників комбінату на 9,2%. Стабільне зростання чисельності працівників пов'язане зі збільшенням обсягу виробництва. У той же час, аналіз показав, що до кінця досліджуваного періоду спостерігається скорочення виручки комбінату, тобто персонал використовується на підприємстві не досить ефективно.

2.3. Аналіз системи управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК»

Система управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК» включає в себе сукупність прийомів, технологій, що дозволяють здійснювати роботу зі співробітниками підприємства, і складається з наступних елементів:

- підходи та технології до набору та оцінки персоналу;
- методологія адаптації співробітників на підприємстві;
- способи і механізми розвитку персоналу (навчання та підвищення кваліфікації);
- технології мотивації і раціональної організації співробітників на підприємстві [14].

Підбором персоналу в ПрАТ «Куп'янський МКК» займається фахівець відділу кадрів. Діяльність фахівця відділу кадрів полягає в організації роботи з прийому працівників, допомоги в успішній адаптації нового співробітника на робочому місці, своєчасного забезпечення переведень на ту чи іншу посаду, організації навчання співробітників підприємства, оцінці персоналу (атестації), розробці мотивуючих програм, звільненні співробітників, вирішенні конфліктних ситуацій всередині колективу ПрАТ «Куп'янський МКК». У процесі реалізації своїх функцій, фахівець керується правовими нормами централізованого або локального характеру.

До основних документів, що регулюють систему управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК», можна віднести наступні:

1. Накази керівника ПрАТ «Куп'янський МКК».
2. Кадрові документи підприємства з прийому, звільнень.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві.
4. Положення про захист персональних даних працівників ПрАТ «Куп'янський МКК».
5. Посадові інструкції працівників ПрАТ «Куп'янський МКК».

6. Трудові договори.
7. Особисті картки співробітників.
8. Угода про індивідуальну матеріальну відповідальність.
9. Положення про преміювання та депреміювання співробітників ПрАТ «Куп'янський МКК».
10. Табелі обліку робочого часу працівників ПрАТ «Куп'янський МКК».

Підбір персоналу в ПрАТ «Куп'янський МКК» включає в себе наступні елементи:

1. Запит на вакансію з боку керівника.
2. Заповнення картки або анкети з необхідними вимогами до нового співробітника.
3. Розміщення інформації про вакансію в Інтернеті.
4. Збір резюме від потенційних кандидатів, або самостійний пошук по необхідним характеристикам і якостям необхідного фахівця.
5. Заповнення кандидатом анкети, проведення співбесіди та тестування (за потребою) з кандидатом на вакансію.
6. Показ результатів співбесіди керівникові того структурного підрозділу, куди потрібен фахівець.
7. Друга співбесіда, що проводиться з керівником підрозділу, та полягає в перевірці кандидата на рівень розвитку необхідних для тієї чи іншої роботи навичок.
8. Третя співбесіда, що проходить з генеральним директором ПрАТ «Куп'янський МКК». На даному рівні відбувається прийняття рішення про найм кандидата на роботу, виходячи з результатів усіх попередніх випробувань.
9. Влаштування на роботу.

Рух персоналу відбувається в разі того, якщо прийнятий фахівець проходить випробувальний термін, який традиційно триває 3 місяці, після чого його оформлюють на постійне місце роботи. Якщо людина протягом

випробувального терміну не справляється зі своїми посадовими обов'язками, тоді її звільняють [16].

При високих показниках роботи, співробітника можуть перевести на більш високу посаду. Для цих цілей регулярно – 1 раз на рік, фахівцем відділу кадрів проводиться атестація персоналу. Мета даної процедури полягає в оцінці рівня необхідної для займаної посади кваліфікації співробітників, можливо рівень співробітника виявиться набагато вищим, ніж того вимагає займана посада. В цьому випадку, співробітник може бути переведений на більш високу посаду.

Після атестації фахівець відділу кадрів аналізує всі отримані дані та надає підсумкові результати генеральному директору ПрАТ «Куп'янський МКК». Відзначимо, що фахівець відділу кадрів в підсумкових результатах відзначає співробітників, на яких варто звернути особливу увагу, та дає рекомендації, в якому напрямку їх доцільно розвивати. Так само, фахівець відзначає співробітників, які, на його думку, не відповідають займаній посаді.

Основою системи управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК» є співробітники в компанії – це найважливіший і найцінніший ресурс підприємства. Особливістю системи управління персоналом на підприємстві є вміння поєднувати досвід і професіоналізм, енергію і талант. Система спрямована на організацію ефективної роботи всього персоналу, так як виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства залежить від діяльності кожного співробітника.

Мета кадрової політики ПрАТ «Куп'янський МКК» – розумне поєднання процесів оновлення і збереження, підтримка оптимального чисельного і якісного складу персоналу в його професійному і соціальному розвитку, здатного на високому рівні забезпечити вирішення завдань підприємства.

У ПрАТ «Куп'янський МКК» для працівників офісу застосовується окладно-преміальна система оплати праці.

Заробітна плата працівників складається з наступних частин:

1. Оклад, який є оплатою праці за місяць виконання посадових обов'язків встановленої складності у фіксованому розмірі. Розмір окладу

встановлюється керівництвом ПрАТ «Куп'янський МКК». Підставами диференціації розміру окладу працівника є: кваліфікація і стаж працівника; складність виконуваної роботи; якість та кількість витраченої праці.

2. Премія в розмірі, визначеному керівником ПрАТ «Куп'янський МКК», при виконанні працівником умов преміювання.

Для працівників, зайнятих на виробництві, застосовується відрядно-преміальна система оплати праці. Відрядно-преміальна система оплати включає оплату за фактично виконаний обсяг робіт і додаткові кошти за переробку, або ж високу якість виконаної роботи.

Так само для працівників комбінату передбачені компенсаційні виплати: за важку роботу, або шкідливі і небезпечні трудові умови; за роботу з відхиленнями від нормальних умов (суміщення, понаднормова робота, нічні зміни, і т.д.). Працівникам можуть бути виплачені компенсаційні виплати в разі направлення у відрядження; суміщенні роботи і навчання; припинення роботи без вини співробітника і т. д. Так само в ПрАТ «Куп'янський МКК» передбачена річна премія за стабільність виконання плану протягом року.

Разом з тим, в ПрАТ «Куп'янський МКК» існує відповідальність персоналу за порушення трудової дисципліни, в результаті якої може бути винесено зауваження, догану, виконано звільнення. На підприємстві розроблена і успішно застосовується система депреміювання співробітників. Співробітник може понести покарання аж до звільнення, якщо завдав прямої або непрямої шкоди підприємству.

Відзначимо, що в ПрАТ «Куп'янський МКК» забезпечується гарантований законодавством України мінімальний розмір оплати праці. Заробітна плата здійснюється 2 рази на місяць – аванс до 25 числа поточного місяця і заробітна плата працівника до 10 числа наступного місяця. Про всі зміни встановлених умов оплати праці працівники сповіщаються не пізніше, ніж за 2 місяці.

У ПрАТ «Куп'янський МКК» вітається підвищення кваліфікації. Здійснюється оплата за навчання фахівців, що працюють на підприємстві. За час сесії працівникам здійснюється нарахування середньомісячної заробітної плати.

Для того, щоб оцінити, наскільки ефективною є діюча система управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК», було проведено анкетування серед співробітників підприємства. Дана методика дозволяє з'ясувати справжню ситуацію на підприємстві, а також виявити очікування і бажання співробітників щодо зміни ситуації в організації та їх трудової діяльності.

Отже, ступінь задоволення співробітників підприємства заробітною платнею представлений на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Ступінь задоволення співробітників підприємства заробітною платнею в ПрАТ «Куп'янський МКК»

Джерело: сформовано автором

Отже, 62% співробітників задоволені своєю заробітною платнею. У той же час, 12% співробітників абсолютно не задоволені оплатою, 26% опитаних не відповіли на питання, вибравши відповідь «Важко відповісти», що можна інтерпретувати як невпевнені позиції співробітників з приводу цього питання.

Ступінь задоволення співробітників підприємства своєю роботою представлений на рис. 2.6.

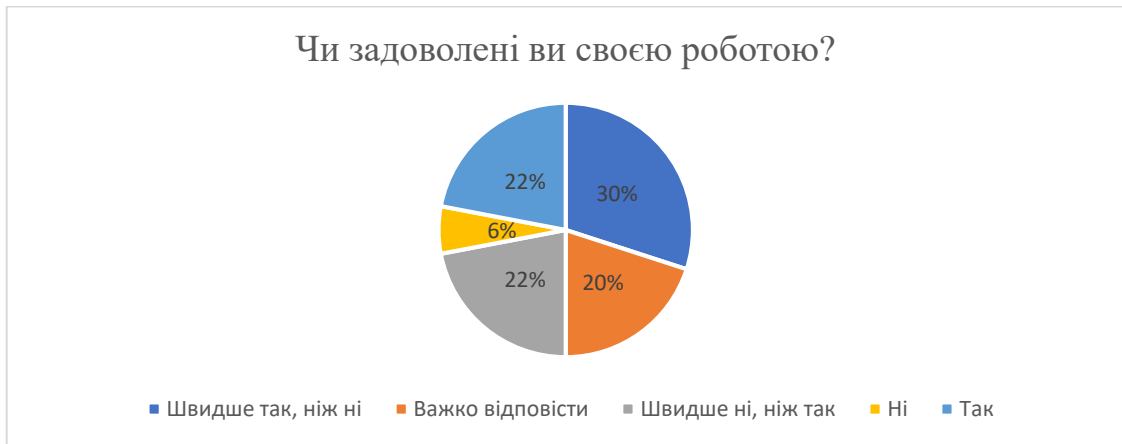


Рис. 2.6. Ступінь задоволення співробітників підприємства своєю роботою в
 ПрАТ «Куп'янський МКК»
 Джерело: сформовано автором

Отже, ступінь задоволеності роботою у співробітників знаходиться на досить високому рівні. Повне задоволення своєю роботою відзначають 22% співробітників. «Швидше так, ніж ні» – так відповіли 30% співробітників, «швидше ні, ніж так» - 22%. Повне незадоволення відзначається у 6% опитаних. І, нарешті, 20% не змогли відповісти на поставлене запитання.

21% опитаних співробітників відповіли, що «ні за що не піду з цієї роботи» (рис. 2.7). У той же час, необхідно відзначити тривожну тенденцію, так як 57% опитаних готові звільнитися з даного підприємства, якщо їм зустрінеться більш підходящий варіант.



Рис. 2.7. Ступінь прихильності працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» до своєї роботи

Джерело: сформовано автором

Вибір найбільш ефективних методів мотивації співробітників ПрАТ «Куп'янський МКК» представлений на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Найбільш дієві заходи мотивації для співробітників ПрАТ «Куп'янський МКК»

Джерело: сформовано автором

Отже, найбільш популярним бажаним методом мотивації серед співробітників ПрАТ «Куп'янський МКК» є додаткове заохочення за досягнення, так відповіли 62% опитаних. Так само для 12% працівників важливий кар'єрний ріст. Моральне заохочення необхідно 8% співробітників ПрАТ «Куп'янський МКК», і 18% опитаних не змогли відповісти на поставлене запитання.

Щодо виникнення непорозумінь між працівниками, 48% опитаних співробітників відзначили факт появи конфліктів на роботі. 34% опитаних цей факт не підтвердили, і 18% не змогли дати певну відповідь на це питання (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Наявність конфліктів між співробітниками ПрАТ «Куп'янський МКК»
Джерело: сформовано автором

27 % опитаних співробітників стверджують, що керівництво винне у виникаючих конфліктах. 35% опитаних вважають, що винні всі учасники трудової діяльності, і 14% співробітників вважають винними самих себе. 24% опитаних співробітників не можуть відповісти на поставлене запитання (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Ініціатор конфліктів в ПрАТ «Куп'янський МКК»
Джерело: сформовано автором

41% опитаних співробітників відзначають «дбайливе ставлення» керівництва ПрАТ «Куп'янський МКК» до своїх підлеглих. 37% вважають, що ставлення керівництва до співробітників можна охарактеризувати як

поблажливе. Варіант відповіді, що характеризує негативне ставлення керівництва, вибрали 6% опитаних співробітників. Вагалися з відповіддю 16% опитаних (рис. 2.11).

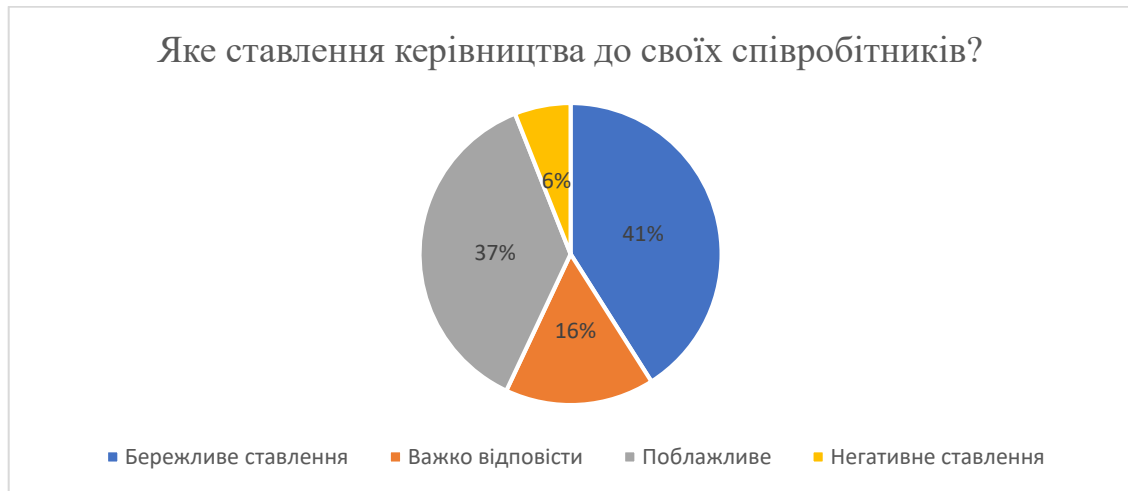


Рис. 2.11. Ставлення керівництва ПрАТ «Куп'янський МКК» до своїх співробітників

Джерело: сформовано автором

Можна резюмувати, що ставлення більшої частини співробітників ПрАТ «Куп'янський МКК» до роботи і підприємства в цілому сприятливе. Спостерігається досить висока задоволеність від роботи. Необхідно, також, відзначити тривожну тенденцію, так як 57% опитаних готові звільнитися з даного підприємства, якщо їм зустрінеться більш підходящий варіант.

Висновки до розділу 2:

Отже, ПрАТ «Куп'янський МКК» – це велике та потужне підприємство, що реалізує свої товари не лише на внутрішній, але й на зовнішній ринки. Аналіз економічних показників вказує на те, що у 2021 році, в порівнянні з даними за 2019 рік, відстежується негативна тенденція. В той же час, комерційні витрати, та витрати на управління щорічно зростають.

За результатами аналізу руху та структури працівників за стажем, не можна не помітити зростаючий коефіцієнт плинності кадрів (приблизно на 2%

на рік), та дорослішання працівників. Підприємству варто розробити заходи щодо заохочення молодих спеціалістів та забезпечення кращих умов праці.

Існуючу систему оплати праці наразі не можна назвати ефективною, так як досить великий відсоток співробітників незадоволені діючою системою оплати праці на підприємстві. Дана система в ПрАТ «Куп'янський МКК» може бути доповнена процедурою участі співробітників в прибутку підприємства і побудовою управління персоналом за цілями, на підставі досягнення яких буде оцінюватися ефективність праці кожного фахівця.

За допомогою різних методик, спрямованих на розвиток персоналу, доцільно розробити нові, більш прогресивні програми з розвитку персоналу ПрАТ «Куп'янський МКК», які зможуть значно підвищити ефективність роботи співробітників підприємства [16].

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ МКК»

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві

Удосконалення системи управління персоналом – необхідна умова ефективної діяльності сучасного підприємства. Злагоджена робота колективу та його продуктивна взаємодія на всіх етапах виробництва складають основу успішного бізнесу.

Проведений аналіз виявив наступні проблеми в системі управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК»:

1. Великий відсоток співробітників незадоволені діючою системою оплати праці на підприємстві.
2. Багато співробітників вважають, що ставлення керівництва до працівників можна оцінити, як поблажливе.
3. Спостерігається значне зростання коефіцієнта плинності кадрів.

Таблиця 3.1

Проблеми в управлінні персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК»

Проблеми в управлінні	Значення, %
Відсутність аналізу причин плинності кадрів	15%
Відсутність порядку преміювання, стимулювання	20%
Недосконала система оплати праці	25%
Відсутність внутрішньофірмового навчання працівників	25%
Недосконала система найму персоналу	10%
Дорослішання персоналу	5%
Разом	100%

Джерело: сформовано автором

З огляду на вищезазначені проблеми, що існують в ПрАТ «Куп'янський МКК», було сформовано механізм управління персоналом підприємства (рис. 3.1).

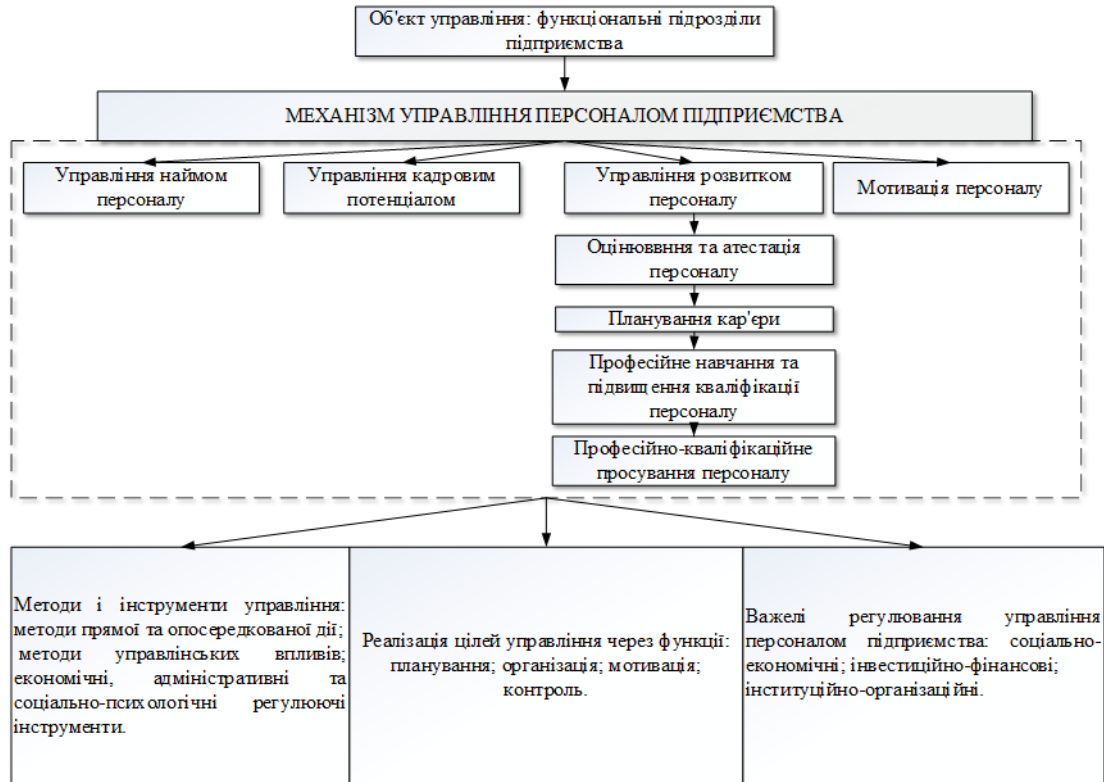


Рис. 3.1. Механізм управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК»
Джерело: сформовано автором

Основним напрямом для подальшого удосконалення було обрано управління розвитком персоналу, яке включає наступні етапи: оцінювання та атестація персоналу, планування кар'єри, професійне навчання й підвищення кваліфікації персоналу, та професійно-кваліфікаційне просування персоналу. Метою покращення є формування кадрового резерву.

Як показав проведений аналіз, однією з головних проблем в управлінні персоналом підприємства є недосконала система оплати праці та преміювання працівників. На підприємстві, для виробничих працівників застосовується відрядно-преміальна система оплати праці, проте за результатами опитування можна помітити, що велика кількість співробітників даною системою не

задоволена. Розглянемо переваги і недоліки застосовуваної системи оплати праці.

До переваг відрядно-преміальної оплати можна віднести ряд основних факторів:

1. Високий рівень мотивації співробітників. Сама по собі відрядно-преміальна система відрізняється, в першу чергу, високим рівнем мотивації працівників, так як їх власний дохід безпосередньо залежить від ефективності трудової діяльності. Однак, у порівнянні з прямою відрядною оплатою, в даному випадку у працівників присутня не тільки пряма кореляція своїх доходів з кількістю виконуваної роботи, а й додаткове стимулювання на здійснення переробки, скорочення термінів виконання замовлень, і забезпечення високої якості продукції, що дозволяє виділити ряд недоліків принципів відрядної оплати.

2. Гнучкість в питаннях нагородження. У порівнянні з іншими видами відрядних систем, роботодавець при преміальній системі володіє великими можливостями по вибору методик нарахування додаткових премій, та установки особливого порядку їх виплати. Так, наприклад, в прогресивній системі, виплата підвищеної ставки при перевищенні норм виробітки є прямим обов'язком, в той час, як преміальна система дає можливість контролювати процес в різних аспектах трудової діяльності, а не тільки за кількісними показниками. Крім цього, в кризовий період премії взагалі можуть не виплачуватися, якщо це допустимо з точки зору внутрішніх нормативних актів.

3. Пряма залежність витрат на працю від фактичних результатів. Дана особливість стосується всіх видів відрядних систем оплати праці. Це передбачає точну кореляцію ефективності праці співробітників з витратами роботодавця на виплату належної їм заробітної плати, що дає можливість куди більш ефективно розподіляти кошти на підприємстві, та значно знижує можливі ризики в порівнянні з погодинною оплатою праці [11].

4. Професійна і трудова справедливість. Адекватність і відповідність винагороди за працю витраченим зусиллям характерна також для всіх форм

оплати відрядного характеру, однак саме при відрядно-преміальній системі вона реалізується найбільш повно, так як у роботодавця виникає можливість цільового заохочення найбільш ефективних працівників, підвищення рівня мотивації та загальної задоволеності робітників.

5. Зниження витрат. У порівнянні з простою відрядною системою оплати, перевагою преміальної методики може бути і загальне зниження витрат організації на оплату праці. Так, наявність преміальної системи може бути плюсом для багатьох претендентів навіть у порівнянні з аналогічними посадами на прямій системі виплат. При цьому, роботодавець може забезпечити економію за рахунок проведення преміювання в натурі, а не тільки в грошовій формі.

6. Ефективне управління співробітниками. Якщо преміальна частина заробітної плати є досить великою і вагомою для працівників, у роботодавця з'являються додаткові законні важелі для ефективного управління персоналом. Зокрема, позбавлення премії допускається за дисциплінарні стягнення, невиконання нормативів виробітку, зниження якості продукції, та появу інших недоліків в роботі співробітників, що дозволяє застосовувати як заохочення, так і стягнення для контролю трудових показників [11].

Але, крім переваг, є у відрядно-преміальної системи оплати праці і певні, характерні для неї, недоліки:

1. Високий рівень кадрового та бухгалтерського навантаження. Відрядно-преміальна система оплати, як і всі системи відрядного характеру, покладає досить серйозні навантаження, що стосуються контролю якості продукції, і навіть кількісного контролю результатів праці співробітників. При цьому, в разі преміальної системи, дане навантаження зростає багаторазово, так як вимагає враховувати і додаткові фактори, за які буде проводитися безпосереднє преміювання.

2. Необхідність більш глибокої попередньої підготовки і високе документарне навантаження. Розробка системи преміально-відрядної оплати праці вимагає як обліку всіх необхідних факторів, що зачіпають пряму систему, таку як установка і розрахунок тарифних ставок по підприємству, так і

визначення та фіксації в нормативних актах порядку видачі та нарахування премій. Крім цього, кожна процедура преміювання повинна проводитися за допомогою відповідного наказу, на відміну від прогресивної або прямої системи, де використання як постійної, так і змінної ставки вважається нормальним ходом речей, що не вимагає додаткових дій.

3. Низька стабільність. Як і всі відрядні системи, преміально-відрядна оплата праці передбачає недостатній рівень стабільності отримання зарплати працівниками, що знижує їх загальну ефективність, та збільшує плинність кадрів і дискомфорт від роботи. При цьому, сам факт того, що премія є додатковим, а не обов'язковим фактором, може також негативно впливати на рівень задоволеності працівників своєю працею [16].

Таким чином, дана система має досить серйозні недоліки. В зв'язку з цим, доцільно змінити систему оплати праці для робітників основного виробництва ПрАТ «Куп'янський МКК». Рекомендуємо розробити для підприємства нову систему оплати праці для виробничих працівників, яка складатиметься з обов'язкової частини оплати – окладу, та преміального фонду до неї, який обчислюється залежно від трудової участі кожного працівника протягом робочого місяця.

Нова система оплати праці послужить стимулом до виконання якісної роботи, працівник буде чітко знати розмір окладної частини оплати, так само у нього залишається можливість до зростання зарплатні в преміальній частині. Це дозволить, на наш погляд, скоротити плинність кадрів на комбінаті в результаті підвищення задоволеності працівників системою оплати праці.

Для посилення впливу мотиваційних факторів на працівників ПрАТ «Куп'янський МКК», рекомендуємо ввести зміни в систему преміювання. Замість визначення щомісячної премії за підсумками роботи за місяць, планується виплачувати премію, виходячи з виконання плану з виробництва та реалізації продукції. Тобто, щомісяця буде складатися виробничий план.

Премії працівникам необхідно виплачувати за індивідуальними підсумками роботи, в безпосередній залежності не тільки від кількості, але і від

якості виробленої продукції. Також, при порушенні виробничого процесу, премія працівникові не виплачується.

Таким чином, при реалізації даного заходу, кожен працівник буде зацікавлений у виході на роботу, та намагатиметься зробити якомога більше продукції з метою отримання більшої винагороди. У той же час, якість продукції знижуватися не буде.

3.2. Удосконалення системи внутрішньофірмового навчання персоналу на підприємстві

Дуже важливим для підприємства є навчання персоналу. На підставі аналізу, можна визначити ряд рекомендацій для ПрАТ «Куп'янський МКК», які будуть спрямовані на вдосконалення системи внутрішньофірмового навчання, та, надалі, позитивно вплинуть на діяльність всієї організації, підвищать продуктивність праці персоналу, компетенції, та мотивацію співробітників.

За результатами дослідження, можна зробити висновок про те, що внутрішньофірмовому навчанню та визначенню необхідності в навчанні персоналу в організації приділяється надмірно мало уваги. Для розв'язання даної проблеми, пропонуємо створити в ПрАТ «Куп'янський МКК» новий функціональний підрозділ «Сектор навчання» (далі СН), і, тим самим, розробити нову, більш ефективну систему внутрішньофірмового навчання. Створення СН в організації має велику кількість плюсів:

- працівники СН будуть самостійно займатися плануванням навчання і розробкою програм навчання для співробітників організації, тим самим зменшать навантаження менеджерів з управління персоналом, які і так перевантажені; процес навчання працівників буде протікати в безперервному режимі і без відриву від роботи;

- навчання буде проводитися з урахуванням специфіки посади працівників, ухилу на розвиток і придбання практичних навичок і знань, а не на вивчення теорії;

- зниження витрат на навчання персоналу, тому що проведення навчання всередині організації є значно дешевшим, ніж «на стороні» [17].

СН зможе забезпечити теоретичну і практичну підготовку персоналу за необхідними та різноманітними, залежно від професій, програмами. Функціями СН стануть:

- складання планів підготовки, перепідготовки, та підвищення кваліфікації працівників;

- визначення потреби в навчанні персоналу;

- організація діяльності зі складання програм навчання;

- підбір наставників з числа успішно працюючого персоналу;

- забезпечення тренерів-викладачів навчальними та методичними посібниками;

- участь у роботі атестаційних комісій;

- проведення соціологічних досліджень;

- розробка заходів щодо подальшого вдосконалення системи навчання персоналу;

- складання графіків і розкладу занять для всіх, хто беруть участь в навчанні або перепідготовці посад [19].

Таким чином, створення нового функціонального підрозділу «Сектор навчання» у ПрАТ «Куп'янський МКК» дозволить усунути наявні проблеми з внутрішньофірмовим навчанням персоналу та надмірною завантаженістю менеджерів з управління персоналом. Так само, з'явиться можливість долучити до процесу внутрішньофірмового навчання посади, увага до яких раніше була відсутня, від професійних навичок і майстерності яких безпосередньо залежить обсяг продажів, і, як результат, прибуток організації.

Для створення СН нам буде потрібно задіяти 5 фахівців, а саме: начальника СН, фахівців з навчання персоналу, фахівця з розвитку персоналу, і психолога. Принципово новий підхід до навчання персоналу після відкриття СН обумовлюється тим, що вперше в процес внутрішньофірмового навчання включаються не тільки керівники та найбільш цінні фахівці, а й рядові працівники, а що особливо важливо, менеджери з продажу, які раніше навчанням не охоплювалися [15].

На нашу думку, вкрай необхідно почати приділяти увагу якісному складу і професіоналізму менеджерів з продажу, так як:

- саме вони контактують з клієнтами і є «обличчям компанії». Це особливо важливо, адже найчастіше, в процесі спілкування з менеджером з продажу, у клієнта складається та чи інша думка про організацію;

- консультанти формують обсяг продажів для компанії, тому розвиток у даних співробітників навичок продажів та вміння управляти клієнтом призведе до підвищення рівня продажів і, як наслідок, збільшення прибутку всієї організації;

- від професіоналізму та рівня підготовки консультантів залежить, чи стане разовий клієнт постійним;

- консультанти, через постійну взаємодію з різними клієнтами, є найбільш психологічно вразливими співробітниками організації. Тільки професійно підготовлений консультант після «складного» клієнта зможе зберегти позитивний настрій та високий темп роботи [14].

Підтвердивши необхідність включення в процес внутрішньофірмового навчання консультантів, нами була розроблена приблизна програма навчання для даної посади в ПрАТ «Куп'янський МКК» під назвою «Вперед до успіху». Для програми навчання «Вперед до успіху», розробленої для посади менеджера з продажу, передбачається навантаження в розмірі 6 годин на тиждень (2 дні по 3 години) протягом місяця.

Передбачуваний зміст програми навчання:

Блок 1. «Встановлення початкового контакту з клієнтом»:

- вивчення теоретичних аспектів первинних дій консультанта: встановлення контакту з потенційним клієнтом (вивчення психологічного типу клієнта та методів його визначення);
- визначення оптимальної дистанції при спілкуванні з клієнтом, вивчення допустимих невербальних аспектів спілкування (пози, жести);
- розбір найбільш ефективних вербальних способів вступу в контакт із клієнтом.

Планований результат: встановлення контактів із клієнтами різних типів з використанням різних методів.

Блок 2. «Визначення потреби клієнта»:

- освоєння інструментів для виявлення потреби.

Планований результат: ефективно виявлення потреби, та пропозиція більш дорогої послуги.

Блок 3. «Презентація послуги»:

- вивчення структури ефективної презентації послуги;
- огляд існуючих методик «безболісного озвучування ціни».

Планований результат: здатність проводити ефективну презентацію послуги.

Блок 4. «Робота з запереченнями та сумнівами клієнта»:

- розбір типових помилок, що провокують у клієнта появу заперечення (на прикладі ділових ігор);
- складання схеми процесу обробки заперечень.

Планований результат: освоєння методики контраргументації; вироблення варіантів відповідей на типові заперечення клієнтів.

Блок 5. «Завершення контакту»:

- визначення найбільш дієвих способів допомоги клієнту в прийнятті рішення про покупку.

Планований результат: освоєння методики «схиляння до покупки» та варіантів прощання з клієнтом, як способу продовження відносин.

Блок 6. «Поведінка в передконфліктній та конфліктній ситуації»:

- передконфліктна ситуація – виявлення «фраз-амортизаторів» та ситуацій, здатних спровокувати конфліктну ситуацію;
- розробка моделей поведінки в конфліктній ситуації, вивчення ефективних та неефективних моделей на прикладі реальних ситуацій;
- робота з кейсами на тему «Модель вирішення конфліктної ситуації за методом: «претензія-це добре»».

Планований результат: придбання навичок уникнення і вирішення конфлікту.

Менеджери з продажу є дуже важливими кадрами для підприємства з точки зору досягнення успіхів в реалізації продукції, проте не менш значимими категоріями працівників є керівники та виробничі працівники, адже саме вони забезпечують ефективну роботу виробництва та підприємства в цілому. Компанія має турбуватись про постійне підвищення кваліфікації даних категорій, оскільки це сприятиме злагодженій та оптимізованій праці.

З метою визначення кількості персоналу з вищезазначених категорій, які потребують навчання, нами була розроблена модель оцінки компетенцій – системи навичок, знань, та умінь персоналу, що сприяють забезпеченню реалізації головних завдань менеджменту підприємства.

Для ефективно оцінки компетенцій, необхідним є визначення вагомості кожної з запропонованих компетенцій в межах групи. Даний показник відображатиме ступінь важливості компетенції для досягнення цілей та завдань підприємства. Розрахунок показника вагомості компетенції (a_i) представлений у формулі 3.1.

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^N W_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{j=1}^N W_{ij}}, \quad (3.1)$$

де W_{ij} – оцінка, дана j -м експертом вагомості i -ої компетенції у групі, виражена в балах;

N – кількість експертів;

n – кількість компетенцій у групі.

Далі необхідно встановити кількість рівнів прояву компетенцій. Для об'єктивності поділу достатньо обрати 4 рівні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Шкала оцінки рівнів прояву компетенцій робітників

Рівень прояву компетенції	Бали
Рівень 0 (негативний)	0 - 2
Рівень 1 (базовий)	3 - 5
Рівень 2 (сильний)	6 - 8
Рівень 3 (майстерний)	9 - 10

Джерело: сформовано автором

Фінальним етапом є визначення кінцевої оцінки загальної компетентності робітників (K), що обчислюється за формулою:

$$K = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m a_i X_{ik}, \quad (3.2)$$

де n – кількість груп компетенцій, за якими проводиться оцінка;

m – кількість компетенцій у кожній групі;

X_{ik} – оцінка k -го рівня прояву у співробітників i -ої компетенції, бал.

Важливо, що оцінка портфелю компетенцій буде здійснюватися працівниками кадрової служби окремо для керівників, та виробничих робітників. Оцінка портфелю компетенцій 68 керівників підприємства наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка портфелю компетенцій керівників підприємства «Куп'янський МКК»

Група компетенцій	Запропоновані компетенції в групі	Вагомість компетенції в межах групи	Оцінка компетенції працівників, бали	Бали
Корпоративні компетенції	Розуміння стратегій та цілей підприємства	0,2	6	1,2
	Спрямованість на якість праці	0,4	5	2
	Спрямованість на результат праці	0,4	5	2
	Загалом по групі	1		5,2
Професійні компетенції	Вміння визначати пріоритети у роботі	0,2	6	1,2
	Здатність до прийняття управлінських рішень	0,3	7	2,1
	Вміння делегувати повноваження	0,1	6	0,6
	Вміння організувати працю	0,2	5	1
	Вміння забезпечити вчасне виконання завдань	0,2	5	1
	Загалом по групі	1		5,9
Поведінкові компетенції	Відповідальність	0,2	5	1
	Дисциплінованість	0,2	5	1
	Об'єктивність	0,3	5	1,5
	Наполегливість у досягненні поставленої мети	0,3	5	1,5
	Загалом по групі	1		5

Джерело: сформовано автором

За результатами оцінки компетентності керівників, загальна сума балів становить 16,1 балів з 30 можливих. Найнижчі бали помічені в наступних компетенціях: спрямованість на якість праці, спрямованість на результат праці, вміння організувати працю, вміння забезпечити вчасне виконання завдань, відповідальність, дисциплінованість, об'єктивність, та наполегливість у досягненні поставленої мети. Отже, для даної категорії працівників, особливу увагу варто надати удосконаленню поведінкових компетенцій.

Результати оцінювання портфелю компетенцій виробничих працівників наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Оцінка портфелю компетенцій виробничих працівників підприємства
«Куп'янський МКК»**

Група компетенцій	Запропоновані компетенції в групі	Вагомість компетенції в межах групи	Оцінка компетенції працівників, бали	Бали
Професійні компетенції	Вміння визначати пріоритети у роботі	0,2	6	1,2
	Володіння комп'ютерними технологіями	0,1	5	0,5
	Здатність до планування та організації власної праці	0,2	6	1,2
	Навички роботи з інформацією	0,1	7	0,7
	Конструктивне використання робочого часу	0,2	6	1,2
	Вміння забезпечити вчасне виконання завдань	0,2	7	1,4
	Загалом по групі	1		6,2
Поведінкові компетенції	Відповідальність	0,2	6	1,2
	Дисциплінованість	0,1	7	0,7
	Об'єктивність	0,1	6	0,6
	Наполегливість у досягненні поставленої мети	0,2	7	1,4
	Здатність переключатися на інші завдання	0,3	7	2,1
	Самостійність	0,1	7	0,7
	Загалом по групі	1		6,7

Джерело: сформовано автором

Отже, оцінка компетентності виробничих працівників становить 12,9 балів з 20 можливих. Найнижче були оцінені такі компетенції, як: володіння комп'ютерними технологіями, вміння визначати пріоритети у роботі, здатність до планування та організації власної праці, конструктивне використання робочого часу, відповідальність, та об'єктивність. Для виробничих працівників пріоритетом має бути розвиток професійних компетенцій.

За результатами оцінки компетентності персоналу, пропонуємо: для керівників, які не досягли загальної суми в 15 балів, та для виробничого персоналу, які не досягли 10 балів, проводити підвищення кваліфікації. Кількість персоналу, яка не досягла зазначеного рівня, представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати проведеної оцінки компетенцій персоналу

Категорія працівників	Загальна кількість працівників категорії, чол.	Кількість працівників, що отримали високі бали за результатами оцінки, чол.	Кількість працівників, що отримали низькі бали за результатами оцінки, чол.
Керівники	68	45	23
Виробничі працівники	263	160	103
Разом	331	205	126

Джерело: сформовано автором

Отже, загальна кількість керівників та виробничих працівників, що отримали незадовільний результат оцінювання компетентності, становить 126 осіб. Зазначимо, що найбільша питома вага виробничих робітників, що отримали низькі бали, припадає на людей віком від 40 років. З цього можна зробити висновок, що підприємству необхідно залучати до виробництва більше працівників віком від 18 до 40 років.

З ціллю знаходження нових кадрів та збільшення ефективності роботи підрозділу «Сектор навчання», підприємству необхідне вдосконалення праці відділу управління персоналом, а саме системи найму персоналу. Сформованій у ПрАТ «Куп'янський МКК» системі найму персоналу не вистачає креативності та використання сучасних підходів. Менеджерами з підбору персоналу не враховуються психофізіологічні особливості, здібності й таланти кандидатів на вакансії. Вони працюють відповідно до суворої посадової інструкції, яка визначає їх діяльність та підхід до кандидатів. Рекомендуємо при виборі кандидата більше уваги приділяти природним здібностям людини, виявляти схильність до навчання та потенціал кандидата, а не наявності додаткової освіти.

Оскільки СН є самостійним структурним підрозділом, що підпорядковується безпосередньо керівнику організації, то його діяльність і діяльність працівників, що входять до його складу, повинна бути регламентована особливим документом – Положенням про підрозділ.

Відповідно, в найближчому майбутньому, організації необхідно змінити підхід до найму персоналу, та намагатися приймати на роботу таких кандидатів, які володіють високим потенціалом та здатністю до навчання, зможуть проявити творчий підхід у роботі, не відхиляючись від своєї посадової інструкції, запропонувати нові напрямки розвитку організації або свого відділу, або виявити особливості послуг організації, які зможуть підвищити загальний рівень конкурентоспроможності компанії на ринку. Це стане запорукою успішного найму перспективних кадрів і, як наслідок, підвищить ефективність роботи організації в майбутньому [20].

3.3. Економічна ефективність розроблених заходів

Запропоновані заходи дадуть можливість досягти економічного ефекту, оскільки система дозволить не тільки стимулювати працівників комбінату на вищу результативність праці, а й забезпечить якісне виконання їх обов'язків.

В результаті впровадження нової системи оплати праці виробничого персоналу, наявності можливості безкоштовного та якісного навчання на підприємстві, удосконалення системи найму, підвищиться задоволеність працівників комбінату своїм робочим місцем. Також, ставлення керівництва буде сприйматися працівниками більш лояльно. Все це, в кінцевому підсумку, призведе до зростання продуктивності праці, збільшення виручки комбінату, а також скорочення плинності кадрів.

Витрати для реалізації запропонованих заходів на підприємстві зображені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на реалізацію обраних заходів вдосконалення системи управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК»

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн.
1.	Розробка та затвердження нової системи оплати праці та преміювання працівників	Керівник відділу управління персоналом	0
2.	Розробка посадових інструкцій працівників функціонального підрозділу «Сектор навчання» з чітким описом обов'язків, та створення положення про підрозділ	Керівник організації	0
3.	Створення нових робочих місць	Керівник організації	25 000
4.	Нарахування заробітної плати працівникам функціонального підрозділу «Сектор навчання» (керівник підрозділу, 2 фахівця з навчання персоналу, фахівець з розвитку персоналу, психолог)	Керівник фінансового відділу	173 275 / місяць
5.	Складання планів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації співробітників; розробка програм навчання; складання розкладів та графіків для робітників, що беруть участь у навчанні	Керівник функціонального підрозділу «Сектор навчання»	0
6.	Удосконалення посадової інструкції щодо найму персоналу	Керівник відділу управління персоналом	0
7.	Інші витрати	Керівник організації	42 100

Джерело: сформовано автором

Отже, постійні витрати на введення заходів по удосконаленню системи управління персоналом становитимуть 2 079,3 тис. грн. на рік, а одноразові – 67,1 тис. грн.

Економічний ефект від реалізації обраних заходів полягатиме в зниженні витрат на управління, збільшенні ефективності працівників, а отже і зростанні прибутку підприємства, та збільшенні цінності робітників завдяки постійному підвищенню кваліфікації та якісному навчанню. Соціально-психологічний ефект від запропонованих заходів полягатиме в підвищенні задоволеності працівників своєю роботою, адже вони розумітимуть, що компанія піклується про їх професійний та особистий ріст, лояльності робітників, підвищенні рівня співпраці керівників з підлеглими.

Одним з основних заходів по удосконаленню системи управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК» є створення функціонального підрозділу «Сектор навчання», та приєднання до штатного розпису компанії таких посад, як: керівник підрозділу «Сектор навчання», фахівець з навчання персоналу, психолог, та фахівець з розвитку персоналу. При ефективній праці та високому рівні кваліфікації даних працівників, очікуване зростання виручки від реалізації продукції може становити 2,5% на рік, за умови, якщо інші фактори залишаться незмінними.

В 2021 році, виручка від реалізації продукції ПрАТ «Куп'янський МКК» становила 382 822 тис. грн. Отже, прогнозоване збільшення становитиме 9 570,55 тисяч гривень.

Річний економічний ефект від створення функціонального підрозділу, що відповідатиме за внутрішньофірмове навчання, наведений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Економічний ефект від створення функціонального підрозділу «Сектор навчання»

№ підпункту	Статті витрат та доходів	Сума, тис. грн.
1	Приріст чистого доходу організації за рахунок ефективного функціонування підрозділу «Сектор навчання»	9 570,55
2	Витрати на утримання працівників нового функціонального підрозділу, тис.грн.	2 146,4
	В тому числі	
3	Заробітна плата	1 740
4	Єдиний соціальний внесок (1 740*19,5%)	339,3
5	Створення нового робочого місця	25
6	Інші витрати (2% від основних витрат)	42,1
7	Приріст чистого прибутку, тис.грн. ((9 570,55 – 2 146,4)*0,82)	6 087,8

Джерело: сформовано автором

Отже, за результатами розрахунків, один рік функціонування підрозділу «Сектор навчання», до якого входитимуть 5 фахівців, може забезпечити компанії зростання чистого прибутку на 6 087,8 тисяч гривень.

Для того, щоб оцінити ефект від запровадження внутрішньофірмового навчання персоналу, необхідно застосувати показник рентабельності інвестицій (ROI), що обчислюється за формулою:

$$\text{ROI} = ((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\% \quad (3.2)$$

Припустимо, що за рік існування функціонального підрозділу «Сектор навчання», 470 з 486 працівників підприємства успішно пройдуть по одній програмі навчання. Розрахунки ефекту представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка ефективності внутрішньофірмового навчання

Показник	Сума
Вартість навчання одного робітника, грн.	4 566,81
Кількість робітників, що пройшли навчання, осіб	470
Очікуваний дохід від навчання одного робітника, грн.	5 617,18
ROI, %	23

Джерело: сформовано автором

Отже, запровадження внутрішньофірмового навчання дозволить підприємству отримати чистий прибуток у розмірі: $(5\,617,18 - 4\,566,81) \times 470 = 493,674$ тисячі гривень за рік.

Загальна економічна ефективність від впровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК» наведена у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Економічна ефективність від запровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК»

Параметр	Роки				Разом
	2022	2023	2024	2025	
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	392 392,55	402 202,364	412 257,423	422 563,859	1 629 416,2

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	390 246,15	400 123,064	410 178,123	420 484,559	1 621 031,9
Сукупні інвестиційні витрати, тис. грн.	2 146,4	2 079,3	2 079,3	2 079,3	8 384,3
Коефіцієнт дисконтування (при ставці дисконту 25%)	0,80	0,64	0,51	0,41	
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	312 196,92	256 078,761	209 190,843	172 398,669	949 865,193
Чиста теперішня вартість проекту (NPV), тис. грн.	941 480,893				
Індекс прибутковості	113,3				
Термін окупності інвестицій, років	0,035				
Внутрішня норма рентабельності	225,53				

Джерело: сформовано автором

За результатами розрахунків, можемо зробити висновок, що запровадження запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК» є дієвим та доцільним.

Висновки до розділу 3:

Отже, основними проблемами, виявленими на підприємстві ПрАТ «Куп'янський МКК», є: відсутність внутрішньофірмового навчання, недосконала система оплати праці та преміювання, плинність кадрів, дорослішання персоналу, та застарілі посадові інструкції щодо найму персоналу. З огляду на ці проблеми, було сформовано механізм управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК», в якому обрано основний напрямок для удосконалення — управління розвитком персоналу.

Для розв'язання проблеми з незадоволеністю системою оплати праці та преміювання виробничих працівників, було вирішено змінити дану систему. Замість відрядно-преміальної системи, кожен працівник матиме чітко

встановлений оклад, а також преміальну частину, розмір якої буде залежати від його трудової участі.

Для постійного самовдосконалення та підвищення кваліфікації співробітників, на підприємстві буде введено внутрішньофірмове навчання, за яке відповідатиме новий функціональний підрозділ «Сектор навчання». Основним обов'язком даного підрозділу є теоретична та практична підготовка персоналу за різноманітними програмами навчання. Для визначення працівників, або категорій працівників, які потребують навчання, була розроблена модель оцінки компетенцій персоналу. Кадрова служба підприємства проводитиме оцінку портфелю компетенцій працівників, та передаватиме результати підрозділу «Сектор навчання», після чого буде прийматись рішення щодо необхідності працівника в навчанні.

Для визначення доцільності запровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК», було обраховано витрати на введення заходів, економічний ефект від створення нового функціонального підрозділу, що відповідатиме за внутрішньофірмове навчання, оцінку ефективності внутрішньофірмового навчання, та загальну економічну ефективність від запровадження заходів. За результатами розрахунків було виявлено, що за перші чотири роки застосування на підприємстві заходів, чистий дохід ПрАТ «Куп'янський МКК» зросте на 1 629 416,2 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Успішну працю підприємства наразі неможливо уявити без ефективного управління персоналом, адже люди є єдиним необмеженим ресурсом організації. Удосконалення даного напрямку здатне багаторазово підвищити ефективність компанії, проте для цього потрібно підбирати моделі та підходи до управління персоналом, опираючись на завдання, стратегії, та цілі підприємства.

Основною проблемою управління персоналом на сучасному підприємстві є недостатнє приділення уваги своїм працівникам, від чого можна отримати безліч негативних наслідків, наприклад: плинність кадрів, незадоволеність працівників своїм робочим місцем, зниження продуктивності праці.

У роботі було досліджено систему управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК». За результатами аналізу основних економічних показників та персоналу підприємства, а саме укомплектованості штату, функціональної структури, руху працівників, вікової та статевої структури, а також структури за віком та за стажем, було виявлено ряд недоліків. До них належать: плинність кадрів, дорослішання персоналу, постійне зростання управлінських витрат, та скорочення виручки підприємства.

Основою системи управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК» є співробітники в організації, проте за результатами аналізу дієвості даної системи у вигляді опитування співробітників, було виявлено, що: працівники не задоволені своєю заробітною платнею; більшість працюючого персоналу готові звільнитись у разі знаходження більш підходящого варіанту роботи; робітники вважають, що ставлення керівництва до працівників є поблажливим.

З огляду на виявлені проблеми в системі управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК», було сформовано механізм управління персоналом підприємства, що має чотири складових, а саме: управління наймом персоналу, управління кадровим потенціалом, управління розвитком персоналу, та мотивація персоналу. Основним напрямом для удосконалення було обрано управління розвитком персоналу з метою формування кадрового резерву.

Для розв'язання наявних проблем у ПрАТ «Куп'янський МКК» та покращення системи управління персоналом, було розроблено наступні заходи: зміна системи оплати праці виробничих працівників, запровадження внутрішньофірмового навчання, створення функціонального підрозділу «Сектор навчання», та зміна посадових інструкцій щодо найму персоналу.

Ефективність від запровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК» визначалась за допомогою обрахування витрат на введення заходів, оцінки економічного ефекту від створення функціонального підрозділу «Сектор навчання», оцінки ефективності від запровадження на підприємстві внутрішньофірмового навчання, та розрахунку економічної ефективності від реалізації заходів.

За результатами аналізу, запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК» здатні покращити основні економічні показники підприємства, а саме збільшити чистий дохід від реалізації продукції підприємства на 1 629 416,2 тис. грн. за перші чотири роки застосування заходів, з яких чистий прибуток становитиме 949 865,193 тис. грн.

Окрім зростання економічних показників, запропоновані заходи матимуть позитивний соціально-психологічний ефект, а саме: підвищення лояльності співробітників, зростання задоволеності працівників своїм робочим місцем, та покращення взаємовідносин керівників з підлеглими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства / С. М. Бортнік // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журн. – 2014. – Т. 1. – № 10. – С. 40–51.
2. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144–146.
3. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7 (426). – С. 341–347.
4. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Грішнова О.А., Наумова О.О. // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. 2019. – С. 42-50.
5. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Ю. Ю. Губик, С. С. Беляєв, О. С. Багунц. // Економіка та суспільство. – 2018. – №17. – С. 216–224.
6. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – С. 509.
7. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу, навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2015. – 398 с. 18. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / В. Домюк // Україна: аспекти праці. – 2013. - № 6. – С. 8-19.
8. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А.І. Донцов. – К., 2015. – С. 43-45.
9. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т.С. Кравченко // Персонал. – 2015. - №7. – С. 13-21.

10. Крушельницька О.В. Основи кадрової політики / О.В. Крушельницька // Персонал. - 2006. - №5. – С. 3-12.
11. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №1. – С. 126-135.
12. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
13. Рульєв В.А. Управління персоналом / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ: КОНДОР, 2017. – 324 с.
14. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Куліна. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2020. – №5. – С. 147–154.
15. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств / О. С. Олійник. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №4. – С. 513–516.
16. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк. // Економіка і управління. – 2017. – №4. – С. 61–65.
17. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства / О. І. Продіус. // Причорноморські економічні студії. – 2019. – №41. – С. 116–120.
18. Клим Д. Методика роботи с негативною емоційною хвилею у випадку звільнення персоналу / Д. Клим, А. Авраменко. – 2018. – С.115.
19. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу / Г. А. Чернилова // Фундаментальні дослідження. – 2015. –№ 3. – С. 217–223.
20. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації / В. В. Швед // Вісник ХНУ. – 2016. – № 5. Т. 1. – С. 63–67.
21. Richard H. Euro Managers & Martians / H. Richard. – Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2013. – 264 p.