

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., с.н.с. І. В. Познанська

(підпис)
«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка»

на тему: **«Дослідження ефективності управління персоналом, як фактор
успіху компанії»** (на прикладі ПП «Євро Пласт»)

Виконавець:
студентка 6 курсу 6 М гр ЦЗВФН
Воєводіна Дарина Олександрівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Збрицька Тетяна Петрівна

АНОТОЦІЯ

Воєводіна Д. О.

«Дослідження ефективності управління персоналом, як фактор успіху компанії» (на прикладі ПП «Євро Пласт»)

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності **051 «Економіка»**

за освітньою програмою професійного спрямування **«Економіка»**
Одеський національний економічний університет. Одеса, 2024

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. *Об'єктом дослідження* виступає функціонування системи управління персоналом у ПП «Євро Пласт» в сучасних умовах. Робота супроводжується 18 таблицями та 21 рисунком та 86 сторінок.

У роботі розглядаються поняття та сутність теоретичні аспекти ефективності системи управління персоналом.

Проведена оцінка діючої системи загальноекономічний стан господарюючого суб'єкту та стан ефективності системи управління персоналом у ПП «Євро Пласт».

Запропоновано комплексний аналіз системи управління персоналом ПП «Євро Пласт», визначено напрямки її вдосконалення та оцінено очікуваний економічний і соціальний ефект від запропонованих заходів.

Ключові слова: інвестування в персонал, навчання персоналу, методи інвестування, соціальна відповідальність, мотивація персоналу.

ANNOTATION

Voyevodina D. O.

«Research on the effectiveness of personnel management as a factor in the success of a company» (on the example of PE «Evro Plast»)

thesis for a Master's degree in specialty **051 «Economics»**

according to the educational program of the professional direction **«Economics»**
Odessa National Economic University. Odesa, 2024

The bachelor thesis consists of an introduction, three chapters, and conclusions. The work has 86 pages, 18 tables and figures – 21, 43 lit. sources.

The object of the study is the personnel management process of PE «Evro Plast».

Theoretical aspects of the effectiveness of the personnel management system are considered in the work.

The overall economic condition of the business entity and the state of effectiveness of the personnel management system of PE «Evro Plast» were analyzed.

Directions for improving the efficiency of the personnel management system of PE «Evro Plast» are proposed, as well as the economic and social effectiveness of the proposed measures is calculated.

Key words: personnel, personnel management, personnel training, social responsibility.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Ключові поняття і категорії управління персоналом: людські ресурси як стратегічний ресурс організації	6
1.2. Стратегічні завдання та показники результативності системи управління персоналом.....	15
1.3. Сучасні підходи до управління персоналом: зарубіжний досвід	
Висновки до першого розділу	22
Висновки до розділу 1.....	29
 РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «EURO PLAST»	
2.1. Організаційна характеристика та аналіз економічної діяльності ПП «Євро Пласт»	31
2.2. Аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу ПП «Євро Пласт».....	38
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом на ПП «Євро Пласт».....	49
Висновки до розділу 2.....	54
 РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «EURO PLAST»	
3.1. Розробка моделі ефективного управління персоналом з урахуванням специфіки ПП «Євро Пласт»	56
3.2. Оцінка витрат та вигод від впровадження нових ініціатив, визначення впливу на якість задоволення персоналу ПП «Євро Пласт»	66
Висновки до розділу 3.....	70
 ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	77
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена ключовою роллю персоналу в сучасних організаціях. Успіх будь-якого підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання людських ресурсів. Інвестиції в розвиток співробітників – не витрати, а стратегічні інвестиції, які забезпечують довгостроковий успіх компанії. Індивідуальність та різноманітність персоналу, хоча й є цінними ресурсами, одночасно ускладнюють процес управління. Для того, щоб успішно розвивати підприємство, необхідно створити систему управління персоналом, яка б дозволяла не лише враховувати індивідуальні особливості кожного співробітника, але й мотивувати їх до спільної роботи на досягнення стратегічних цілей компанії.

Поєднання теоретичних засад управління з практичними аспектами його реалізації стало визначальним фактором при виборі теми кваліфікаційної роботи.

Значний внесок у розробку теоретичних засад та практичних рекомендацій у сфері управління персоналом зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких можна виділити Балабанову Л. В., Бортніка С. М., Буряка П. Ю., Гетьман О. О., Дериховську В. І., Дякова О. П., Заславську Т. І., Колота А. М., Кольбашенка Д. А., Корсакова Д. О., Кравченка М. А., Краснокутську Н. В., Крушельницьку О. В., Лівашко Т. В., Мокрика Р. М., Никифоренка В. Г., Нікітіна Ю. О. та інших.

Метою дослідження є узагальнення наукових розробок у галузі управління персоналом та розробка на їх основі пропозицій щодо вдосконалення кадрової роботи на ПП «Євро Пласт».

Для досягнення мети дослідження були визначені наступні завдання:

- ✓ Систематизувати теоретичні знання про управління персоналом.
- ✓ Провести емпіричне дослідження стану управління персоналом на приватному підприємстві «Євро Пласт».
- ✓ Розробити пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики ПП «Євро Пласт» на основі наукових підходів та проведеного дослідження.

Об'єктом дослідження виступає функціонування системи управління персоналом у ПП «Євро Пласт» в сучасних умовах.

Предметом дослідження виступають фактори, що впливають на ефективність: аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на результати управління персоналом у ПП «Євро Пласт».

Для проведення дослідження було використано *комплекс методів*. Аналіз і синтез дозволили детально розглянути теоретичні основи управління персоналом. Системний підхід забезпечив цілісний погляд на систему управління персоналом. Економіко-статистичні методи були застосовані для кількісної оцінки ефективності. Системний аналіз дозволив виявити взаємозв'язки між різними елементами системи. Індукція та дедукція сприяли узагальненню отриманих даних і формулюванню висновків.

Структура та зміст роботи були розроблені Воєводиною Д. О. самостійно під керівництвом кандидата економічних наук, доцента Збрицької Т. П. Науковий керівник надавав консультації щодо методології дослідження та аналізу отриманих результатів.

Результати дослідження, представлені в кваліфікаційній роботі, знайшли своє відображення в науковій публікації тез доповідей: Ефективність управління Human Resours, як запорука успіху компанії. *Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі*. С.12 - 14. 25.10.2024 р. ОНЕУ. Одеса

Структура викладення матеріалу в роботі відповідає загальноприйнятим вимогам. Робота складається зі вступу, в якому обґрунтовується актуальність теми, основної частини, в якій послідовно розкривається зміст дослідження, висновків, які узагальнюють отримані результати, списку використаних джерел та додатків.

Робота супроводжується 18 таблицями та 21 рисунком, що наочно демонструють отримані результати. Бібліографічний список складається з 43 найменувань, а два додатки містять додаткову інформацію. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Ключові поняття і категорії управління персоналом: людські ресурси як стратегічний ресурс організації

Ефективна зовнішньоекономічна діяльність підприємства та випуск конкурентоспроможної продукції на міжнародні ринки безпосередньо залежать від кваліфікації працівників і грамотного управління персоналом [1].

Поняття «персонал» досі не має однозначного тлумачення, що створює певну неоднозначність у його використанні. Часто термін замінюють словами «люди» або «співробітники», хоча останнє є більш доцільним у контексті трудових відносин. Вчені пропонують різні підходи до розуміння сутності терміна «персонал», що безумовно свідчить про багатогранність явища. Аналіз підходів деяких науковців, щодо роз'яснення терміну наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи науковців до визначення терміну «персонал»

Автор наукового підходу	Роз'яснення визначення
Н.В. Федорова	Авторський підхід передбачає розуміння співробітників як особистостей зі своїми життєвими труднощами. При цьому, специфіка робочого середовища, характеризується стресовими факторами та обмеженнями, може поглиблювати ці труднощі та сприяти розвитку невротичних проявів як на індивідуальному, так і на колективному рівні
М.П. Николенко	Автор акцентує увагу на індивідуальних відмінностях працівників, підкреслюючи важливість соціально-психологічних факторів у формуванні їхньої поведінки та внеску в розвиток підприємства.
М.П. Беяцький	Автор акцентує увагу, що термін «персонал» часто використовують для позначення групи людей в організації, підкреслюючи їхню взаємодію як з об'єктами управління (наприклад, завдання, технології), так і з іншими людьми (колегами, керівниками)
М. П. Бажан	Невід'ємна частина організаційної системи, яка виконує конкретні завдання.

Джерело: складено за [1]

Персонал є найскладнішим об'єктом управління в організації, оскільки він здатний до самостійного мислення, прийняття рішень та критичної оцінки вимог.

Поняття «персонал» слід розглядати ширше. Персонал - це не просто сукупність працівників, а складна система людей з індивідуальними характеристиками, які активно впливають досягненню цілей організації. Управління персоналом є одним з найскладніших завдань, оскільки персонал - це не пасивний об'єкт, а активний суб'єкт, який здатний до самостійного мислення, прийняття рішень та критичної оцінки

Персонал відіграє визначальну роль у функціонуванні підприємства. Саме від кваліфікації та навичок співробітників залежить успішність маркетингових кампаній, якість обслуговування клієнтів, а також здатність компанії розробляти нові продукти та послуги, що дозволяють випередити конкурентів. Інноваційність та розвиток підприємства безпосередньо пов'язані з потенціалом персоналу. Саме від знань та креативності співробітників залежить здатність компанії генерувати нові ідеї та впроваджувати їх у життя.

Сучасне управління персоналом передбачає використання інноваційних підходів для розвитку людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Більшість авторів обмежують поняття «управління персоналом» лише сукупністю дій або функцій керівництва. Ми ж пропонуємо розширене тлумачення: управління персоналом - цілісна система заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня, мотивації та залучення співробітників до процесу розвитку підприємства, з метою повної реалізації їхнього потенціалу.

Історично поняття «кадри» та «управління персоналом» використовувалися як синоніми. Однак сучасні тенденції в управлінні персоналом призвели до диференціації цих понять. Якщо «кадри» асоціюються з традиційним підходом до управління персоналом, то «управління персоналом» відображає більш сучасний, гуманістичний та стратегічний підхід. Спектр тлумачень поняття «управління персоналом» в науковій літературі наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Ключові поняття управління персоналом: аналіз та інтерпретація

Автори визначення підходу	Тлумачення
М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська	Управління персоналом – інтегрована система заходів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів організації, що включає планування, розвиток, мотивацію, оцінку та управління трудовими відносинами.
О.В. Крушельницька	Управління персоналом – стратегічна функція керівництва, яка полягає у формуванні та розвитку людського капіталу організації. Керівництво організації через управління персоналом впливає на формування та розвиток людських ресурсів, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей.
Ф.І. Хміль	Управління персоналом – процес розвитку та максимальної реалізації потенціалу кожного працівника для досягнення спільних цілей організації. Управління персоналом спрямоване на створення умов, які б стимулювали працівників до саморозвитку та підвищення ефективності їхньої роботи.
А.С. Пелих	Управління персоналом – систематичний процес, спрямований на максимальне використання людського потенціалу організації для досягнення її стратегічних цілей. Мета управління персоналом – забезпечити ефективне використання трудових ресурсів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
Авторське визначення	Управління персоналом – процес постійного розвитку та вдосконалення людських ресурсів організації з метою підвищення її ефективності. Метою управління персоналом – розкриття та максимальне використання потенціалу кожного співробітника для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Джерело: складено за [2, с. 8]

Функціонування системи управління персоналом покладено на:

✓ Вище керівництво підприємств визначають загальну стратегію управління персоналом.

✓ Середнє керівництво організовує роботу з персоналом у своїх підрозділах.

✓ Спеціалісти з управління персоналом виконують функції планування, підбору, оцінки та розвитку персоналу.

Менеджери структурних підрозділів виконують низку важливих функцій, зокрема:

- розподіл працівників на відповідні робочі місця;
- контроль за навчанням співробітників, їхньою професійною відповідністю, а також якістю і своєчасністю виконання завдань;
- залучення нових кадрів та участь у процесах найму, просування по кар'єрних сходах і звільнення;
- створення сприятливих умов для ефективної та творчої взаємодії в колективі;
- вирішення проблемних ситуацій, пов'язаних із працівниками;
- контроль за раціональним використанням трудових ресурсів та оптимізація витрат;
- розробка рішень для запобігання можливим ускладненням;
- забезпечення позитивного психологічного клімату в команді;
- турбота про фізичне здоров'я та загальний добробут працівників. Таким чином, їхня діяльність спрямована на забезпечення ефективної роботи колективу та створення умов для професійного зростання і комфортної співпраці.

Менеджери структурних підрозділів відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного використання ресурсів підприємства, зокрема трудових. Неправильне управління трудовими ресурсами може призвести до значного зниження їхньої ефективності, навіть швидше, ніж у випадку з іншими видами ресурсів, такими як матеріальні чи фінансові.

З огляду на це, менеджери повинні приділяти особливу увагу виконанню функцій управління персоналом, гарантувати оптимальну організацію роботи,

розвиток професійних навичок співробітників і підтримку високої мотивації в колективі.

На малих підприємствах відсутні спеціалізовані відділи кадрів, тому функції управління персоналом виконують менеджери структурних підрозділів. Їх обов'язки включають найм працівників, складання робочих графіків, визначення системи винагороди тощо. Водночас ключові рішення щодо кадрової політики та ведення кадрового діловодства зазвичай залишаються в компетенції керівників підприємства.

У міру зростання масштабів підприємства до штату вводяться фахівці-менеджери з управління персоналом, які виконують спеціалізовані функції. Згідно з міжнародною практикою, такі фахівці необхідні на підприємствах із чисельністю персоналу від 100 до 150 осіб. У свою чергу, створення окремого відділу кадрів стає доцільним, якщо чисельність працівників досягає 200–500 осіб, залежно від специфіки діяльності підприємства.

Попри наявність на підприємстві фахівців-менеджерів із управління персоналом, менеджери структурних підрозділів також активно залучаються до роботи з персоналом. Вони несуть відповідальність перед вищим керівництвом за ефективне використання трудових ресурсів. Спеціалісти-менеджери з управління персоналом, зі свого боку, виконують ключові функції роботи з персоналом і часто входять до складу вищого керівництва підприємства.

Важливо враховувати принцип зворотного зв'язку в системі співпраці «менеджер – персонал». Здійснюючи управління, менеджер повинен зважати на здібності, навички та потенціал працівників. Більшість, за виключенням осіб з інклюзивністю, здатні не лише виконувати фізичну роботу, а й аналізувати інформацію, проявляти креативне мислення та приймати самостійні рішення. Саме такі якості роблять персонал унікальним ресурсом, який відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей підприємства.

На рис. 1.1 зображено, як цілі менеджера та працівника можуть не збігатися повністю. Менеджер, застосовуючи різноманітні методи управління персоналом, має знайти баланс між досягненням корпоративних цілей та задоволенням потреб працівника. Ефективне управління персоналом передбачає

постійну роботу над узгодженням цілей менеджера та працівника.

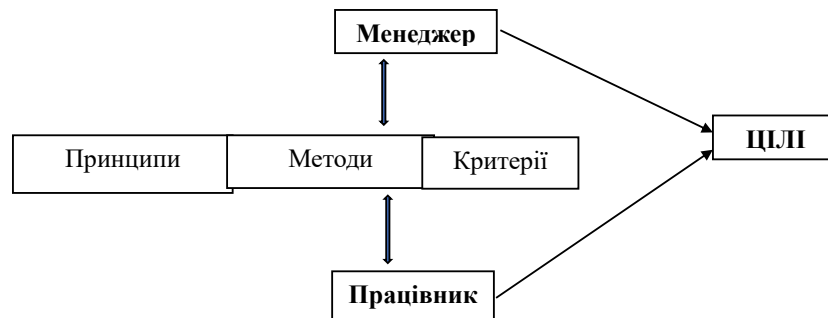


Рис. 1.1. Вектори розвитку: цілі менеджера і працівника

Джерело: складено за [2, с.18]

Забезпечення підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами, організація ефективної взаємодії персоналу та максимальне розкриття потенціалу кожного працівника є основною метою управління персоналом. Успішність управління та досягнення стратегічних цілей значною мірою залежать від застосовуваних принципів, методів і критеріїв. Особливо актуально це для великих підприємств, де узгодження загальних принципів дозволяє подолати відчуження між працівниками, сприяє згуртованості колективу та формує сприятливий клімат для досягнення спільних цілей.

Отже, застосування системного підходу до управління персоналом сприяє ефективній співпраці між менеджерами та працівниками, забезпечуючи гармонійну взаємодію в межах організації.

Управління персоналом охоплює такі ключові аспекти:

- розробка принципів і стратегічних напрямів управління персоналом;
- забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами;
- організація роботи з персоналом на всіх рівнях управління;
- впровадження сучасних методів навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- розробка та реалізація ефективної політики оплати праці;
- створення та впровадження економічних стимулів і соціальних гарантій.

Підбір і розміщення персоналу на основі його професійних та особистісних якостей мають забезпечувати спадкоємність у колективі [2, с.48]. Досягнення можливо шляхом системного відбору творчих і енергійних фахівців, чіткого визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника, поєднання досвіду досвідчених співробітників із потенціалом новачків, а також збалансованого застосування довіри та контролю в процесі виконання завдань.

Такий підхід дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства та розвивати його людський капітал.

Виходячи з вищезазначеного, можна визначити основні принципи, якими менеджер має керуватися при забезпеченні підприємства необхідним персоналом:

- ✓ дотримання вікових та освітніх вимог до кандидатів;
- ✓ раціональне формування складу та структури кадрового резерву;
- ✓ прозорість процесу створення резерву;
- ✓ безперервний пошук і залучення перспективних претендентів.

Формування кадрового резерву спрямоване на покращення якісного складу персоналу. Раціональний підбір співробітників є фундаментом для ефективного управління розвитком підприємства.

Неправильне співвідношення основного та управлінського персоналу, а також нестача кваліфікованих фахівців першої ланки можуть становити серйозну загрозу для продуктивного функціонування підприємства. Тому увага до формування збалансованої кадрової структури є критично важливою для успішної діяльності організації.

Усі підприємства організовують навчання своїх працівників з метою роз'яснення суті поставлених завдань та приведення їхніх навичок і вмінь у відповідність до вимог роботи. Основні принципи професійного навчання включають:

Всебічний розвиток особистості в межах професійної діяльності.

➤ Цільова інтенсивна підготовка з можливістю вибору навчальних модулів.

- Використання активних методів навчання, спрямованих на практичне засвоєння знань.
- Залучення висококваліфікованих фахівців, включаючи науковців, викладачів і практиків.
- Гнучкий зворотний зв'язок із учасниками для адаптації навчального процесу до їхніх потреб.
- Комплексна оцінка потенціалу слухачів з урахуванням їхніх здібностей і перспектив.
- Індивідуально-груповий підхід, що забезпечує ефективну взаємодію під час навчання.
- Автоматизація навчального процесу із застосуванням сучасних технічних засобів [3, с. 53].

Застосування цих принципів дозволяє підвищити рівень професійної підготовки працівників, що позитивно впливає на продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Оцінка персоналу - систематичний процес, який дозволяє компанії підвищити ефективність роботи та задоволеність співробітників. Основними принципами оцінки персоналу є: об'єктивність, відкритість, оперативність, демократичність, єдність вимог, простота та чіткість.

Дотримання принципів об'єктивності, прозорості, оперативності, демократичності, єдності вимог, простоти й чіткості сприяє підвищенню ефективності оцінки персоналу, дозволяє компанії точно визначати потенціал кожного співробітника та формувати дієву систему мотивації.

Ефективна система мотивації, своєю чергою, має базуватися на таких принципах: відповідність цілям, врахування чинників очікувань, усунення демотивуючих факторів, прозорість, зрозумілість, справедливість, своєчасність та комплексний підхід.

Основні засоби управління можна поділити на три групи: прямі, опосередковані та квазізасоби. Розглянемо їх детальніше.

Прямі засоби управління:

1. **Делегування** - передача працівнику чітко визначених завдань і повноважень. Працівник виконує завдання самостійно та несе повну відповідальність за прийняті рішення.

2. **Обговорення та бесіди** - обмін думками між керівником і працівниками для підготовки до ухвалення рішення. Такі бесіди проводяться із чіткою метою та у межах встановленого регламенту.

3. **Критика та заохочення** - реакція на позитивні або негативні результати роботи. Основна мета - мотивувати працівника до більш ефективної діяльності, а не карати.

4. **Контроль за результатами роботи** - перевірка досягнутих результатів у заздалегідь визначеній формі.

5. **Комунікації та інформаційна** - база надання працівникам необхідної інформації для оптимального виконання завдань.

6. **Вказівки та директиви** - довгострокові рішення, оформлені у вигляді чітких вказівок, які слугують орієнтиром для досягнення цілей підприємства [4].

Опосередковані (непрямі) засоби управління:

Характеристику посади – визначення вимог до претендента, включаючи мету, завдання та компетенції, характеристики стають основою для контролю роботи працівника з боку керівництва. Сучасний підхід передбачає наявність на підприємстві *карти посади*.

Оцінку робочого місця – аналіз умов праці на основі характеристики посади та рівня складності виконуваної діяльності.

Оцінку працівників – система оцінювання особистого внеску працівника. Для уникнення суб'єктивності оцінка проводиться кількома особами [4].

Раціональне використання прямих і опосередкованих засобів управління дає змогу ефективно координувати діяльність персоналу, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства.

У будь-якій організації функціонують як формальні, так і неформальні групи. Хоча керівник не може безпосередньо створювати неформальні групи, він має можливість і зобов'язаний впливати на їхню діяльність. Ефективність

таких груп залежить від їхніх цілей та здатності до продуктивної взаємодії.

Сучасні засоби управління персоналом розглядають працівників як найцінніший ресурс компанії. Вони дозволяють ефективно розвивати потенціал кожного співробітника, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Проведене нами теоретичне критеріїв управління персоналом організації, як стратегічного ресурсу, дозволяє розробити концепцію управління персоналом, яка ставить в центр уваги індивідуальність кожного працівника. Концепція визначає чіткі цілі та принципи роботи з персоналом, узгоджуючи їх із загальною стратегією підприємства та потенціалом кожного співробітника. Вона пропонує практичні інструменти для ефективного управління людськими ресурсами та сприяє формуванню мотиваційного середовища, яке стимулює працівників до досягнення високих результатів.

1.2. Стратегічні завдання та показники результативності системи управління персоналом

Ефективність управління персоналом визначається його внеском у досягнення загальних цілей організації. Ключовим фактором тут є залучення співробітників до реалізації стратегічних завдань компанії та максимальне використання потенціалу співробітників. Тільки за умови, що співробітники мотивовані і мають необхідні ресурси, організація може досягти стійкого успіху.

Формування такої поведінки працівників, яка б сприяла досягненню цілей організації, є головним завданням управління персоналом. Концептуальна модель процесу детально описана на рис. 1.2.

Ефективність працівника визначається не лише його професійними навичками, але й мотивацією, тобто бажанням виконувати свою роботу. *Мотивація* – складний процес, на який впливають різноманітні фактори, включаючи всі аспекти управління персоналом. Саме тому ефективне управління персоналом спрямоване на створення таких умов, які б стимулювали працівників до продуктивної роботи.

Ефективність працівника залежить від його початкових здібностей, які виявляються під час відбору, та від можливостей для подальшого розвитку, які надаються компанією. Систематичне навчання, зворотний зв'язок та мотивація сприяють підвищенню кваліфікації та ефективності працівників.

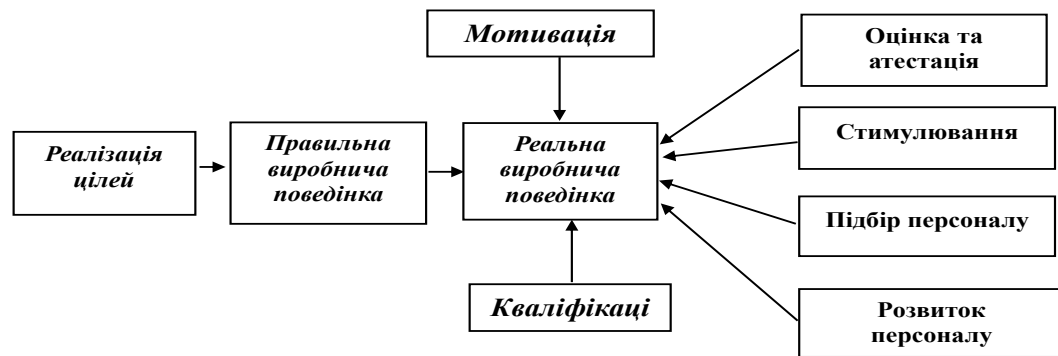


Рис. 1.2. Концепція ефективного використання персоналу

Джерело: складено автором

Цілісність системи управління персоналом є основною умовою для ефективного управління працівниками підприємства. Забезпечити цілісність цієї системи організація може шляхом:

- **Чіткого визначення цілей організації** та їхньої комунікації всім співробітникам, щоб кожен працівник розумів загальний напрям діяльності.
- **Детального моделювання виробничої поведінки** для кожної посади, що дозволяє сформулювати чіткі очікування від працівників і забезпечити відповідність їхніх дій вимогам ролі.
- **Координації роботи служби управління персоналом**, яка запобігає дублюванню завдань і підвищує ефективність управлінських процесів.
- **Постійної взаємодії фахівців із управління персоналом із лінійними**

керівниками, які безпосередньо працюють із працівниками, для забезпечення злагодженої співпраці.

Впровадження цих підходів сприяє формуванню єдиної стратегії управління персоналом, яка узгоджується з цілями підприємства та забезпечує його стабільний розвиток.

Основними завданнями служб управління персоналом є реалізація кадрової політики та координація діяльності, пов'язаної з управлінням трудовими ресурсами організації. У зв'язку з цим функціонал таких служб поступово розширюється, виходячи за межі суто кадрових питань. Вони займаються розробкою систем стимулювання трудової діяльності, управлінням професійним розвитком працівників, запобіганням конфліктам і дослідженням ринку трудових ресурсів.

Структура служби управління персоналом залежить від розміру та характеру діяльності підприємства, а також від особливостей його продукції чи послуг. У малих організаціях функції управління персоналом зазвичай виконують лінійні керівники або менеджери з персоналу. У середніх і великих компаніях створюються окремі структурні підрозділи, які спеціалізуються на виконанні функцій, пов'язаних із роботою з персоналом.

Таким чином, розвиток служб управління персоналом відповідає зростаючим потребам організацій у забезпеченні ефективного використання людських ресурсів та підтримці конкурентоспроможності на ринку. Відповідна організаційна структура дозволяє оптимізувати процеси управління персоналом, забезпечуючи гармонійний розвиток підприємства та підвищення його продуктивності.

Сучасні тенденції підкреслюють зростаючу увагу до управління персоналом, яке охоплює комплекс важливих завдань, зокрема:

- ✓ **Формування кадрової політики підприємства** - розробка стратегії управління персоналом, яка узгоджується з цілями організації.

- ✓ **Розробка організаційної структури та затвердження штатного розпису** - забезпечення оптимальної взаємодії між підрозділами підприємства.

- ✓ **Створення професіограм та карт посад** - визначення вимог до знань, навичок і компетенцій для кожної посади.
- ✓ **Підбір і відбір персоналу** - набір співробітників відповідно до потреб організації та вимог професіограм.
- ✓ **Управління кадровими переміщеннями** - організація ротації, призначень та інших змін для ефективного використання ресурсів
- ✓ **Оцінка персоналу** - аналіз професійної діяльності, компетенцій і результативності працівників.
- ✓ **Управління міжособистісними та груповими відносинами** - Профілактика конфліктів і мінімізація негативного впливу стресових факторів.
- ✓ **Робота з кадровим резервом** - планування розвитку персоналу та управління кар'єрним зростанням співробітників.
- ✓ **Управління зайнятістю** - раціональне використання робочого часу для підвищення продуктивності.
- ✓ **Адаптація персоналу до змін** - забезпечення плавного впровадження нововведень в організації.
- ✓ **Створення безпечних умов праці** - рахування психофізіологічних, економічних та ергономічних аспектів у робочому процесі [2, с. 69].

Ефективне вирішення цих завдань дозволяє забезпечити стабільну роботу підприємства, підвищити мотивацію працівників і досягти стратегічних цілей організації.

Для ефективного досягнення цілей та вирішення завдань управління персоналом на підприємстві необхідно забезпечити раціональний розподіл обов'язків, створити ефективну систему координації та контролю, а також дотримуватись основних принципів управління. У цьому контексті система управління персоналом розглядається як цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів.

На основі сформульованих завдань можна виділити функціональні підсистеми в межах системи управління персоналом, які відповідають за вирішення стратегічно важливих завдань. Детальний розподіл цих підсистем представлений у відповідній класифікації (табл. 1.3).

Координоване впровадження таких підсистем сприяє формуванню ефективного механізму управління персоналом, що забезпечує досягнення цілей підприємства та оптимальне використання трудових ресурсів.

Перелік функцій служби управління персоналом є базовим і може змінюватися залежно від розміру підприємства, специфіки його діяльності та інших факторів. Остаточний набір функцій та інструментів управління персоналом визначає керівник компанії, обираючи ті, що найкраще сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Таблиця 1.3

Частини єдиного механізму управління персоналом

Функціональні підсистеми	Функціональні підсистеми
1. Підсистема планування та маркетингу персоналу: розробка кадрової політики; розробка стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу; аналіз ринку праці; організація кадрового планування; планування та прогнозування потреби в персоналі; організація реклами; підтримка взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрів	2. Підсистема найму та обліку персоналу: організація найму персоналу; організація співбесід, оцінки, відбору та прийому персоналу; облік прийому, переміщення, заохочень та звільнень персоналу; професійна орієнтація персоналу; організація раціонального використання персоналу; управління зайнятістю персоналу; діловодне забезпечення системи управління.
3. Підсистема трудових відносин: аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин; аналіз та регулювання відносин керівництва; управління виробничими конфліктами та стресами; соціально-психологічна діагностика; управління взаємодією з профспілками.	4. Підсистема розвитку персоналу: навчання персоналу; перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу; введення на посаду та адаптація нових працівників; оцінка кандидатів на вакантну посаду; поточна періодична оцінка кадрів; організація раціоналізації та винахідництва; реалізація ділової кар'єри, службового і професійного просування.
5. Підсистема умов праці: дотримання вимог економіки праці; дотримання вимог технічної естетики; охорона праці та техніка безпеки; охорона навколишнього середовища.	Підсистема мотивації поведінки персоналу: управління мотивацією трудової поведінки; нормування та тарифікація трудового процесу; розробка систем оплати праці; розробка форм участі персоналу у прибутку та капіталі; розробка форм морального заохочення персоналу; організація нормативно-методичного забезпечення системи керування персоналом

Продовження таблиці 1.3

7. Підсистема соціального розвитку: організація громадського харчування; керування житлово-побутовим обслуговуванням; розвиток культури та фізичного виховання; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; забезпечення дитячими закладами; управління соціальними конфліктами та стресами; організація соціального страхування	8. Підсистема розвитку оргструктур управління: аналіз оргструктури управління, що склалася; проектування нової оргструктури управління; розробка штатного розкладу; формування нової оргструктури управління; розробка та реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю та методів керівництва.
9. Підсистема правового забезпечення: вирішення правових питань трудових відносин; узгодження розпорядчих документів щодо управління персоналом; вирішення правових питань господарської діяльності; проведення консультацій із юридичних питань	10. Підсистема інформаційного забезпечення: ведення обліку статистики персоналу; інформаційне та технічне забезпечення системи управління персоналом; забезпечення персоналу науково-технічною інформацією; організація роботи органів інформації організації.

Джерело: складено автором[5, с. 187]

Служба управління персоналом вирішує широкий спектр завдань: від підбору та адаптації нових співробітників до розробки систем мотивації та оцінки ефективності. Вона також відповідає за ведення кадрового обліку, який включає персональний облік працівників, аналіз руху кадрів, моніторинг якісного складу персоналу, підготовку організаційно-розпорядчої документації та кадрової звітності.

Для ефективного виконання цих функцій фахівці повинні володіти знаннями з трудового законодавства, психології управління, методів мотивації та оцінки персоналу, а також мати розвинені аналітичні здібності.

До важливих завдань управління персоналом належать планування професійної підготовки, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників. Особливу увагу необхідно приділяти раціональному розподілу кадрів за рівнем кваліфікації та плануванню кар'єрного розвитку.

Рішення цих питань потребує злагодженої співпраці між працівниками служби управління персоналом і керівниками різних рівнів управління. Така взаємодія є запорукою ефективної роботи підприємства.

Ефективність управління персоналом має значний вплив на результати діяльності підприємства. Для оцінки цього впливу застосовується система показників, яка дає змогу виміряти, наскільки успішно компанія залучає,

розвиває та утримує своїх співробітників. Приклади таких показників наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Кількісні показники, що характеризують ефективність кадрової політики підприємств

Показники	Характеристика
Дохід та прибуток на одного працівника	Показники доходу та прибутку на одного працівника характеризують ефективність діяльності підприємства та відображають внесок «усередненого» працівника у загальні результати роботи
Частка винагороди у загальних витратах	Показник характеризує вартість залученого персоналу та значимість управління винагородами для прибутковості підприємства
Частка преміальних виплат у заробітній платі	Показник преміальних виплат у нарахованій заробітній платі характеризує ступінь використання інструментів стимулювання у системі винагород
Кількість працівників підприємства на одного співробітника підрозділу управління персоналом	Показник характеризує забезпеченість управлінським персоналом, відображає норму керованості підрозділу, відповідального за управління персоналом
Коефіцієнт загальної та невимушеної плинності кадрів	Показник загальної плинності кадрів відображає динаміку персоналу на підприємстві та рівень витрат на його заміну, включаючи як скорочення персоналу, так і звільнення працівників за власною ініціативою (невимушена плинність). Показник невимушеної плинності опосередковано характеризує рівень задоволення працівників роботою на підприємстві та здатність підприємства втримувати персонал
Рівень трудової дисципліни	Показник рівня трудової дисципліни характеризує розмір втрат робочого часу через відсутність працівників на робочих місцях внаслідок хвороби чи інших поважних причин, за виключенням оплачуваних відпусток

Джерело: складено автором [6, с. 30]

Однак зазначені показники є узагальненими, і питання методики їх оцінки та визначення показників ефективності буде детально розглянуто у розділі 2.

Таким чином, висвітлено основні завдання, функції та показники ефективності системи управління персоналом. Зроблено висновок, що ключовим завданням управління персоналом є формування виробничої поведінки працівників, яка сприяє досягненню цілей організації.

На нашу думку, для успішного виконання завдань управління персоналом і досягнення цілей підприємства необхідно забезпечити:

- ✓ ефективний розподіл обов'язків між працівниками;
- ✓ створення системи координації та контролю;
- ✓ дотримання основоположних принципів управління персоналом.

Лише за умов системного підходу до управління персоналом можна забезпечити стабільний розвиток підприємства.

1.3. Сучасні підходи до управління персоналом: зарубіжний досвід

Стратегічне управління персоналом ґрунтується на методах і підходах, які дозволяють керівництву ефективно впливати на працівників задля досягнення поставлених цілей, підходи є різноманітними, але всі вони мають спільну рису - опосередкований мотивуючий вплив на персонал, який стимулює його до продуктивної діяльності.

Сьогодні у світі широко застосовуються кілька основних моделей корпоративного управління людськими ресурсами, кожна з яких відображає специфіку економічних, соціальних і культурних умов своєї країни. Найбільш відомими є японська, американська та європейська моделі управління персоналом.

З одного боку, успіхи японської обробної промисловості сприяли популяризації японської моделі управління, яка акцентує увагу на довгостроковій зайнятості, колективізмі та безперервному вдосконаленні. З іншого боку, європейська модель відзначається збалансованістю соціального та економічного підходів, а американська модель орієнтована на індивідуалізм, конкуренцію та результативність [7]. Далі розглянемо ключові особливості японської, американської та європейської моделей управління персоналом. Модель притаманна японському підходу управлінням персоналу наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Відмінні риси системи управління персоналом в японських компаніях

Сфера управління	Характеристика
Стиль управління	Керівники не відокремлюють себе від великої кількості підлеглих, і їхнє завдання полягає не в тому, щоб керувати роботою, яку виконують інші, а в тому, щоб полегшити взаємодію співробітників, надати необхідну підтримку і допомогу та встановити гармонійні стосунки. В японських компаніях немає детальних посадових інструкцій, а домовленості щодо структурних підрозділів мають узагальнений характер.
Розвиток робітників	З точки зору вимог до розвитку компетенцій, японські компанії зосереджуються на забезпеченні своїх працівників надзвичайно широким спектром кваліфікацій та компетенцій. Велика увага приділяється ознайомленню нових працівників з функціонуванням бізнесу в цілому шляхом переведення їх на різні посади в різних структурах організації. Важливою частиною розвитку співробітників компанії є практика внутрішнього професійного навчання.
Політика управління людськими ресурсами	В японських компаніях важливе місце посідають такі політики управління людськими ресурсами, як довгострокова зайнятість, винагорода за вислугу років, внутрішні профспілки, внутрішні ринки праці, внутрішнє виробниче навчання, колективні переговори та ротація колективних рішень, внутрішнє соціальне забезпечення, системи спільних консультацій між працівниками та менеджерами, а також групи управління якістю
Підбір персоналу	Японські компанії вибірково ставляться до найму працівників, а менеджери витрачають багато часу на неформальне оцінювання роботи своїх підлеглих. Зазвичай працівники японських компаній отримують нові призначення через два-три роки і знають, що їхня робота визначатиме характер їхнього подальшого кар'єрного розвитку.
Адаптація персоналу	Навчальні програми для працівників, які працюють у компанії, іноді розраховані на кілька років і включають широкую професійну підготовку, а також ознайомлення з історією, цілями та принципами організації. Іноді компанії також використовують релігійні методи навчання. Для зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселяти в гуртожитки компанії на період навчання
Планування	Планування робочої сили не є поширеним в Японії. Замість цього застосовуються наступні правила: - Працівників не можна звільняти, окрім як у виняткових випадках; - Працівники повинні звільнитися або перейти на тимчасову роботу, коли вони досягають граничного віку. Важливим показником для планування кількості працівників є збалансованість вікової структури робочої сили. Він ґрунтується на таких міркуваннях: -Щороку певна кількість працівників, які досягли граничного віку та отримують найбільшу заробітну плату, повинні виходити на пенсію. Це значно зменшує витрати на заробітну плату, оскільки їх замінюють найнижче оплачувані випускники компанії; - Підтримка певної вікової структури сприяє просуванню працівників по службі.

Продовження таблиці 1.5

1	2
Оплата праці	Система оплати праці в японських компаніях базується на таких принципах: - розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами; - розмір винагороди визначається власними ресурсами компанії; - особистий дохід визначається з урахуванням доходів інших працівників компанії; - відповідає принципу довгострокової зайнятості.

Джерело: складено за даними [7].

Варто зауважити, що в США, окрім державних служб зайнятості, активно функціонують приватні кадрові агентства. Їх основною метою є забезпечення ефективного і цілеспрямованого підбору персоналу, який відповідає вимогам і потребам роботодавців. Вартість послуг таких агентств зазвичай становить близько третини річної заробітної плати відібраного фахівця.

Таким чином, можна виділити ключові особливості управління персоналом в американських компаніях, наведені у табл. 1.6

Таблиця 1.6

Відмінні риси системи управління персоналом в американських компаніях

Сфера управління	Характеристика
Політика управління людськими ресурсами	Американські менеджери традиційно акцентують увагу на індивідуальних цінностях та результатах роботи. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмах індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальної ефективності та розробці короткострокових цілей, виражених у кількісних показниках. Управлінські рішення зазвичай приймаються конкретними особами, які несуть відповідальність за їх виконання. У багатьох американських компаніях акцент робиться на індивідуалізації американських цінностей, тобто на бажанні бути багатшим, розумнішим і більшим за інших. Управління людськими ресурсами фокусується на підживленні амбіцій працівників та розвитку неформальної конкуренції серед тих, хто створює нові продукти, нові форми обслуговування тощо.
Ставлення до персоналу	Система управління в американських компаніях характеризується такими особливостями Працівникам надається певний ступінь автономії у прийнятті рішень. Особливу роль у відборі працівників відіграють такі критерії, як освіта, досвід роботи, психологічна адаптованість і вміння працювати в команді. Підкреслюється вузька спеціалізація менеджерів, техніків та науковців

Продовження таблиці 1.6

1	2
Підготовка персоналу	Американські компанії приділяють велику увагу навчанню та перепідготовці своїх співробітників. Поширеними є внутрішні та зовнішні навчальні програми, а дистанційне та електронне навчання набуває все більшого значення. Великі інноваційно-орієнтовані компанії створили внутрішні університети. Однією з тенденцій розвитку внутрішніх університетів є те, що вони пропонують зовнішнім фахівцям можливість навчатися в них, а внутрішні університети набувають статусу центрів прибутку.
Оплата праці	У Сполучених Штатах система оплати праці включає в себе наступне. Працівники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим ступенем механізації праці, а рівень продуктивності значною мірою не залежить від працівника.

Джерело: складено за даними [7].

У США більшість компаній, які дотримуються традиційних принципів найму, зосереджують увагу на професійних навичках і досвіді кандидатів при відборі нових співробітників.

Європейські компанії здебільшого використовують погодинну оплату праці. У 1990-х роках були впроваджені прості погодинні ставки, а також системи колективного та індивідуального преміювання. Частка цих систем оплати праці серед робітників у європейських країнах у 1990-х роках становила (у відсотках): у Бельгії — 92,6; Німеччині — 86,7; Італії — 88,4; Нідерландах — 94,8; Франції — 93,5.

Сучасні європейські компанії значну увагу приділяють дотриманню високих соціальних стандартів у роботі з персоналом, що детально відображено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Спільні риси та національні особливості управління персоналом в Європі

Сфера управління	Характеристика
Витрати на персонал	У ФРН велике значення надається плануванню витрат на людські ресурси з урахуванням кількісних і якісних ситуативних факторів. Витрати на персонал поділяються на основні та додаткові. Основні витрати включають заробітну плату. Додаткові інвестиції у витрати на персонал включають всі витрати, що охоплюють всю соціальну сферу та питання управління персоналом.

Продовження таблиці 1.7.

1	2
Розвиток персоналу	Навчання та розвиток персоналу відіграє особливу роль в європейських компаніях. Метою навчання є не лише підвищення рівня компетентності та кваліфікації, але й підвищення рівня лояльності та відданості персоналу. Компанії співпрацюють з університетами та різними професійними фірмами для розробки індивідуальних навчальних програм для конкретних компаній-клієнтів.
Оплата праці	Однією з основних характеристик мотивації персоналу в західноєвропейських країнах є розширене партнерство між керівництвом і працівниками. Це проявляється в активній участі працівників у власності, прибутках та прийнятті рішень і зумовлено специфікою власності. Тому в західноєвропейських країнах більшого розвитку набули не тільки державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом, а й виробничі кооперативи, які можна вважати автономними організаціями.
Мотивація персоналу	Важливим фактором, що впливає на інтереси та діяльність європейських працівників, є високий рівень соціального захисту, пільг та оплати праці. Основні напрямки, які мотивують працівників та захищають їхні права, закладені у відповідному законодавстві. Керівництво компанії має право відхилитися від них лише в бік збільшення пільг і винагород. На голландських підприємствах правила, що сприяють мотивації праці, розробляються радами керівників підрозділів і профспілками.

Джерело: складено за даними [8, с. 436–441]

Корпоративне навчання дедалі частіше стає важливим інструментом розвитку людських ресурсів на підприємствах. Спеціалізовані програми корпоративного навчання розробляються з урахуванням специфіки конкретних організацій і спрямовані на зміцнення та вдосконалення кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей компанії.

Розвиток персоналу через навчання є одним із головних аспектів управління людськими ресурсами. Міжнародний досвід розвинених країн у сфері методик розвитку персоналу наочно представлено у табл. 1.8.

На відміну від розвинених країн, де системи розвитку персоналу є стратегічно важливими та підтримуються державою, в Україні вони часто обмежуються курсами підвищення кваліфікації та ротацією кадрів. У розвинених країнах держава активно формує національні рамки кваліфікацій та встановлює стандарти для підготовки фахівців.

Таблиця 1.8

Порівняльний аналіз підходів до розвитку персоналу в провідних країнах світу

Країна	Приклад досвіду
США	Вони націлені на розвиток потенційних лідерів, підбір та утримання ключового персоналу, формування та залучення робочої сили при постійному скороченні витрат. Американська система освіти визнає менеджмент як незалежну професію та адаптується до ситуації високої мобільності керівників.
Японія	Японська система розвитку людських ресурсів характеризується наявною структурою колективної відповідальності, горизонтальними зв'язками та стимулами, а також тим, що вона створена в рамках гнучкої системи і функціонує в певних інституційних рамках. Професійне навчання здійснюється шляхом безпосереднього навчання на робочому місці.
Франція	У Франції працівники несуть відповідальність за власну кар'єру. Французьке законодавство чітко регулює навчання працівників, в тому числі надає працівникам час, щоб скористатися можливостями навчання та розвивати свої навички. В середньому компанії витрачають близько 3% річної зарплати на розвиток людських ресурсів, незважаючи на обов'язковий внесок у розмірі 1,5% для організацій з більш ніж 10 працівниками та 0,15% для малих і середніх підприємств.
Німеччина	У Німеччині існує три основні види навчання персоналу: навчання на робочому місці, додаткове навчання або підвищення кваліфікації та перепідготовка. Професійне навчання організоване за так званою дуальною системою.
Іспанія	Державна політика спрямована на підвищення ефективності професійно-технічної освіти на місцевому рівні та задоволення потреб економічного розвитку району. Існує система надбавок і премій для підприємств, які навчають і розвивають своїх працівників.
Україна	Компанії здебільшого використовують методи перепідготовки та підвищення кваліфікації (наприклад, ротації, тренінги та курси).

Джерело: складено за даними [9, с. 34 - 42]

В США висококваліфіковані працівники спеціалізуються на своїй вузькій сфері діяльності, досконало володіючи всіма деталями роботи. На підприємствах вони зазвичай виконують не більше двох завдань, що робить їх вузькопрофільними фахівцями. Американська модель управління персоналом базується на принципі «посада-працівник». Основним чинником підвищення ефективності виробництва у такій системі є саме персонал. Відбір кадрів здійснюється з урахуванням рівня освіти, професійного досвіду, психологічної сумісності та здатності працювати в команді. Менеджери орієнтуються на індивідуальні цінності співробітників та їхні результати.

Управління персоналом орієнтоване на індивідуальну відповідальність, оцінку результатів і розробку короткострокових кількісно визначених цілей.

Управлінські рішення приймаються конкретними особами, які повністю відповідають за їх виконання. У багатьох промислових регіонах Америки діє принцип «вхід-вихід», що передбачає легкість звільнення або переміщення працівника відповідно до потреб підприємства.

Система оплати праці в США має такі особливості:

- працівники отримують погодинну оплату;
- мінімальна заробітна плата регулюється законодавчо;
- підприємства, встановлюючи середній рівень оплати праці, забезпечують його відповідність рівню заробітної плати на інших підприємствах у тому ж географічному регіоні.
- розмір заробітної плати визначається рівнем кваліфікації працівника та вартістю життя у конкретному регіоні.;
- щорічне підвищення заробітної плати здійснюється для всіх співробітників за умови отримання позитивної оцінки їхньої роботи під час щорічної атестації.;
- заробітна плата інженерно-технічних працівників і керівництва не розголошується, її розмір визначається в межах індивідуальної угоди між адміністрацією та працівником [10, с.18-24].

Система управління персоналом в Сполучених штатах сприяє ефективному управлінню трудовими ресурсами з акцентом на гнучкість і конкурентоспроможність.

Європейська модель управління персоналом базується на командній роботі, яку координує лідер. Навчання та розвиток співробітників мають ключове значення, спрямоване на підвищення кваліфікації та залучення працівників до роботи. Підприємства активно співпрацюють з університетами та іншими організаціями, замовляючи індивідуальні програми навчання, адаптовані до їхніх потреб.

У європейських країнах працівники користуються високим рівнем соціального захисту, а також пільгами та компенсаціями. Усі права співробітників гарантовані на законодавчому рівні, що забезпечує стабільність і безпеку трудових відносин.

Система управління персоналом повинна бути невід'ємною складовою загальної системи управління компанією. Досягнення цілей організації можливе лише за умови злагодженої роботи команди. Тому українським підприємствам важливо розробляти та впроваджувати комплексні системи управління персоналом, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Україна суттєво поступається розвиненим країнам у впровадженні системного підходу до розвитку персоналу. У той час як у розвинених країнах системи є стратегічно важливими та активно підтримуються державою через національні рамки кваліфікацій і стандарти підготовки фахівців, в Україні система управління персоналом часто обмежується окремими курсами підвищення кваліфікації та ротацією кадрів. Для ефективного функціонування компаній українським підприємствам необхідно розробляти та впроваджувати комплексні системи управління персоналом. Такі системи мають враховувати як внутрішні (організаційні цілі, командна взаємодія), так і зовнішні фактори (ринкові вимоги, державні стандарти). Лише інтеграція управління персоналом у загальну систему управління організацією дозволить забезпечити досягнення стратегічних цілей через злагоджену роботу команди.

Висновки до першого розділу

На основі проведеного теоретичного дослідження було узагальнено підходи до визначення поняття «управління персоналом». Запропоноване визначення, на відміну від існуючих, охоплює сукупність методів, прийомів і процедур впливу підприємства на працівників з метою їх максимально ефективного залучення для досягнення організаційних цілей.

У результаті дослідження теоретичних основ управління персоналом сформульовано такі висновки:

1. На основі узагальнення теоретичних підходів до визначення понять «персонал» і «управління» запропоновано трактувати управління персоналом як комплексну систему заходів, спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання працівників і максимально ефективного використання їхнього потенціалу для забезпечення розвитку підприємства.

2. Доведено, що концепція управління персоналом формується на основі визначених принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизуються відповідно до стратегії підприємства, потенціалу працівників, форм і стилів роботи з ними, а також планів їх використання.

3. Система управління персоналом розглядається як налагоджений механізм, у якому суб'єкт управління (група фахівців апарату управління персоналом) здійснює управлінський вплив на об'єкт управління за допомогою технічних засобів, інформаційних баз, методів управління та чинної нормативно-правової бази. Основними компонентами цієї системи є: суб'єкт управління, об'єкт управління, управлінський вплив і зворотний зв'язок.

4. Обґрунтовано, що ефективність системи управління персоналом залежить від принципів її формування та розвитку. Ці принципи визначають вимоги до створення системи й напрями її вдосконалення.

5. До основних напрямів належать: стратегічне управління персоналом, безпосереднє управління працівниками та управління їх розвитком.

6. Виокремлено основні підсистеми управління персоналом: аналіз і планування, підбір, найм і облік, оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації, мотивація, організація трудових відносин, а також інформаційне та правове забезпечення.

7. Встановлено, що в сучасній практиці управління персоналом взаємодіють різні моделі: американська, японська та західноєвропейська.

Управління персоналом повинно відповідати стратегії розвитку підприємства, захищати інтереси співробітників і забезпечувати дотримання трудового законодавства. Формування кадрового складу має орієнтуватися на залучення працівників, здатних ефективно реалізовувати завдання, спрямовані на розвиток підприємства.

Зроблені висновки дають підстави розглядати управління персоналом як стратегічно важливу складову, яка сприяє розвитку підприємства через ефективне використання потенціалу працівників.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «EURO PLAST»

2.1. Організаційна характеристика та аналіз економічної діяльності ПП «Євро Пласт»

Приватне підприємство «Euro Plast» працює на ринку України з 2008 року, з того часу безперервно розвивається, стаючи з кожним днем краще. Основне направлення – виробництво та продаж товарів народного вжитку з пластику. На виробництві в роботі використовуються новіші технології, методики лиття під високим тиском. На сьогодні підприємство здатне запропонувати безліч різноманітної продукції як оптовим замовникам, так і невеликим фірмам. ПП «Euro Plast» має широку дилерську мережу представництв по всіх областях, яка забезпечує реалізацію власної продукції оптовим покупцям України. Загальні відомості про ПП «Euro Plast» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ПП «Euro Plast»

Повне найменування:	Приватне підприємство «Euro Plast»
Діяльність:	Виробництво будівельних виробів із пластмас
Код ЄДРПОУ	36249547
Місцезнаходження головного офісу та виробництва:	Україна, Одеська обл., Овідіопольський р-н, ОТГ Великодолинське, провулок Ентузіастів
Міжміський код, телефон та факс:	+38(067) 451 20 31 +38(067) 484 24 27 +38(067) 481 16 50
Електронна адреса:	tara-evroplast@ukr.net
Офіційний сайт:	https://europlast.ua/ua/

Джерело: складено за даними [14]

ПП «Euro Plast» гарантує та забезпечує відмінну якість продукції та індивідуальний підхід до кожного клієнта, будь-то приватна або юридична особа. Враховуючи потреби замовників, підприємство та його команда оперативно реагує на зміни ринку та завжди готові надати підтримку на будь-

якому етапі співпраці. ПП «Euro Plast» пропонує, як комплексні рішення, так і вибіркові послуги відповідно до вимог замовника - від консультацій до створення формувального інструменту та серійного виробництва.

Серед клієнтів ПП «Euro Plast», як провідні ринкові гравці, так і спеціалізовані компанії з унікальними запитами, для яких розробляються високоякісні, ефективні та економічні рішення. Більшість асортименту виробів створюється за індивідуальними замовленнями, але ПП «Euro Plast» також пропонує стандартні рішення, якщо це найкращий варіант.

Завдяки сучасним технологіям та високоякісним матеріалам, ПП «Euro Plast» виробляє довговічні вироби, які слугують довгі роки. Використовуючи, як первинну, так і вторинну сировину, створює різноманітні товари повсякденного вжитку з оптимальними властивостями. Завдяки інноваційним методам лиття під тиском, вироби відрізняються високою міцністю та довговічністю

Сучасні технології дозволяють використовувати пластик з мінімальними відходами, перетворюючи його на ресурс, який служить довгі роки. Завдяки своїм властивостям, пластик є ідеальним матеріалом для створення довговічних і функціональних виробів, які можуть бути використані в різних сферах діяльності людини.

Вироби ПП «Euro Plast» створені, щоб служити довго:

- ✓ стійкі до деформацій, не бояться впливу зовнішніх факторів, таких як високі температури;
- ✓ і повністю безпечні для здоров'я;
- ✓ вся продукція сертифікована та відповідає найвищим стандартам якості.

Послуги ПП «Euro Plast» охоплюють різноманітний перелік товарів, виробляє широкий асортимент ємностей різноманітних форм і розмірів, включаючи вертикальні та горизонтальні цистерни, квадратні і конусні баки, єврокуби, бочки, каністри та іншу тару [14].

Новим напрямком в розширенні асортименту виготовлюваної продукції виступають дитячі ігрові майданчики від маленьких пісочниць до великих гірок

замків.

ПП «Euro Plast» ретельно контролює кожен етап виготовлення продукції. Переваги ПП «Euro Plast» наведені на рис. 2.1.

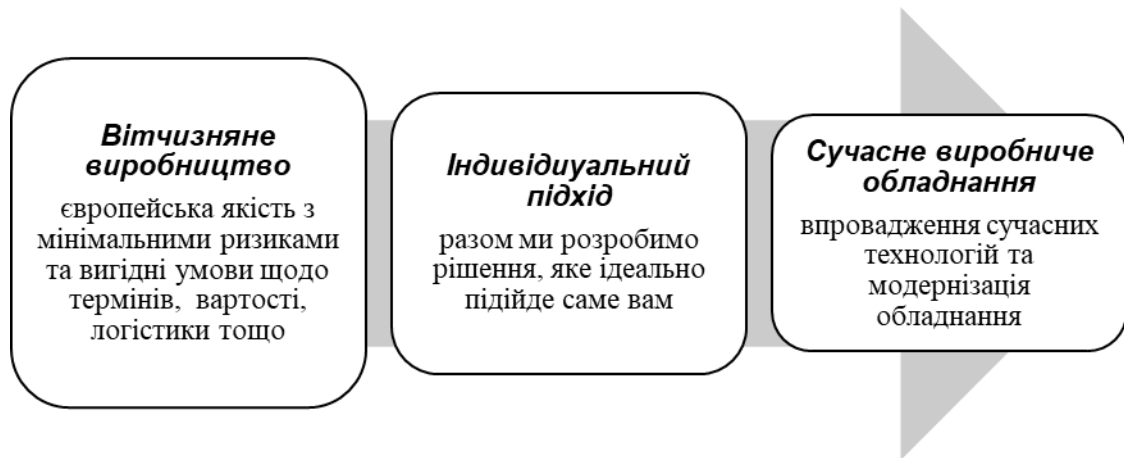


Рис. 2.1. Переваги ПП «Euro Plast» на ринку України

Джерело: складено за даними [14]

Підприємство протягом усього виробничого циклу постійно перевіряє та вдосконалює технології виробництва полімерних виробів. Продукція ПП «Euro Plast» повністю відповідає санітарним нормам, що забезпечує її безпечне використання як у громадських, так і в побутових умовах.

ПП «Euro Plast» демонструє відповідальне ставлення до довкілля, використовуючи лише якісну та сертифіковану сировину, яка не містить важких металів. Підприємство знижує екологічний вплив завдяки підвищенню ефективності виробничих процесів і впровадженню замкнених циклів виробництва.

Місія ПП «Euro Plast»: ЕКО-виробництво. Підприємство забезпечує ретельний контроль на всіх етапах виробництва, постійно вдосконалюючи технології виготовлення полімерних виробів. Продукція ПП «Euro Plast» відповідає санітарним нормам, що гарантує її безпечне використання як у громадських, так і в житлових приміщеннях.

Компанія демонструє відповідальне ставлення до охорони довкілля: використовує виключно якісну та сертифіковану сировину без важких металів, мінімізує екологічний вплив завдяки підвищенню ефективності виробничих

процесів і впровадженню замкнених циклів виробництва [14]. Реалізація місії ПП має забезпечити певні принципи циркулярного виробництва, рис. 2.2.

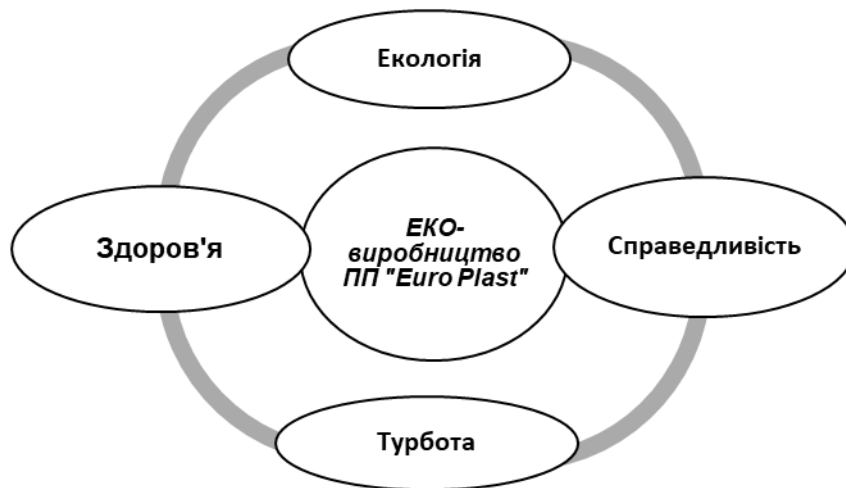


Рис. 2.2. Принципи регенерації виробництва у ПП «Euro Plast»

Джерело: складено за даними [14]

ПП «Euro Plast» впроваджує принципи циркулярної економіки, перетворюючи пластикові відходи на нові продукти.

➤ Здоров'я та безпека – вироби ПП «Euro Plast» безпечні для здоров'я людей і не завдають шкоди довкіллю.

➤ Соціальна відповідальність та турбота - ПП «Euro Plast» підтримує місцеві громади та бере активну участь у збереженні навколишнього середовища.

З метою всебічної оцінки діяльності ПП «Euro Plast» буде проведено комплексне техніко-економічне дослідження. Буде проаналізовано, наскільки ефективно використовуються ресурси (сировина, праця), обладнання та технології, допоможе виявити ті аспекти діяльності компанії, які потребують покращення. Основні результати аналізу представлені в табл. 2.2.

Як свідчать дані табл. 2.2, за останні три роки підприємство ПП «Euro Plast» демонструє стійке зростання за більшістю ключових показників:

✓ У 2023 році підприємство суттєво збільшило обсяги виробництва, випустивши продукції на 19 523 тис. грн більше, ніж у попередньому році.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності

ПП «Euro Plast» за період 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/ 2021р	2023р /2022р	2023р /2021р
1. Об'єм виробництва продукції, тис.грн.	50633.0	70345.0	89868.0	138.93	127.75	177.49
2. Виручка від реалізації, тис.грн.	72449.0	82071.0	118179.0	113.28	144.00	163.12
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	52878.0	60198.0	61176.0	113.84	101.62	115.69
4. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	19571.0	21873.0	57003.0	111.76	260.61	291.26
5. Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	2965.0	14926.0	47488.0	503.41	318.16	1601.62
6. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	73290.0	69539.0	65624.0	94.88	94.37	89.54
7. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	52	45	59	86.54	131.11	113.46
8. Річна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	973.7	1563.2	1523.2	160.54	97.44	156.43
9. Середньомісячна продуктивність праці, тис.грн./особа	351.6	130.3	126.9	37.05	97.44	36.10
10. Фонд оплати праці працівників, тис.грн.	9053.0	7975.0	11013.0	88.09	138.09	121.65
11. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	174.1	177.2	186.7	101.80	105.33	107.22
12. Середньомісячна заробітна плата, грн./особа	14.5	14.8	15.6	101.80	105.33	107.22
13. Рентабельність виробництва, %	0.4	0.4	0.9	-	-	-

Джерело: складено та розраховано за даними [15], [16]

✓ У 2023 році виручка від реалізації продукції ПП «Euro Plast» досягла значного рівня, збільшившись на 63,12% порівняно з 2021 роком. За останні три роки підприємство збільшило виручку від реалізації продукції більш ніж на 63%.

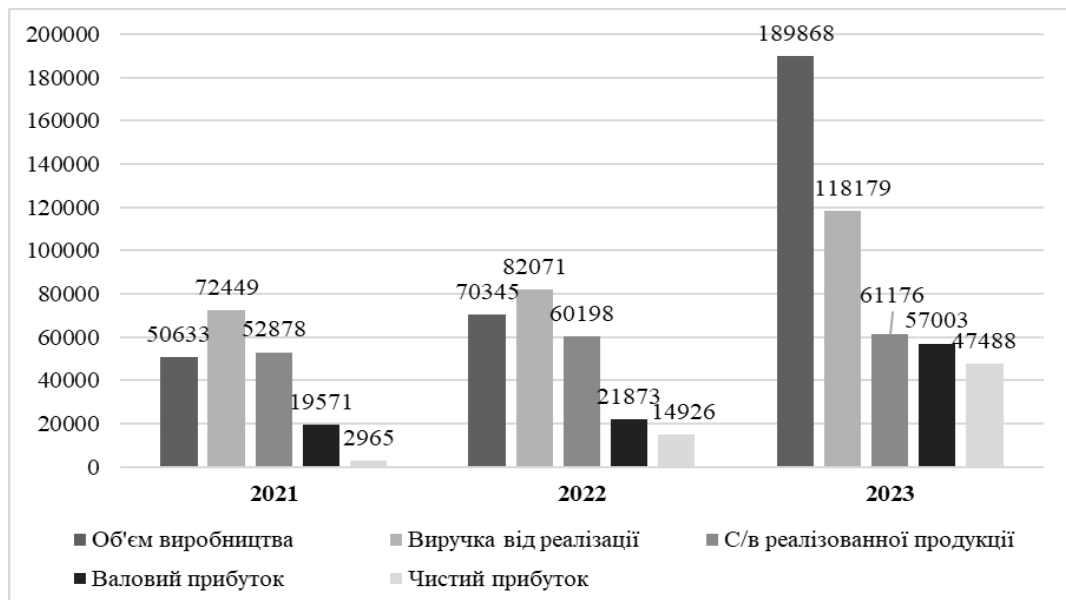
✓ Збільшення обсягів виробництва у 2023 році призвело до незначного підвищення собівартості реалізованої продукції на 1,62%. Загалом за три роки собівартість зросла на 15,69% через масштабування виробництва.

✓ Високі темпи зростання валового прибутку свідчать про

ефективність роботи підприємства. У 2023 році валовий прибуток зріс у 2,5 рази порівняно з 2022 роком, досягнувши 57 003 тис. грн, що є значним досягненням.

✓ Чистий прибуток підприємства зріс із 2965 тис. грн у 2021 році до 47 488 тис. грн у 2023 році, демонструючи високу ефективність фінансово-господарської діяльності, позитивна динаміка свідчить про успішну роботу підприємства та його фінансову стабільність.

Незважаючи, на значне зростання більшості показників (що наочно продемонстровано на рис. 2.3, деякі аспекти діяльності підприємства вимагають уваги та додаткового аналізу. Середньорічна вартість основних фондів зменшилась на 10,46% за три роки, що свідчить про поступове старіння та знос основних засобів, тенденція може бути пов'язана як з внутрішніми факторами (фізичний знос, моральне старіння), так і з зовнішніми (зміни в економічному середовищі).



*Рис. 2.3. Загальні техніко-економічні показники діяльності
ПП «Euro Plast» за період 2021 – 2023 роках, тис. грн.*

Джерело: складено за даними [15], [16]

Для комплексної оцінки ефективності підприємства важливо проаналізувати не тільки зміни продуктивності праці, а й динаміку фонду заробітної плати, що дозволить дізнатися, ефективність підприємства щодо використання власного трудового потенціалу.

Незважаючи на рекордну продуктивність праці у 2022 році, фонд оплати праці на ПП «Euro Plast» скоротився на 11,91%. Такий парадокс може свідчити про підвищення ефективності виробництва, але водночас створює ризики зниження мотивації працівників.

Для забезпечення стійкого розвитку підприємства необхідно знайти баланс між підвищенням ефективності виробництва та забезпеченням гідної оплати праці працівників.

Зниження продуктивності праці на одного працівника у 2023 році, попри зростання фонду оплати праці, вказує на неефективне використання трудових ресурсів. Ця тенденція детально проаналізована на рис. 1.4.

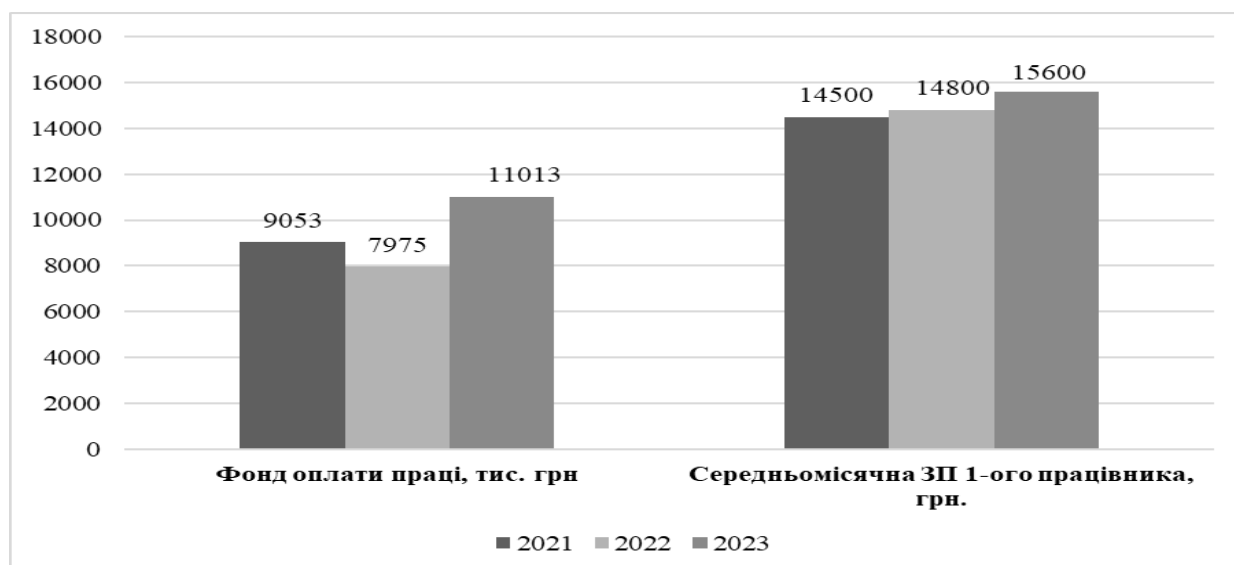


Рис. 2.4. Динаміка фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати одного працівника на ПП «Euro Plast» за період 2021 – 2023 роках

Джерело: складено за даними [15], [16]

Далі ми детально проаналізуємо динаміку трудових ресурсів за останні три роки на ПП «Euro Plast», що дозволить нам зрозуміти, які саме кадри необхідні для успішної роботи підприємства, і оцінити ефективність кадрової

політики.

2.2. Аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу ПП «Євро Пласт»

Для ефективного управління трудовими ресурсами необхідно мати повну і достовірну інформацію про їх кількісний і якісний склад, динаміку змін, рівень кваліфікації та мотивації. Тільки за наявності такої інформації можна приймати виважені рішення, стосовно розвитку персоналу, підвищення його продуктивності та створення сприятливого клімату в колективі [13].

Успіх будь-якого бізнесу залежить від того, наскільки кваліфіковані та мотивовані його співробітники. Саме сукупність знань, умінь та навичок персоналу, яку ми називаємо кадровим потенціалом, визначає результати діяльності компанії [13]. Кадровий потенціал включає в себе не тільки кількісні характеристики персоналу (чисельність, освіта), але й якісні (кваліфікація, досвід, мотивація), які в сукупності визначають ефективність роботи підприємства.

Кадрова політика ПП «Euro Plast organic» - сукупність принципів, правил і заходів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання трудових ресурсів підприємства. Визначає взаємовідносини між роботодавцем і працівниками, а також впливає на продуктивність праці, збереження кадрів та загальний імідж компанії. Керівництво докладає зусиль щодо того, щоб кадрова політика була інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства, мала здатність адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища в якому знаходиться Україна попередні три роки.

З метою оцінки кадрового потенціалу підприємства, проведемо аналіз кількісного складу персоналу, зокрема, прослідкуємо динаміку середньої чисельності працівників (рис.2.5).

За даними за 2022 рік, спостерігається тенденція до зменшення чисельності персоналу ПП «Euro Plast», яка скоротилась з 52 до 45 осіб, зменшилось на 7 осіб. Це скорочення, ймовірно, пов'язане насамперед із



Рис. 2.5. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу

ПП «Euro Plast» за період 2021 – 2023 роках, осіб

Джерело: складено за даними [21; 22; 23]

початком повномасштабного вторгнення в Україні, що змусило людей змінювати місце проживання. Крім того, частина працівників могла приєднатися до лав Збройних Сил України. Для більш детального розуміння причин цього скорочення буде проведено аналіз динаміки руху робочої сили, результати якого наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка руху робочої сили на ПП «Euro Plast»,
за 2021–2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/ 2021р	2023р/ 2022р	2023р/ 2021р
Прийнято, осіб	11	4	23	36.36	575.00	209.09
з них на новостворені робочі місця	0	0	0	–	–	–
Вибуло осіб, усього	9	11	7	122.22	63.64	77.78
у тому числі з причин:						
– власне бажання	4	5	3	125.00	60.00	75.00
– за порушення трудової дисципліни	2	0	2	0.00	–	100.00
– закінчення трудового договору	1	4	1	400.00	25.00	100.00
– вихід на пенсію	0	0	0	–	–	–
– за станом здоров'я	2	2	1	100.00	50.00	50.00
Середньооблікова чисельність, осіб	52	45	59	86.54	131.11	113.46
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	41	41	39	100.00	95.12	95.12
Коефіцієнт обороту з прийому	0.212	0.089	0.390	42.02	438.56	184.28
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0.173	0.244	0.119	141.23	48.54	68.55
Загальний коефіцієнт обороту	0.385	0.333	0.508	86.67	152.54	132.20
Коефіцієнт плинності кадрів	0.115	0.111	0.085	96.30	76.27	73.45
Коефіцієнт стабільності персоналу	0.788	0.911	0.661	115.56	72.55	83.84

Джерело: складено та розраховано за даними [21; 22; 23]

У 2023 році спостерігається стійка тенденція до збільшення штату ПП «Euro Plast». Чисельність працівників зросла на 14 осіб порівняно з 2022 роком, що свідчить про активний розвиток підприємства.

Для об'єктивної оцінки кадрової політики ПП «Euro Plast» детально вивчимо дані таблиці 2.3 щодо руху персоналу, зокрема, причини звільнення працівників та розробити пропозиції щодо їх усунення.

Найбільша кількість новоприйнятих працівників зафіксована у 2023 році і становить 23 особи, на 19 осіб більше порівняно з 2022 роком і вдвічі більше, ніж у 2021 році. Таким чином, можна зробити висновок, що, незважаючи на всі політичні та економічні труднощі останніх років, ПП «Euro Plast» докладас значних зусиль для утримання своїх працівників і розширення виробничої діяльності.

Це також підтверджують дані на рис. 2.6, де представлено динаміку коефіцієнта обороту прийому кадрів підприємства за останні три роки. Коефіцієнт обороту прийому кадрів розраховується як співвідношення кількості новоприйнятих працівників до середньооблікової чисельності працівників основної діяльності.

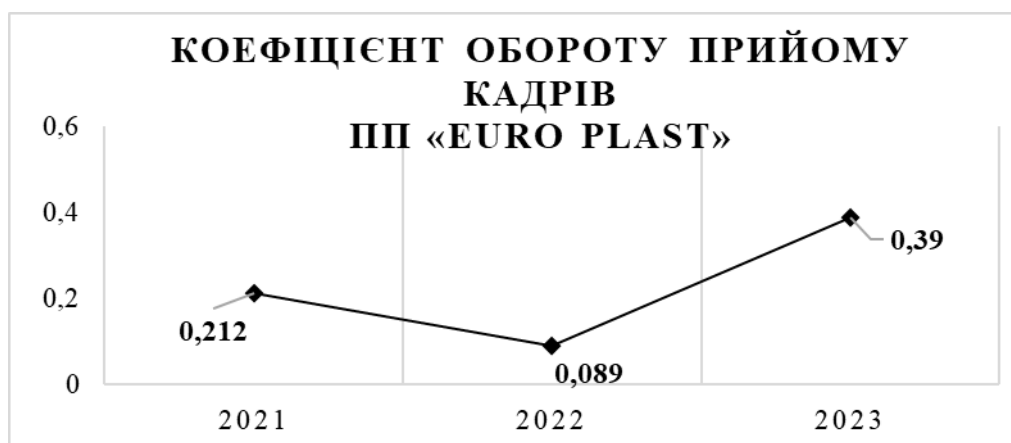


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнта обороту прийому кадрів на ПП «Euro Plast» за період 2021 – 2023 роках

Джерело: складено за даними [21; 22; 23]

Найбільша кількість звільнених працівників на досліджуваному підприємстві припадає на 2022 рік і становить 11 осіб, що на 22,22% більше, ніж у 2021 році, і на 4 особи більше, ніж у 2023 році. Ця тенденція також

підтверджується даними, наведеними на рис. 2.7, де показано динаміку коефіцієнта обороту зі звільнення кадрів підприємства за останні три роки. Коефіцієнт обороту зі звільнення кадрів розраховується як співвідношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності працівників основної діяльності [23].



*Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнта обороту зі звільнення кадрів
ПП «Euro Plast» за період 2021 – 2023 роках*

Джерело: складено за даними [21; 22; 23]

Детальніше розглянемо основні причини вибуття працівників з ПП «Euro Plast». Найпоширенішою причиною звільнень є звільнення «за власним бажанням»: у 2023 році звільнено 3 особи, у 2022 році — 5 осіб, а у 2021 році — 4 особи. Окрім цього, на підприємстві зафіксовані випадки звільнення через порушення трудової дисципліни, що може свідчити про наявність певних недоліків у кадровій політиці компанії.

На основі цих даних проаналізовано динаміку коефіцієнта плинності кадрів ПП «Euro Plast» за останні три роки, що представлено на рис. 2.8. Коефіцієнт плинності кадрів визначається як співвідношення кількості звільнених працівників (за власним бажанням та через порушення трудової дисципліни) до середньооблікової чисельності персоналу підприємства [23].



Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів

ПП «Euro Plast» за період 2021 – 2023 роках

Джерело: складено за даними [21; 22; 23]

На досліджуваному підприємстві у 2022 році зафіксовано 4 випадки, коли трудовий договір із працівниками не був продовжений, що у чотири рази більше, ніж у 2021 році. Однак у 2023 році цей показник знизився до 1 особи, тобто на 75%, що свідчить про позитивну динаміку.

Щодо звільнень за станом здоров'я, у 2021 та 2022 роках їх кількість залишалася незмінною й становила по 2 випадки. У 2023 році цей показник скоротився до 1 особи, що також можна розглядати як позитивну тенденцію. Водночас це може вказувати на недостатню ефективність систем підтримки фізичного та емоційного стану працівників, зважаючи на складність виконуваної роботи та непрості умови, в яких вона здійснюється.

Динаміка коефіцієнта сталості складу працівників ПП «Euro Plast» за останні три роки була відображена на рис. 2.9. Коефіцієнт розраховується як відношення чисельності працівників, які перебували в обліковому складі підприємства протягом року і більше, до середньооблікової чисельності працівників.

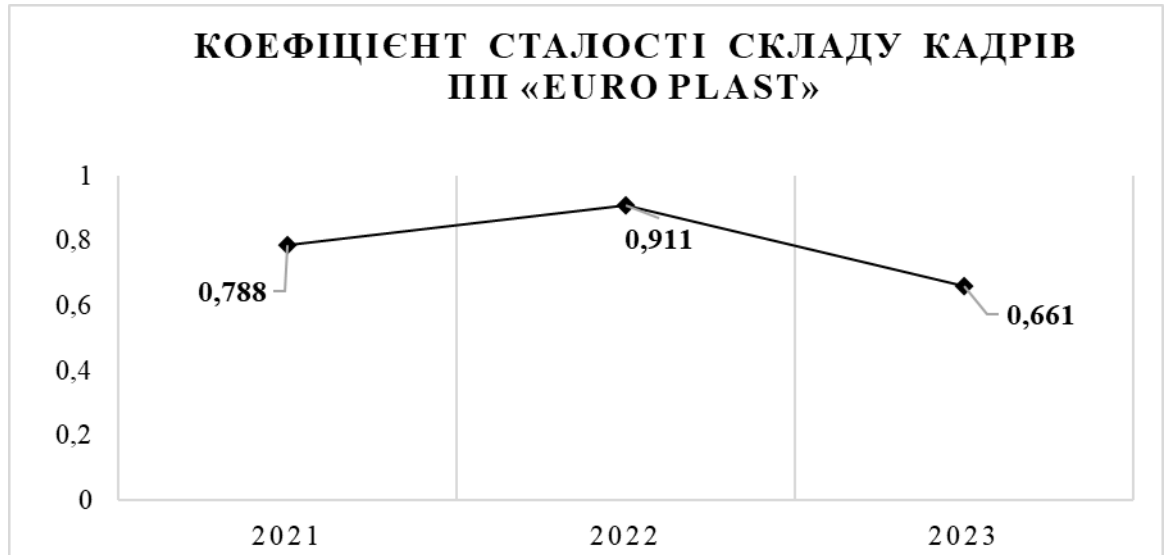


Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнта сталості кадрів

ПП «Euro Plast» за період 2021 – 2023 роках

Джерело: складено за даними [21; 22; 23]

ПП «Euro Plast» Аналіз статеві-вікової структури персоналу дає змогу глибше зрозуміти, як розподіляються працівники підприємства за статтю та віком, а також оцінити вплив цих факторів на продуктивність, соціально-психологічний клімат і перспективи розвитку колективу.

Чоловіки та жінки можуть мати різні ролі в залежності від специфіки роботи. Наприклад, у сферах, що вимагають фізичної витривалості, переважають чоловіки, тоді як у професіях, пов'язаних із творчістю, управлінням чи комунікацією, часто більше жінок. Аналіз дозволяє виявити гендерний баланс або дисбаланс і оцінити, як це може впливати на робочий процес та корпоративну культуру. Віковий розподіл: вік працівників поділяється на групи, наприклад:

молоді (18–25 років): енергійні, амбітні, але з меншою практичною підготовкою.

Середнього віку (26–45 років): мають оптимальне поєднання досвіду та енергії.

Старші працівники (46 років і більше): володіють великим досвідом, але можуть мати обмежену гнучкість до змін.

Вікова структура дозволяє оцінити ризики втрати працівників (через пенсію чи інші обставини), а також необхідність програм адаптації, навчання та передачі досвіду. Наприклад, у певних вікових групах може спостерігатися перевага представників однієї статі. Це може свідчити про специфічні вимоги до роботи або про проблеми з гендерною рівністю. Також важливо враховувати вікові особливості різних статей у контексті здоров'я, продуктивності та соціальних потреб.

Практична значущість такого аналізу на ПП «Euro Plast» дозволяє:

- Оптимізувати кадрову політику. Допомогає розробляти програми мотивації, враховуючи потреби різних вікових та статевих груп.
- Забезпечувати більш ефективну адаптацію молодих кадрів і підготовку до заміни працівників, які наближаються до пенсійного віку.
- Формувати сприятливого клімату. Забезпечує рівні можливості для чоловіків і жінок, що позитивно впливає на атмосферу в колективі.
- Знижувати конфліктність і створює умови для взаєморозуміння між різними віковими групами.
- Планувати навчання і розвитку. Визначає, які групи працівників потребують більшої уваги в аспектах навчання чи підвищення кваліфікації.
- Дозволяє спрямувати зусилля на розвиток кар'єрного росту відповідно до вікових особливостей.

Статеві-вікова структура персоналу є важливим показником, що характеризує демографічні особливості робочої сили. Її детальний аналіз дозволяє підприємству краще зрозуміти потреби своїх працівників, ефективно планувати кадрову політику та підвищувати загальну продуктивність колективу.

Далі детально розглянемо статево-вікову структуру персоналу ПП «Euro Plast» за період 2021 - 2023 років, використовуючи дані табл. 2.4.

Табл. 2.4 містить детальний аналіз освітнього рівня та кваліфікації працівників ПП «Euro Plast» за останні три роки.

Таблиця 2.4

Статевो–вікова структура персоналу ПП «Euro Plast» за період
2021 - 2023 років

Показники	2021		2022		2023		Динаміка показників, %		
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	2022р/2021р	2023р/2022р	2023р/2021р
Середньооблікова чисельність, осіб	52	100.00	45	100.00	59	100.00	86.54	131.11	113.46
СТАТЕВА СТРУКТУРА									
Чоловіки, осіб	28	53.85	23	51.11	34	57.63	82.14	147.83	121.43
Жінки, осіб	24	46.15	22	48.89	25	42.37	91.67	113.64	104.17
ВІКОВА СТРУКТУРА									
Чисельність працюючих у віці 15–35 років, осіб	30	58.23	23	50.87	30	50.66	75.60	130.57	98.71
Чисельність працюючих передпенсійного віку, осіб	15	29.3	16	35.99	23	39.17	106.30	142.70	151.68
Чисельність працюючих пенсіонерів, осіб	6	12.47	6	13.14	6	10.17	91.19	101.48	92.53

Джерело: складено та розраховано за даними [21; 22; 23]

Як видно з таблиці 2.4, протягом усіх трьох років на ПП «Euro Plast» спостерігається перевага чоловіків у загальній чисельності персоналу над жінками, ймовірно, зумовлено характером роботи на підприємстві, яка часто пов'язана з фізичною працею, виробництво об'ємних пластмасових виробів тощо. Жінки, у свою чергу, здебільшого обіймають адміністративні посади, хоча серед робітничого складу також присутні жінки, але в меншій кількості. Ця тенденція також підтверджується даними, наведеними на рис. 2.12.

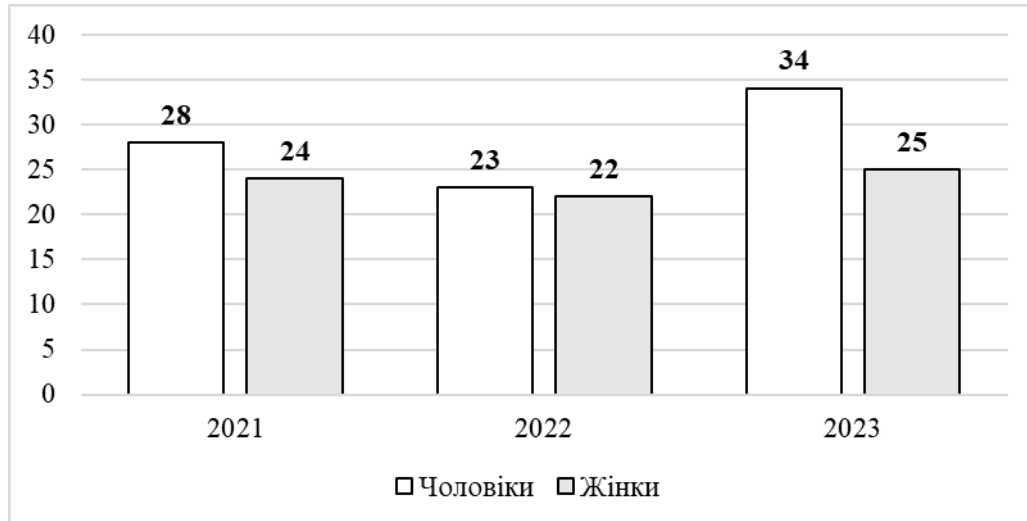


Рис. 2.12. Статева структура персоналу

ПП «Euro Plast» за період 2021 – 2023 роках

Джерело: складено та розраховано за даними [21; 22; 23]

На базі даних наведених у таблиці 2.4. розроблено рис.2.13, в якому детальніше відображена вікова структура ПП «Euro Plast» за 2021 – 2023 роки.

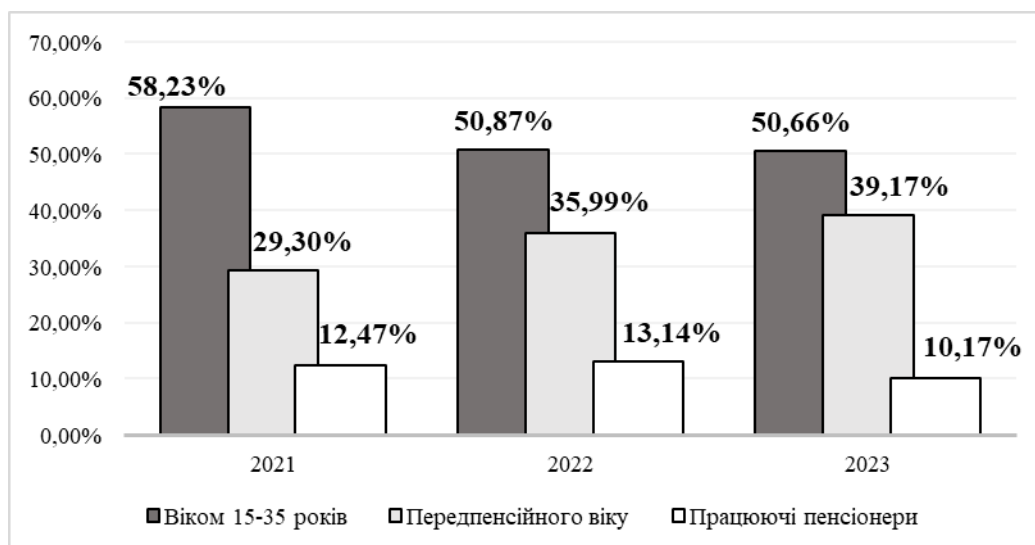


Рис. 2.13. Вікова структура персоналу

ПП «Euro Plast» за період 2021 – 2023 роках

Джерело: складено та розраховано за даними [21; 22; 23]

Отже, можна зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві основну частку персоналу становлять працівники віком від 15 до 35 років, які у 2023 році складають 50,66%. Значною є також частка працівників

передпенсійного віку — 39,17% у 2023 році, тоді як лише 10,17% працівників належать до категорії пенсійного віку. Різноманітність складу працівників за віковими та статевими показниками забезпечує високий рівень диверсифікації на ПП «Euro Plast», що створює конкурентні переваги для підприємства та сприяє його ефективному функціонуванню.

Далі було проведено аналіз структури працівників ПП «Euro Plast» за стажем роботи. Результати цього дослідження представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура працівників ПП «Euro Plast» за стажем роботи
у 2021 –2023 роках

Стаж роботи	2021		2022		2023	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Менше 1 року	6	10.9	8	17.6	5	7.8
1-5 роки	5	9.1	10	21.9	12	20.4
5-10 роки	11	21.1	9	20.6	13	21.2
10-15 роки	11	21.5	7	15.9	7	11.8
15-20 років	14	26.5	9	19.4	11	18.8
20-25 років	6	10.9	2	4.6	3	5.5
Усього, осіб	52	100.00	45	100.00	59	85.50

Джерело: складено та розраховано за даними [21; 22; 23]

На основі даних таблиці 2.5 можна зробити такі висновки:

- У 2022 році спостерігалася найбільша кількість працівників, які тільки розпочали свою роботу на досліджуваному підприємстві, — 8 осіб, було зумовлено необхідністю заміни кадрів, які вибули. Проте вже у 2023 році частка таких працівників становила лише 7,8%.
- У 2023 році найбільшу частку працівників становлять ті, хто має стаж роботи від 5 до 10 років — 21,2%, свідчить про те, що на підприємстві створені комфортні та стабільні умови праці, які сприяють тривалому перебуванню працівників.

- Найменшу частку у 2023 році становлять працівники зі стажем від 20 до 25 років, здебільшого представники топ-менеджменту, які працювали на підприємстві з моменту його створення.

Наведені дані відображають динаміку змін у складі працівників за стажем роботи та свідчать про стабільність ключового персоналу підприємства.

Дослідження освітньо-кваліфікаційної структури працівників підприємства має важливе значення, оскільки дозволяє розробляти ефективні стратегії розвитку персоналу. Інформація про освітній рівень та професійні навички працівників допомагає виявляти дефіцит певних компетенцій та приймати рішення щодо впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток необхідних навичок.

Аналіз освітньо-кваліфікаційної структури працівників ПП «Euro Plast» за останні три роки наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Освітньо–кваліфікаційна структура працівників

ПП «Euro Plast», у 2021 – 2023 роках

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/ 2021р	2023р/ 2022р	2023р/ 2021р
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	52	45	59	86.54	131.11	113.46
З них мають освіту за освітнім рівнем:						
– середня загальна освіта	9	5	7	55.56	140.00	77.78
– середня спеціальна освіта	23	23	26	100.00	113.04	113.04
– вища освіта	20	17	26	85.00	152.94	130.00

Джерело: складено та розраховано за даними [21; 22; 23]

На основі проаналізованих даних табл. 2.4 можна зробити наступні висновки:

✓ Кількість працівників, які мають середню загальну освіту, у 2023 році складають 7 осіб, що на 2 особи більше, ніж у 2022 році, проте на 22,22% нижче, ніж у 2021 році.

- ✓ Середня спеціальна освіта у 2023 році спостерігалась у 26 осіб, що на 13,04% більше, ніж у 2022 році та на 3 особи більше, ніж у 2021 році.
- ✓ Вища освіта є у 26 працівників в 2023 році, що на 9 осіб більше, ніж у 2022 році та на 30% більше, ніж у 2021 році.

Аналіз даних свідчить про те, що ПП «Euro Plast» приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації своїх співробітників. На підприємстві діють різноманітні програми навчання, такі як корпоративні тренінги, семінари та стажування. Завдяки систематичному навчанню працівники підприємства демонструють високий рівень професіоналізму та ефективності. Компанія планує надалі розвивати систему навчання та підвищувати кваліфікацію персоналу, щоб забезпечити його готовність до нових викликів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Багато уваги приділяється організації безпеки праці (додаток Б). Кожного тижня проводяться інструктажі щодо забезпечення і дотримання техніки безпеки праці на виробництві.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом на ПП «Євро Пласт»

Кадрова політика ПП «Euro Plast» є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства і визначає основні напрямки роботи з персоналом, такі як підбір, навчання, мотивація та оцінка персоналу, така політика спрямована на створення ефективної команди професіоналів, здатної забезпечити досягнення довгострокових цілей компанії [14].

Головною метою кадрової політики ПП «Euro Plast» є формування та підтримка висококваліфікованого та мотивованого персоналу, здатного забезпечити ефективну роботу підприємства. Для досягнення мети компанія здійснює комплекс заходів, спрямованих на залучення, адаптацію, навчання, мотивацію та утримання персоналу з урахуванням вимог діючого законодавства та тенденцій розвитку ринку праці. Ключові напрямки забезпечення кадрової політики ПП «Euro Plast» наведено на рис. 2.7.

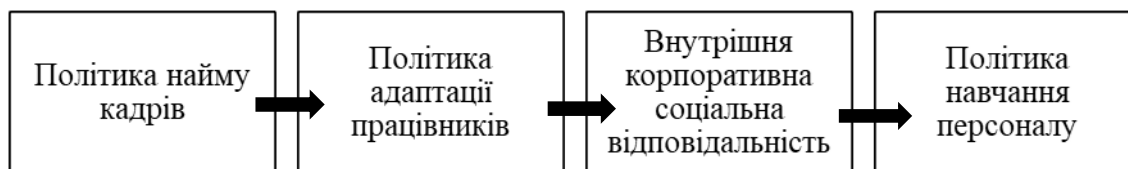


Рис. 2.14. Ключові напрямки реалізації кадрової політики

ПП «Euro Plast»

Джерело: складено за даними [42, с. 26 - 34]

Розглянемо більш детально, як впроваджується кожний з цих напрямків реалізації кадрової політики підприємства.

1. Політика найму кадрів ПП «Євро Пласт» зосереджується на підборі кваліфікованих спеціалістів, які відповідають потребам підприємства. Найм здійснюється з урахуванням як професійних компетенцій кандидатів, так і їхньої відповідності корпоративним цінностям компанії. Основними принципами є прозорість, рівність можливостей та орієнтація на довгострокове співробітництво.

2. Політика адаптації працівників ПП «Євро Пласт» приділяє значну увагу інтеграції нових співробітників. Для цього розроблено програми введення в посаду, наставництва та періодичної оцінки під час випробувального терміну, що дозволяє новим працівникам швидко адаптуватися до робочого процесу та ефективно досягати поставлених цілей.

3. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність ПП «Євро Пласт» спрямована на створення комфортного робочого середовища, забезпечення соціальних гарантій і підтримку працівників. Особлива увага приділяється покращенню умов праці, збереженню здоров'я персоналу, організації корпоративних заходів і залученню співробітників до участі в соціально значущих ініціативах..

4. Політика навчання персоналу ПП «Євро Пласт» задля підвищення кваліфікації співробітників компанія організовує тренінги, курси, участь у конференціях та семінарах. Навчальні програми спрямовані на

розвиток як професійних навичок, так і особистісного росту працівників, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства.

Такий підхід до реалізації кадрової політики у ПП «Євро Пласт» забезпечує гармонійний розвиток компанії та її співробітників, сприяючи досягненню стратегічних цілей «Євро Пласт»

Як ми вже з'ясували, саме відділ кадрів, організаційна структура якого візуалізована на рис. 2.28 забезпечує ефективне управління персоналом та реалізує кадрову політику підприємства.

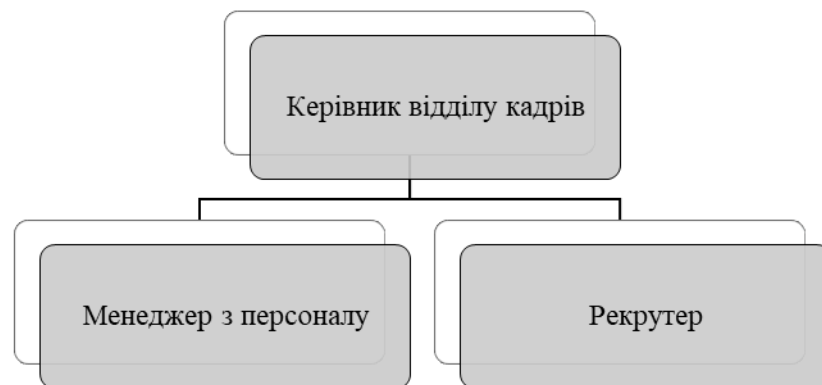


Рис. 2.15. Структура відділу кадрів ПП «Euro Plast»

Джерело: складено на основі Додатку А.

На підприємстві «Euro Plast» політика найму персоналу та політика адаптації тісно пов'язані між собою.

Для початку рекрутером здійснюється основний алгоритм по набору нових працівників, а саме:

1. Рекрутер отримує заявку на відкриття посади і визначає потребу в новому працівнику, аналізуючи перевантаженість чи нестачу персоналу.
2. Далі рекрутер створює оголошення про вакансію на основі інформації від керівника підрозділу, включаючи вимоги та умови роботи.
3. Проведення пошуку кандидатів рекрутер здійснює через різні канали залучення кандидатів, такі як внутрішні рекомендації, інтернет-платформи для пошуку роботи (work.ua/rabota.ua), оголошення при університетах та в громаді.
4. Далі відбувається аналіз резюме, проводяться телефонні інтерв'ю для первинного відбору.

5. Проводяться співбесіди з відібраними кандидатами для оцінки навичок і відповідності корпоративній культурі.

6. Після проведення співбесід рекрутер обирає кандидата, який найбільш відповідає вимогам вакантної посади.

7. Далі в процес найму персоналу включається керівник відділу кадрів, який проводить процес укладення угоди про працевлаштування з новим працівником, оформлення необхідних документів.

Одразу після цього починається реалізація політики адаптації нового працівника, за яку відповідає менеджер з персоналу ПП «Euro Plast».

На ПП «Euro Plast» система адаптації персоналу по факту включає в себе лише поверхневі аспекти, які повинні бути покриті під час адаптації нового працівника, а саме: знайомство з основними політиками та правилами, знайомство з функціональними обов'язками та командою.

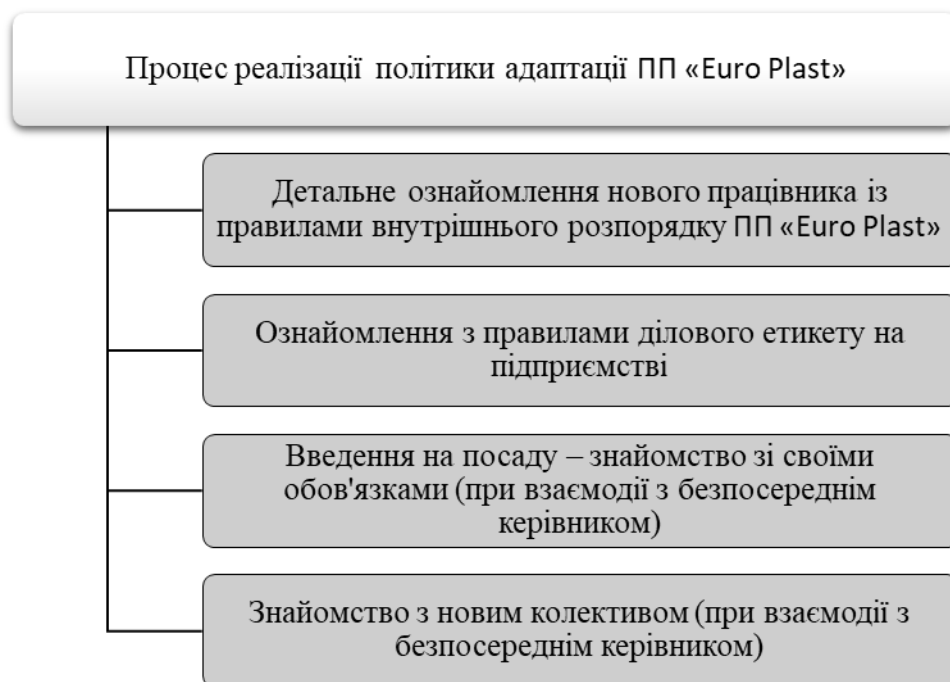


Рис. 2.16. Процес реалізації політики адаптації ПП «Euro Plast».

Джерело: складено на основі [43]

Недостатня адаптація може призвести до того, що працівники почнуть відчувати себе несамовпевнено або незручно на робочому місці, що може призвести до зниження їх загального задоволення від роботи і як наслідок, вони

можуть не затриматись надовго на підприємстві, адже в перші місяці роботи вони потребують більше уваги та підтримки.

Аналіз переваг та недоліків управління персоналом підприємства табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз переваг та недоліків системи управління
персоналом у ПП «Euro Plast»**

<i>Категорія</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Навчання та розвиток персоналу	✓ Проведення навчальних семінарів на підприємстві за участі досвідчених працівників. ✓ Подвійна мотивація: підвищення авторитету досвідчених кадрів та стимулювання нових працівників	✓ Нестача комплексних програм розвитку персоналу для довгострокового вдосконалення професійних навичок. ✓ Відсутність сучасних методів електронного навчання.
Мотивація працівників	✓ Реалізація потреби у визнанні працівників через залучення їх до навчального процесу. ✓ Система додаткової оплати для викладачів семінарів.	Недостатній акцент на нематеріальну мотивацію, наприклад, визнання за внесок у розвиток підприємства або публічне відзначення успіхів працівників.
Кадрова стабільність	✓ Підтримка співробітництва з досвідченими працівниками, які працюють на підприємстві з моменту його заснування. ✓ Стабільна частка працівників із багаторічним досвідом.	Невелика кількість працівників у відділі кадрів (3 особи), що може призвести до перевантаження та зниження ефективності кадрової роботи.
Соціальний захист	відсутність дискримінації, безпечні умови праці, співпраця з охоронними фірмами, фінансова допомога у критичних ситуаціях	Відсутність програм підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників, що є критично важливим у контексті специфіки роботи та сучасних умов.
Політика звільнення	Підтримка основних процедур розірвання трудових відносин.	Відсутність чітко визначеної політики ефективного розірвання трудових відносин, яка б забезпечувала мінімізацію негативних наслідків для всіх сторін.

Джерело: складено автором

Підсумовуючи вище зазначене, ми може констатувати, що ПП «Euro Plast» знаходиться на вірному шляху стосовно реалізації кадрової політики свого підприємства, однак для подальшого вдосконалення необхідно звернути увагу на такі аспекти, як недостатнє фінансування програм навчання персоналу та відсутність чіткої системи оцінки ефективності праці. На ПП «Euro Plast» працює всього три представника відділу кадрів. При існуючому навантаженні є ризик, що працівники відділу кадрів не будуть справлятися з поставленими задачами, що є критичним питанням, адже саме їх відділ напряду відповідає за реалізацію кадрової політики підприємства.

Система розвитку персоналу в ПП «Euro Plast» має значні переваги, такі як ефективні навчальні семінари, подвійна мотивація працівників, стабільність досвідченого персоналу та базовий рівень взаємодії з працівниками як стейкхолдерами. Однак існують суттєві недоліки, серед яких недостатня увага до адаптації нових працівників, відсутність програм підтримки здоров'я, перевантаженість відділу кадрів і нечітка політика звільнення. Для підвищення ефективності кадрової політики слід усунути ці слабкі сторони, розробивши сучасні програми розвитку та підтримки персоналу.

Висновки до другого розділу

Система ефективного управління персоналом на сучасному підприємстві розглядається як процес, спрямований на підвищення мотивації працівників. Для оцінки її ефективності пропонується використовувати показники, що враховують вплив на продуктивність праці, прибуток, рентабельність підприємства, зниження плинності кадрів та рівень навчання персоналу.

Етапи проведення емпіричного аналізу ефективності управління персоналом підприємства включають: аналіз господарської діяльності ПП «Euro Plast», загальний огляд системи управління персоналом та кадрової політики, оцінку ефективності управління персоналом підприємства, узагальнення результатів аналізу та розробку рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом.

Дослідження основних показників фінансово-економічного стану підприємства показало стабільне зростання капіталу, виручки та чистого прибутку. Крім того, значно покращилися показники фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності. Підприємство досягло повної потужності завдяки ефективній реалізації своїх конкурентних переваг.

Аналіз ефективності управління персоналом у ПП «Euro Plast» показав, що управління персоналом базується на використанні широкого спектра методів. Значна взаємозалежність кадрової стратегії та кадрової політики свідчить про те, що кадрова політика слугує основою для реалізації кадрової стратегії.

Проведено комплексну оцінку працівників, яка враховувала їхній професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, складність виконуваних завдань та досягнуті результати. Особливу увагу приділено оцінці менеджерів.

Оцінка ділових якостей дозволила визначити сильні сторони та потенційні напрямки розвитку співробітників, що сприятиме підвищенню ефективності їх роботи та загального функціонування підприємства.

Існуюча система мотивації у ПП «Euro Plast» недостатньо стимулює працівників, зайнятих безпосередньо у виробництві та наданні послуг, тоді як адміністративно-управлінський персонал отримує більше мотиваційних стимулів, створює дисбаланс, який потребує усунення для підвищення ефективності роботи підприємства.

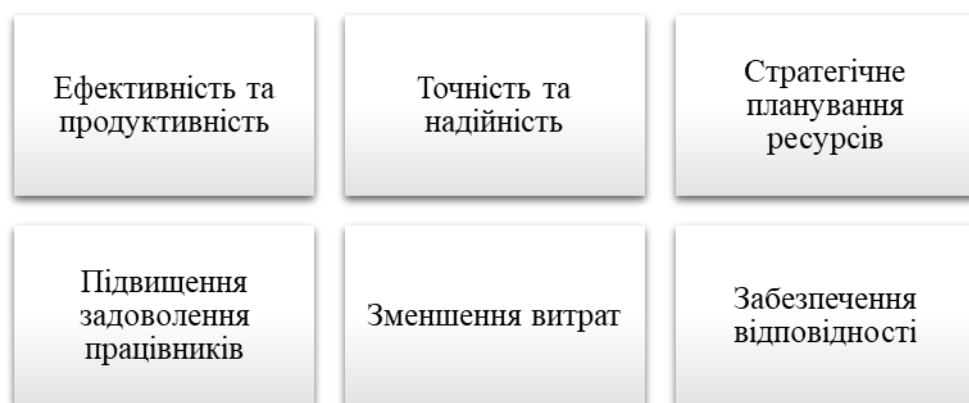
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «EURO PLAST»

3.1. Розробка моделі ефективного управління персоналом з урахуванням специфіки ПП «Євро Пласт»

Кадрова політика ПП «Euro Plast» є ключовим елементом системи управління персоналом, спрямованим на закріплення лідерських позицій підприємства на ринку та досягнення стратегічних цілей. Її реалізація базується на формуванні, розвитку та стимулюванні професійної команди працівників, яка є основною конкурентною перевагою сучасного підприємства.

Для вдосконалення кадрової політики підприємства було розроблено низку рекомендацій.

Передусім, зважаючи на те, що реалізацію кадрової політики здійснює відділ кадрів ПП «Euro Plast», який складається лише з трьох осіб, пропонується зменшити навантаження на цей відділ шляхом автоматизації системи управління персоналом. Це дозволить оптимізувати процеси, підвищити ефективність роботи та забезпечити підприємству низку переваг, які детально представлені на рис. 3.1.



*Рис. 3.1. Переваги від автоматизації системи управління персоналом
ПП «Euro Plast»*

Джерело: розробка автора

1. **Ефективність і продуктивність** - автоматизована система управління персоналом суттєво зменшує час, необхідний для виконання рутинних завдань, таких як обробка даних, розрахунок заробітної плати та ведення документації. Це підвищує ефективність роботи та продуктивність працівників відділу кадрів, дозволяючи їм зосередитися на виконанні більш стратегічних завдань.

2. **Точність і надійність** - використання автоматизованої системи дозволяє мінімізувати помилки, пов'язані з ручним введенням даних та обробкою документів. Це забезпечує більш високу точність і надійність у веденні кадрового обліку та управлінні інформацією про персонал.

3. **Стратегічне планування ресурсів** - автоматизація дозволяє збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги даних про працівників, допомагає керівникам відділу кадрів приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення щодо найму, збереження та розвитку персоналу, а також планувати потреби підприємства у кваліфікованих кадрах.

4. **Підвищення задоволеності працівників** - завдяки автоматизованій системі співробітники можуть швидко отримувати доступ до інформації про свої права, пільги, заробітну плату та можливості для кар'єрного розвитку, сприяє підвищенню рівня їхньої задоволеності від роботи та формує позитивне ставлення до роботодавця.

5. **Зменшення витрат** - впровадження автоматизованої системи управління персоналом потребує значних початкових інвестицій, у довгостроковій перспективі це сприяє зниженню витрат на адміністрування, обробку даних та виконання рутинних завдань.

6. **Дотримання нормативних вимог** - автоматизована система допомагає ПП «Euro Plast», забезпечувати відповідність внутрішнім стандартам і зовнішнім нормативним вимогам у сфері управління персоналом, дозволяє уникнути можливих штрафів, санкцій та забезпечує прозорість кадрової роботи.

Наприклад, автоматизацію можна реалізувати за допомогою інформаційної системи управління персоналом (HRIS) — програмного рішення, яке забезпечує збір, управління, зберігання та обробку інформації про співробітників компанії. Використання HRIS дозволяє відділу кадрів працювати ефективніше та приймати рішення на основі точних і актуальних даних.

Система HRIS зазвичай включає основний набір функцій, необхідних для комплексного управління персоналом. Вона допомагає компаніям автоматизувати та оптимізувати ключові процеси кадрової політики, зокрема:

- Управління даними про співробітників.
- Рекрутинг і відстеження кандидатів.
- Введення нових працівників на посаду.
- Управління ефективністю роботи персоналу.
- Підвищення залученості співробітників.

Використання HRIS дає змогу підприємству значно підвищити ефективність управління кадрами, мінімізувати ручну роботу та покращити якість ухвалення кадрових рішень [32].

Таким чином, впровадження автоматизованої системи управління персоналом дозволить значно знизити навантаження на відділ кадрів ПП «Euro Plast», зменшивши обсяг рутинної роботи, дасть змогу працівникам відділу зосередитися на більш пріоритетних і стратегічних завданнях кадрової політики, підвищуючи їхню продуктивність та ефективність.

Наступною рекомендацією є вдосконалення системи адаптації нових працівників, що забезпечить такі переваги:

- Підвищення відсотка співробітників, які успішно проходять випробувальний термін.
- Зростання залученості та лояльності новачків до підприємства.
- Зменшення ймовірності конфліктів і непорозумінь у колективі.

Такі заходи дозволять зміцнити кадрову політику підприємства, сприяти формуванню стабільного та ефективного трудового колективу [33].

Наші рекомендації щодо вдосконалення системи адаптації працівників представлені на рис. 3.2.

Одним із ключових елементів є створення «welcome-презентації», яка слугуватиме інструментом для ознайомлення новачків із компанією. Основна мета цієї презентації - допомогти новим співробітникам швидше адаптуватися, а також сформувати їхню лояльність до підприємства.

Після ознайомлення з презентацією співробітник має відчувати гордість за компанію, частиною якої він став, і переконатися в правильності свого вибору. Такий підхід не лише сприятиме ефективній інтеграції новачка в колектив, але й посилить його мотивацію до роботи [34].

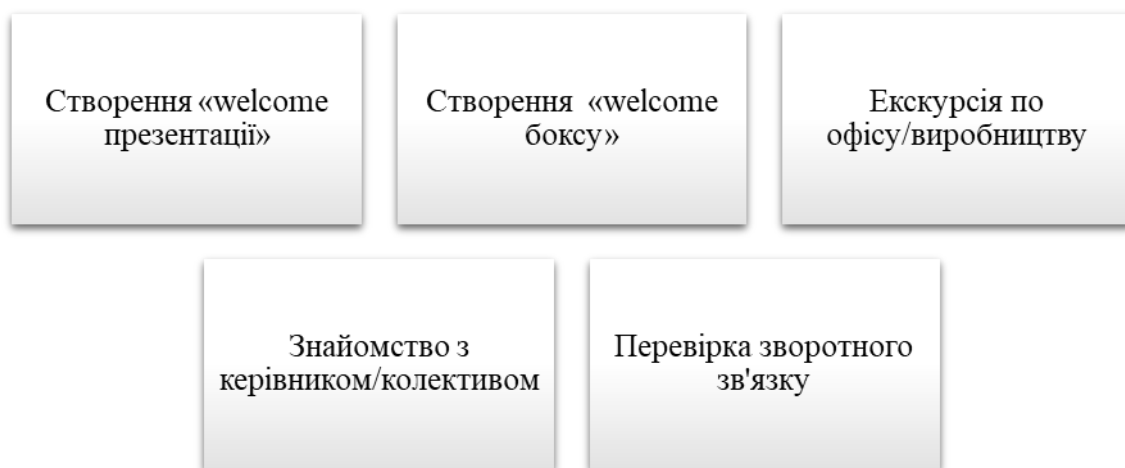


Рис. 3.2. Пропозиції для покращення системи адаптації нових працівників ПП «Euro Plast»

Джерело: власна розробка автора

Важливо, щоб презентація була дійсно корисною і мала практичне значення, а не створювалася «для галочки». Під час її розробки доцільно поставити себе на місце нового співробітника: згадайте, яка інформація була б корисною вам, коли ви самі починали працювати в новій компанії.

Корисна презентація має слугувати довідником, до якого можна звернутися за потреби. Наприклад, на слайді про відпустки доцільно розписати алгоритм їх оформлення, додати шаблон заяви та надати контакти відповідальної особи. Приклад структури «welcome-презентації» представлено на рис. 3.3.



*Рис. 3.3. Пропозиція структури «welcome презентації»
для ПП «Euro Plast»*

Джерело: складено за даними [35]

Ще одним ефективним інструментом є створення **«welcome-боксу»** - набору брендovаних предметів, які нові співробітники отримують при приєднанні до компанії. Такий набір відображає корпоративну культуру та є приємним бонусом, що підвищує лояльність новачків. До «welcome-боксу» можуть входити:

- ✓ Вітальний лист від директора жест викликає у новачків почуття особливого ставлення та уваги з боку керівництва.
- ✓ Інформаційні матеріали про компанію, наприклад, «Путівник нового працівника», який допоможе швидше адаптуватися.
- ✓ Корисні речі для роботи блокнот, бейдж, канцелярія тощо.
- ✓ Приємні сувеніри, що об'єднують колектив: чашка, футболка, наклейки або інші фірмові предмети.

Такі заходи створюють позитивне враження, формують відчуття приналежності до компанії та сприяють залученості співробітників із самого початку їхньої роботи [35].

Адаптація нового співробітника - процес, який не може проходити без підтримки. Рекрутери, менеджери з персоналу та доброзичлива команда відіграють ключову роль у цьому процесі. Один із перших кроків — знайомство з колегами та керівником, може включати екскурсію по офісу чи виробництву, ознайомлення з основними принципами роботи та ключовими процесами.

Наприклад, компанія «Київстар» у перший місяць роботи проводить «welcome-тренінг» для новачків під назвою «*Ти-Ми-Київстар*». На захід запрошують топ-менеджерів і ключових співробітників компанії, які знайомлять нових працівників зі своїми підрозділами, цілями компанії, важливими проектами та актуальними продуктами. Окрім інформаційної складової, такий формат створює унікальну можливість для неформального спілкування з керівниками, зокрема CEO, у дружній атмосфері, що сприяє формуванню довіри та залученості нових співробітників [33].

Зворотний зв'язок є важливим елементом адаптаційного процесу, оскільки він дозволяє виявити проблеми та недоліки, з якими стикаються нові працівники. Це допомагає надати їм необхідну підтримку, навчання та ресурси для подолання труднощів. Окрім цього, зворотний зв'язок дозволяє визначити можливості для вдосконалення робочих процесів, генерувати нові ідеї та підходи, спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності роботи.

Запровадження добровільного медичного страхування

Наступною рекомендацією є впровадження опції добровільного медичного страхування для працівників ПП «Euro Plast». У сучасних умовах ведення бізнесу відповідальність за добробут персоналу є важливою складовою успішної кадрової політики. Корпоративне медичне страхування вже запроваджено на багатьох підприємствах, оскільки воно дозволяє вирішувати низку питань, пов'язаних зі здоров'ям працівників, і забезпечувати їм якісні медичні послуги. Таке рішення сприятиме підвищенню лояльності співробітників та зміцненню позитивного іміджу компанії [36].

Корпоративне медичне страхування ґрунтується на укладенні договору між підприємством і страховою компанією. У цьому договорі визначаються кількість застрахованих працівників, обсяги медичного покриття та інші умови, які регулюють взаємодію між сторонами.

На етапі укладання угоди детально обговорюються ключові аспекти страхової програми, зокрема: рівень медичних закладів, до яких матимуть доступ співробітники; максимальна страхова сума для кожного працівника; перелік медичних послуг, що надаватимуться у межах програми.

В результаті співробітники отримують можливість користуватися медичними послугами, вартість яких покриває страхова компанія. Це може включати лікарські консультації, перебування у стаціонарі, оплату медикаментів тощо — у межах страхової суми, встановленої програмою. Страховик бере на себе фінансові зобов'язання щодо покриття медичних витрат, зазначених у договорі, що значно підвищує соціальний захист працівників [36].

Корпоративне медичне страхування може включати програми профілактичних заходів, спрямованих на підтримку та покращення здоров'я працівників. Це не лише позитивно впливає на загальний стан співробітників, але й підвищує їхню продуктивність.

Такий підхід дозволяє компаніям створити умови, що сприяють збереженню здоров'я персоналу, підвищенню рівня довіри до організації та зменшенню втрат робочого часу через хвороби. Досвід показує, що на підприємствах, які запровадили корпоративне медичне страхування, помітно зросла лояльність і мотивація працівників, знизилася плинність кадрів, скоротився період непрацездатності, а також покращився загальний імідж компанії.

Окрім цього, працівники отримали додатковий стимул піклуватися про своє здоров'я, своєчасно вирішувати медичні проблеми та звертатися до професійних лікарів, що сприяє підтриманню їхньої працездатності та ефективності [36].

Таким чином, впровадження добровільного медичного страхування для працівників може принести низку переваг для ПП «Euro Plast». Основні з них

відображено на рис. 3.4.

Таким чином, добровільне медичне страхування може стати вагомим елементом стратегії управління персоналом підприємства. Воно сприяє залученню та утриманню кваліфікованих фахівців, підвищує їхню задоволеність умовами праці та посилює загальну конкурентоспроможність компанії.



Рис.3.4. Здобутки для ПП «Euro Plast» від реалізації добровільного медичного страхування працівників

Джерело: розробка автора

Отже, добровільне медичне страхування є ключовим елементом стратегії управління персоналом компанії. Воно допомагає залучати та утримувати висококваліфіковані кадри, підвищує рівень задоволеності співробітників і зміцнює конкурентоспроможність підприємства.

Наступна рекомендація - впровадження програми психологічної підтримки для працівників ПП «Euro Plast», як частини загальної програми турботи про благополуччя персоналу, є невід'ємною складовою сучасної корпоративної культури, яку впроваджують провідні компанії [37]. Особливо важливим є створення такої програми в умовах постійних викликів, з якими стикаються працівники після початку повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року.

Програму психологічної підтримки працівників ПП «Euro Plast» можна впровадити через співпрацю з центрами психологічної підтримки, наприклад, *Wellbeing Company* [30]. Центр надає індивідуальну психологічну допомогу для вирішення життєвих викликів, таких як наслідки війни, розгубленість, проблеми у міжособистісних відносинах, ПТСР, тривога, депресія та інші [32].

З точки зору бізнесу, турбота про благополуччя співробітників позитивно впливає на такі аспекти:

- ✓ Продуктивність - благополуччя підвищує продуктивність і ефективність роботи. Коли співробітники почуваються добре, вони ведуть здоровіший спосіб життя, приймають обґрунтовані рішення та працюють ефективніше.

- ✓ Командний дух - задоволення фізичних, психологічних і фінансових потреб працівників підвищує їхню впевненість у собі та відчуття цінності, сприяючи позитивному моральному клімату в колективі.

- ✓ Репутація, залучення та утримання талантів - компанії, які дбають про баланс між роботою та особистим життям співробітників, здобувають репутацію надійного роботодавця, сприяє залученню кваліфікованих кадрів і знижує плинність персоналу.

- ✓ Клієнторієнтованість - щасливі працівники стають найкращими амбасадорами бренду. Якщо компанія піклується про них, вони краще розуміють продукти та послуги компанії і працюють на підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Впровадження такої програми не лише покращує добробут співробітників, але й підсилює ефективність компанії та її репутацію на ринку праці [37].

Нашою останньою рекомендацією є впровадження політики ефективного розірвання трудових відносин у ПП «Euro Plast». Передбачає розробку набору процедур та підходів, які дозволяють компанії здійснювати процес звільнення працівників максимально ефективно, зводячи до мінімуму негативні наслідки для всіх сторін.

Ми підготували кілька ключових аспектів, які мають бути враховані у політиці ефективного розірвання трудових відносин:

1. Відкрите та чесне спілкування - забезпечення прозорого діалогу з працівником щодо причин розірвання трудового договору та процедур, які виконуватимуться під час звільнення.

2. Достатній термін попередження - надання працівнику попередження про розірвання трудового договору заздалегідь, відповідно до законодавства (не менше двох тижнів згідно з КЗпП). Надає можливість працівнику підготуватися до змін і знайти нову роботу.

3. Exit-інтерв'ю - проведення фінального інтерв'ю для отримання зворотного зв'язку від працівника щодо його досвіду роботи в компанії, причин звільнення (у разі добровільного відходу) та рекомендацій для покращення роботи організації.

4. Підготовка необхідних документів - забезпечення своєчасного оформлення всіх документів, пов'язаних із розірванням трудового договору. Це включає офіційні повідомлення, документи щодо виплат компенсацій, трудову книжку та інші правові документи.

5. Чітка комунікація з колективом - надання працівникам команди ввічливого й чіткого повідомлення про розірвання трудових відносин із колегою. Це сприяє підтриманню довіри та уникненню чуток у колективі.

Впровадження такої політики сприятиме зміцненню позитивного іміджу компанії, підвищенню довіри співробітників і мінімізації можливих ризиків.

Ефективна політика розірвання трудових відносин сприятиме збереженню позитивної репутації ПП «Euro Plast», мінімізації ризиків правових конфліктів та підтриманню доброзичливих стосунків із колишніми працівниками.

Таким чином, запропоновані рекомендації дозволяють усунути виявлені недоліки в чинній кадровій політиці підприємства та значно підвищити її ефективність.

3.2. Оцінка витрат та вигод від впровадження нових ініціатив, визначення впливу на якість задоволення персоналу ПП «Євро Пласт»

Економічний ефект визначається як сума заощаджених ресурсів, яку підприємство отримує внаслідок впровадження заходів з удосконалення управлінської діяльності. Проте сам по собі ефект не дає повного уявлення про ефективність діяльності, оскільки важливо враховувати витрати, які були зроблені для його досягнення, а також докладені зусилля.

Однакові витрати праці можуть призводити до різних результатів, так само як однаковий результат може бути досягнутий за різного рівня витрат. Основною метою соціального виробництва є отримання максимального результату за мінімальних трудових, матеріальних і фінансових витрат.

Тому важливо порівнювати досягнутий результат із витратами, які були необхідні для його реалізації, дозволяє зіставити абсолютну величину ефекту з абсолютною величиною витрат. Таке порівняння дає змогу визначити відносний показник - ефективність, який відображає співвідношення результату до витрат [39].

Економічна ефективність управлінської праці (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_y = \mathcal{E}_y / B_y * 100, \quad (3.1)$$

де:

- ✓ $\mathcal{E}_y$ - економічний ефект;
- ✓ B_y - сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект є приведеною за рік сумою економії на управлінську діяльність і обчислюється за формулою:

$$\mathcal{E}_y = \sum \mathcal{E}_i - E_n \times B_y, \quad (3.2)$$

де:

- ✓ $\mathcal{E}_i$ - економія за i - м видом робіт;
- ✓ E_n - нормативний коефіцієнт ефективності;

п - кількість виконаних робіт, що дали економію [39].

Розрахуємо економічну ефективність заходів, спрямованих на вдосконалення кадрової політики ПП «Euro Plast». Детальні результати розрахунків наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок економічної ефективності заходів, спрямованих на вдосконалення кадрової політики ПП «Euro Plast»

	Показник	Значення показників	Загальний показник з урахуванням пропозиції
1.	<i>Загальні річні витрати на впровадження запропонованих заходів (Ву)</i>	$388.4 + 23 + 2340 = 2751.4$ тис.грн/рік	
1.1	Вартість автоматизованої системи управління персоналом Core HR [37]	15\$/працівника на місяць	$15 * 12 = 180$ \$/працівника на рік

1	2	3	4
1.2	Середньооблікова чисельність працівників	59 осіб	
1.3	Середній курс доллара у 2023 році [41]	36.57 грн./\$	
1.4	Річна вартість впровадження автоматизованої системи управління персоналом Core HR	$59 * (180 * 36.57) = 59 * 6582.6 = 388373.4$ грн. = 388.4 тис.грн./рік	
1.5	Закладений бюджет на створення 1-ого «welcome боксу»	1000 грн./бокс	
1.6	Чисельність працівників, прийнятих у 2023 році	23 особи	
1.7	Річна вартість впровадження «welcome боксу»	$23 * 1000 = 23000$ грн. = 23 тис.грн./рік	
1.8	Вартість 1-ого сеансу у терапевта в рамках реалізації програми турботи про благополуччя працівників [39]	1500 грн./сеанс	
1.9	Припустима кількість працівників, які будуть користуватись програмою	50%	$59 * 50\% = 30$ осіб
1.10	Кількість сеансів для одного працівника	1 сеанс/тиждень	$1 * 52 = 52$ сеанси/рік
1.11	Річна вартість впровадження програми турботи про благополуччя працівників	$30 * (52 * 1500) = 30 * 78000 = 2340000$ грн. = 2340 тис.грн./рік	
2	Річна економія витрат (Эі)	$59 * 1530.8 = 90317.2$ тис. грн./рік	
2.1	Річна продуктивність праці 1 працівника до підвищення продуктивності праці	1523.2 тис.грн./рік	
2.2	Підвищення продуктивності праці після реалізації запропонованих заходів	0,5%	100,5%

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
2.3	Річна продуктивність праці 1 працівника після підвищення продуктивності праці	$1523.2 * 100.5\% = 1523.2 * 1.005 = 1530.8$ тис.грн./рік	
3	Економічний ефект від запропонованих заходів (Эу)	$90317.2 - 0,15 * 2751.4 = 90317.2 - 412.7 = 89904.5$ тис. грн.	
3.1	Нормативний коефіцієнт ефективності (En) [39]	0,15	
4	Економічна ефективність від запропонованих заходів (Eu)	$(90317.2 / 89904.5) * 100 = 100,5\%$	
5	Термін окупності введення запропонованих заходів (T)	$(89904.5 / 90317.2) * 12 = 11,9$ місяців	

Джерело: розробка автора

Перш за все, розрахуємо загальні річні витрати на реалізацію запропонованих заходів покращення.

Автоматизація системи управління персоналом - вартість автоматизації через партнерство з Core HR становить 15\$ за одного працівника на місяць, або 180\$ на рік. Середньооблікова чисельність персоналу у 2023 році становить 59 осіб, а середній курс долара у 2023 році - 36,57 грн [41]. Загальна вартість реалізації цієї рекомендації:

$$59 * (180 * 36.57) = 59 * 6582.6 = 388373.4 \text{ грн.} = 388.4 \text{ тис.грн./рік}$$

Програма турботи про благополуччя працівників - вартість одного сеансу у терапевта становить 1500 грн [26]. Припустимо, що 50% працівників (29 осіб) користуватимуться послугами психотерапевта раз на тиждень протягом року (52 тижні). Загальна кількість сеансів:

$$29 \text{ осіб} * 52 \text{ тижні} = 1560 \text{ сеансів}$$

Витрати на реалізацію програми Wellbeing за рік:

$$1560 \text{ сеансів} * 1540 \text{ грн/сеанс} = 2340 \text{ тис.грн/грн}$$

Отже, загальні річні витрати на реалізацію цих заходів становлять 2728,4 тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення кадрової політики ПП «Euro Plast», є економічно доцільним. Проведені розрахунки підтверджують відповідність запропонованих заходів головній умові економічної ефективності, тоб то: $\Delta y > 0$, $E_y > E_n$, $T < 1$.

Окрім економічного ефекту, створення ефективної системи управління персоналом на ПП «Euro Plast» матиме значний соціальний вплив, охоплюючи не лише працівників підприємства, але й їхнє оточення та ширше суспільство. Основні аспекти соціального ефекту:

- **Стабільне та підтримуюче робоче середовище** - ефективне управління персоналом сприяє створенню атмосфери, де працівники почувуються захищеними, визнаними та підтриманими, покращує їхній робочий досвід і загальне задоволення від роботи.

- **Розвиток професійних навичок** - навчання, тренінги та інші заходи з розвитку персоналу сприяють підвищенню кваліфікації працівників, покращуючи їхні кар'єрні перспективи та допомагаючи досягати професійного успіху.

- **Стабільна зайнятість** - ефективна система управління персоналом забезпечує стабільність зайнятості, що сприяє зменшенню рівня безробіття та підвищенню економічної стабільності в регіоні.

- **Диверсифікація та інклюзивність** - управління персоналом сприяє створенню різноманітного та інклюзивного робочого середовища, що сприяє рівності можливостей для всіх працівників.

- **Громадська відповідальність** - ефективне управління персоналом підтримує розвиток корпоративної соціальної відповідальності, сприяє розвитку місцевих спільнот, підтримці соціальних програм та участі у благодійних ініціативах.

Таким чином, впровадження ефективної системи управління персоналом не тільки сприяє підвищенню продуктивності та ефективності ПП «Euro Plast», але й позитивно впливає на соціальний добробут працівників і покращує якість життя їхніх спільнот.

Висновки до третього розділу

В ході проведеного дослідження та розрахунків можемо дійти наступних висновків, щодо пропозицій розвитку системи управління персоналом ПП «Euro Plast»:

1. Автоматизація системи управління персоналом. Оскільки реалізацію кадрової політики забезпечує відділ кадрів, який складається лише з трьох осіб, доцільно автоматизувати систему управління персоналом, дозволить знизити навантаження на відділ, автоматизувати рутинні завдання, підвищити продуктивність і результативність роботи. Переваги автоматизації включають:

- ✓ підвищення ефективності та продуктивності;
- ✓ зменшення витрат;
- ✓ забезпечення точності та надійності;
- ✓ можливість стратегічного планування ресурсів;
- ✓ підвищення задоволеності працівників.

2. Удосконалення системи адаптації нових працівників сприятиме: збільшенню кількості співробітників, які успішно проходять випробувальний термін; підвищенню залученості та лояльності новачків; запобіганню конфліктам і непорозумінням у колективі. Пропонується:

- ✓ створення «welcome-презентації» та «welcome-боксу»;
- ✓ організація знайомства з керівником і колективом;
- ✓ збір зворотного зв'язку від нових працівників для вдосконалення процесу адаптації.

3. Запровадження добровільного медичного страхування. Така ініціатива дозволить: забезпечити працівників якісними медичними послугами; підвищити лояльність і мотивацію співробітників; зменшити плинність кадрів і скоротити період непрацездатності; зміцнити позитивний імідж компанії.

4. Програма психологічної підтримки працівників. Запровадження програми турботи про благополуччя працівників є важливою складовою корпоративної культури, особливо з урахуванням наслідків

повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року. Співпраця з центрами психологічної підтримки, такими як *Wellbeing Company*, допоможе вирішувати психологічні виклики, зокрема ПТСР, тривожність і депресію.

5. Політика ефективного розірвання трудових відносин. Впровадження набору процедур і підходів для ефективного звільнення дозволить:

- ✓ мінімізувати негативні наслідки для всіх сторін;
- ✓ зберегти позитивні стосунки з колишніми працівниками;
- ✓ захистити репутацію компанії та знизити правові ризики.

Запропоновані рекомендації сприятимуть як економічному, так і соціальному розвитку ПП «Euro Plast», дозволять підвищити продуктивність, забезпечити комфортні умови праці, зміцнити корпоративну культуру та покращити імідж підприємства.

ВИСНОВКИ

Ефективність роботи підприємства в умовах ринкової економіки України значною мірою залежить від рівня кадрового потенціалу, відповідності процесів управління персоналом сучасним вимогам і побудови цих процесів на наукових засадах з урахуванням актуальних тенденцій. Управління персоналом є однією з ключових функцій організації, яка може стати визначальним чинником її успіху або невдачі. Компетентний фахівець у галузі має потенціал стати лідером, здатним визначати перспективи майбутнього.

Система управління персоналом є необхідною не лише для новостворених підприємств, але й, насамперед, для тих, які вже функціонують. Саме це робить управління персоналом об'єктом підвищеної уваги. Недоліки у роботі кадрових служб чи недостатня підготовленість керівників до управління персоналом можуть мати негативні наслідки, що гальмують розвиток організації. Важливо зазначити, що головною складовою соціального управління є управління персоналом яке передбачає організацію діяльності людей, колективів.

У нашому дослідженні ми розглянули систему управління персоналом ПП «Euro Plast». Приватне підприємство, яке працює на українському ринку виробничих товарів з пластику з 2008 року [14].

Для оцінки ефективності діяльності ПП «Euro Plast» було проведено техніко-економічний аналіз основних показників:

➤ Обсяг виробництва продукції у 2023 році досяг 89 868 тис. грн., що на 19 523 тис. грн. більше, ніж у 2022 році, та на 77,49% перевищує показник 2021 року.

Попри початок повномасштабного вторгнення у 2022 році, підприємство змогло зберегти обсяги виробництва, частково можна пояснити зменшенням пропозиції на ринку через бойові дії та ракетні обстріли на території України.

➤ У 2023 році виручка від реалізації продукції ПП «Euro Plast» досягла 118 179 тис. грн., що на 36 108 тис. грн. більше, ніж у 2022 році, та на 63,12% перевищує показник 2021 року.

✓ **Собівартість** - зростання обсягів виробництва спричинило

підвищення собівартості реалізованої продукції за останні три роки. У 2023 році собівартість зросла на 1,62% порівняно з 2022 роком та на 15,69% загалом за аналізований період. Водночас варто відзначити, що собівартість зростала повільніше, ніж обсяги виробництва, що свідчить про вдосконалення виробничих процесів, що дозволило підприємству знизити витрати на одиницю продукції навіть за умов збільшення загального обсягу виробництва.

✓ **Валовий** прибуток - за останні три роки показник валового прибутку суттєво зріс. У 2023 році він досяг 57 003 тис. грн., що у 2,5 рази більше, ніж у 2022 році (21 873 тис. грн.), та майже утричі перевищує показник 2021 року (19 571 тис. грн.). Це може бути результатом як удосконалення виробничих процесів, так і зростання попиту на продукцію чи послуги компанії.

✓ **Чистий** прибуток - чистий прибуток продемонстрував значний ріст за аналізований період. У 2021 році він становив 2 965 тис. грн., тоді як у 2023 році досяг 47 488 тис. грн., що свідчить про успішну фінансову та операційну діяльність компанії.

✓ **Середньооблікова чисельність персоналу** - у 2023 році середньооблікова чисельність персоналу зросла на 14 осіб порівняно з 2022 роком, а загалом за останні три роки збільшилася на 13,46%, свідчить про розширення виробництва та залучення більшої кількості працівників. Для підтримання такого зростання важливо впроваджувати ефективну систему управління персоналом.

Реалізація цілей та завдань управління персоналом у ПП «Euro Plast» здійснюється через кадрову політику, яка визначає основні напрямки та принципи роботи з персоналом у довгостроковій перспективі [28].

Формування кадрової політики на підприємстві здійснюється директором та власником, а розробка й реалізація покладаються на відділ кадрів. До його складу входять начальник відділу, менеджер із персоналу та рекрутер.

Основними напрямками кадрової політики підприємства є політика найму кадрів, адаптації працівників, внутрішня корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та політика навчання персоналу.

На підприємстві впроваджено ефективну та сучасну систему підбору персоналу, яка враховує всі ключові аспекти та нюанси процесу закриття вакансій. Проте система адаптації працівників має певні недоліки, що може спричинити дискомфорт або невпевненість серед нових співробітників, знижуючи їхнє загальне задоволення роботою. У перші місяці новачки потребують більше уваги та підтримки, і їх відсутність може призвести до плинності кадрів.

Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність ПП «Euro Plast» охоплює не лише обов'язкові заходи, передбачені законодавством, але й добровільну підтримку соціальних ініціатив та вирішення проблем працівників. Основні заходи внутрішньої КСВ включають:

Соціальний захист співробітників, що передбачає повну відсутність дискримінації, дотримання етичних політик і правил.

Захист життя та здоров'я працівників через створення безпечних та комфортних умов праці.

Забезпечення безпеки співробітників шляхом співпраці з приватними охоронними компаніями.

Надання допомоги в критичних ситуаціях, зокрема фінансової підтримки або додаткових вихідних днів [13].

Розвиток людського капіталу - ПП «Euro Plast» активно впроваджує політику навчання персоналу через систему підготовки та перепідготовки кадрів. Ця система спрямована на додаткове навчання та підвищення кваліфікації працівників, переймання досвіду провідних аграрних підприємств і підготовку кадрового резерву. Для цього підприємство підтримує тісні зв'язки з аграрними вищими навчальними закладами та профільними науково-дослідними станціями [13].

Урахування інтересів співробітників ПП «Euro Plast» приділяє увагу аналізу та врахуванню інтересів співробітників при ухваленні важливих управлінських рішень, розглядаючи працівників як ключових зацікавлених сторін (стейкхолдерів) [29].

ПП «Euro Plast» перебуває на правильному шляху в реалізації своєї

кадрової політики, але існує низка недоліків, які потребують вирішення:

- У відділі кадрів працює лише три особи, що створює ризик перевантаження і може вплинути на якість реалізації кадрової політики.
- Система адаптації працівників є неефективною, що може призвести до значної плинності кадрів у перші шість місяців роботи.
- У внутрішній корпоративній соціальній відповідальності (КСВ) бракує заходів, спрямованих на підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників, що особливо важливо з урахуванням специфіки роботи та поточних політично-економічних умов.
- Відсутня політика ефективного розірвання трудових відносин, яка б передбачала процедури, що мінімізують негативні наслідки як для працівників, так і для підприємства.

З огляду на зазначені аспекти було розроблено низку рекомендацій, спрямованих на вдосконалення кадрової політики ПП «Euro Plast». Оскільки реалізація кадрової політики ПП «Euro Plast» покладена на відділ кадрів, який складається лише з одного фахівця, доцільно зменшити навантаження на цей відділ шляхом автоматизації системи управління персоналом. Це дозволить підприємству отримати низку переваг, таких як підвищення ефективності та продуктивності, забезпечення точності та надійності, покращення стратегічного планування ресурсів, підвищення задоволеності працівників, зниження витрат і відповідність нормативним вимогам.

Зниження рутинних завдань дозволить фахівцю відділу кадрів зосередитися на більш важливих і пріоритетних питаннях кадрової політики, що підвищить їх продуктивність і результативність.

Наступною рекомендацією є вдосконалення системи адаптації нових працівників. Це сприятиме зростанню кількості співробітників, які успішно проходять випробувальний термін, підвищенню залученості та лояльності новачків, а також запобіганню конфліктам і непорозумінням у колективі [33].

Ми пропонуємо покращити систему адаптації шляхом розробки «welcome презентації», створення «welcome боксу», організації знайомства з керівником і колективом, а також впровадження збору зворотного зв'язку від нових

працівників протягом адаптаційного періоду.

Ще однією важливою рекомендацією є запровадження добровільного медичного страхування для працівників. Такий підхід створює сприятливі умови для підтримки здоров'я персоналу, підвищує довіру до організації та знижує втрати через пропущений робочий час, викликаний захворюваннями.

Досвід компаній, які впровадили подібні програми, демонструє зростання лояльності та мотивації співробітників, зниження плинності кадрів, скорочення періоду непрацездатності та покращення загального іміджу організації. Окрім того, співробітники отримують додатковий стимул слідкувати за своїм здоров'ям, оперативно вирішувати проблеми та звертатися за професійною медичною допомогою [36].

Наступною рекомендацією є створення системи психологічної підтримки для працівників ПП «Euro Plast» шляхом впровадження програми турботи про їхнє благополуччя, важливий елемент сучасної корпоративної культури, без якого не обходиться жодна розвинена компанія [37], особливо з огляду на складні умови, що склалися після початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року.

Реалізувати таку програму можна через співпрацю з центрами психологічної підтримки, такими як Wellbeing Company [37], яка пропонує індивідуальну психологічну допомогу для вирішення різноманітних життєвих викликів, включаючи наслідки війни, розгубленість, міжособистісні проблеми, ПТСР, тривогу чи депресію [38].

Також ми рекомендуємо впровадити політику ефективного розірвання трудових відносин, яка включатиме набір процедур і підходів, спрямованих на максимально ефективно завершення співпраці з працівниками. Це дозволить мінімізувати негативні наслідки для обох сторін, зберегти позитивний імідж компанії, уникнути правових ризиків і підтримати добрі стосунки з колишніми співробітниками.

Запропоновані пропозиції сприятимуть покращенню як економічних, так і соціальних аспектів діяльності ПП «Euro Plast» і знайшли відображення у впровадженні поліпшення функціонування системи управління підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. С.В. Мочерний. Економічна енциклопедія. Київ: Видавничий центр «Академія». Т. 1, 2000. 863 с.
2. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь та ін. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
3. Орлів М.С., Онищук С.В Менеджмент людських ресурсів: конспект лекцій. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2020.140 с.
4. Сучасне управління персоналом. URL: http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/mo_14.pdf. (дата звернення 27.08.2024)
5. Полоус, О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2020. №1 (56), 187-192.
6. Гавкалова Н. Л., О. О. Болотова. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства: монографія Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2020. 252 с.
7. Євтушенко І.І. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Сумський державний університет. 2023. С. 285.
8. Зайченко Є. О. Сучасний стан управління персоналом на підприємствах: виклики та перспективи. *Business Inform.* 2020. №11. С. 436–441.
9. Ковальчук О. В. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Наукові праці.* 2021. №5. С. 34–42.
10. Ковальчук О. В., Ковальчук О. В. Сучасні тенденції в сфері управління персоналом. *Вісник Вінницького національного технічного університету.* 2021. №1. С. 18–24.
11. Кодекс законів про працю України: вебсайт. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n871> (дата звернення 26.10.2024).
12. Державна служба України з питань праці : вебсайт. URL:<https://dsp.gov.ua> (дата звернення 26.10.2024).

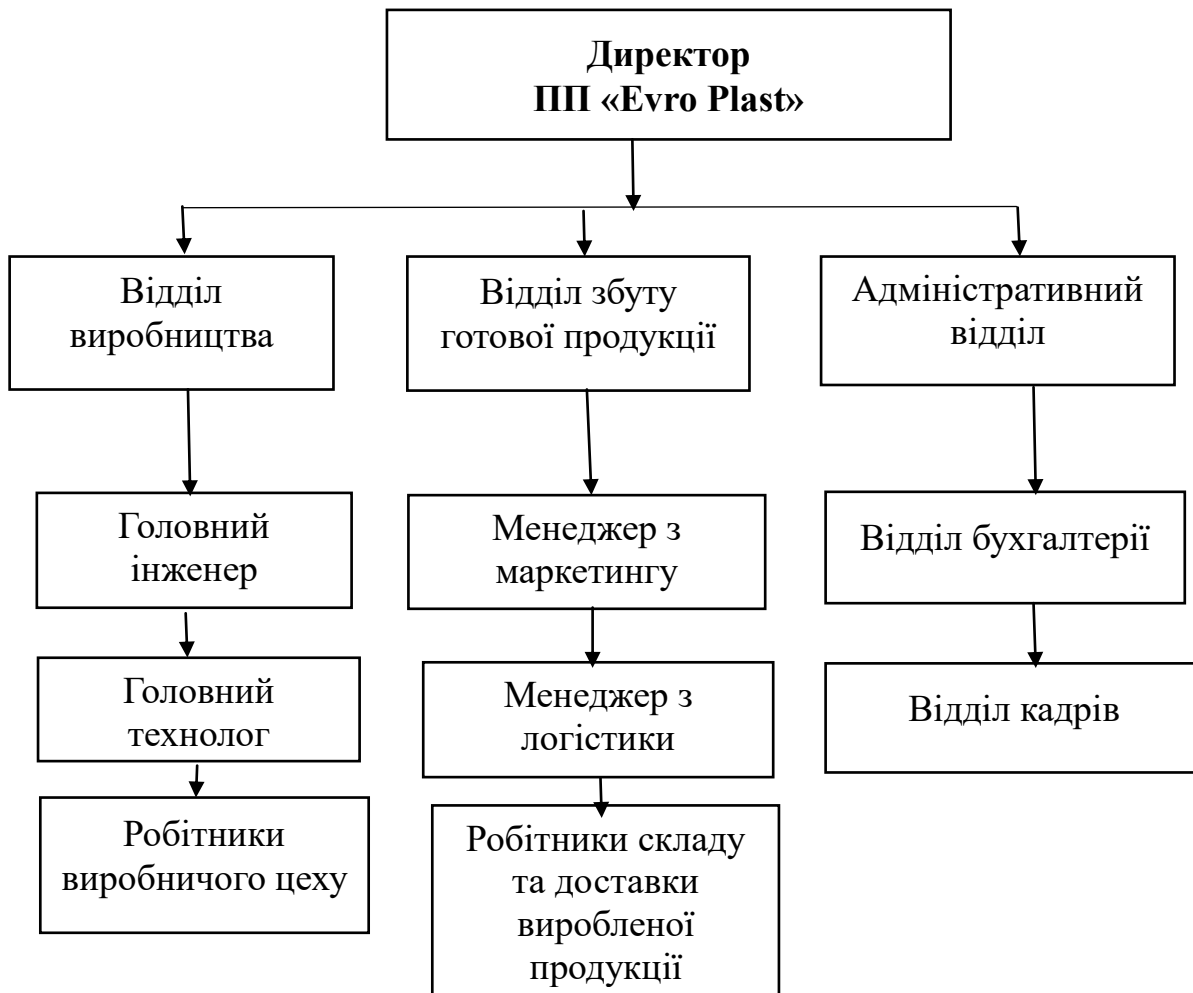
13. Лозова О.В., Топчій А. Система управління персоналом підприємства: вебсайт. URL: <http://surl.li/yzrbwo> (дата звернення 26.10.2024).
14. Офіційний сайт ПП «Euro Plast»: вебсайт. URL: <https://elitaseeds-organic.com/> (дата звернення 27.10.2024).
15. Звіт про фінансовий стан (баланс) за 2023 рік суб'єкта ПП «Euro Plast».
16. Звіт про фінансовий стан (баланс) за 2022 рік суб'єкта ПП «Euro Plast».
17. Звіт про фінансовий стан (баланс) за 2021 рік суб'єкта ПП «Euro Plast».
18. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2023 рік суб'єкта ПП «Euro Plast».
19. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2022 рік суб'єкта ПП «Euro Plast».
20. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2021 рік суб'єкта ПП «Euro Plast».
21. Звіт із праці (1-ПВ) за 2023 рік суб'єкта ПП «Euro Plast».
22. Звіт із праці (1-ПВ) за 2022 рік суб'єкта ПП «Euro Plast».
23. Звіт із праці (1-ПВ) за 2021 рік суб'єкта ПП «Euro Plast».
24. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом: вебсайт. URL: <http://surl.li/hdfezg> (дата звернення 28.10.2024).
25. Трусова Н.В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства: вебсайт. URL: <http://surl.li/aizbxq> (дата звернення 28.10.2024).
26. Освіта.ua. Структура кадрів на підприємстві. Аналіз та оцінка забезпеченості підприємства. Реферат: вебсайт. URL: <http://surl.li/jjdsnu> (дата звернення 28.10.2024).
27. Аналіз показників руху сталості кадрів: вебсайт. URL: <http://surl.li/awqcbi> (дата звернення 28.10.2024).
28. Ude.ua. Цілі та вимоги кадрової політики підприємства. URL: <http://surl.li/gejjui> (дата звернення 28.10.2024).

29. Кадрова політика підприємства: вебсайт. URL: <http://surl.li/saojzs> (дата звернення 28.10.2024).
30. Кадрова політика підприємства: вебсайт. URL: <http://surl.li/naswob> (дата звернення 28.10.2024).
31. VIP: HR. Адаптація персоналу як важлива складова HR-процесу: вебсайт. URL: <http://surl.li/hwvery> (дата звернення 28.10.2024).
32. Mike Pritula. Talent Academy. Інформаційна система управління персоналом (HRIS): кроки впровадження: вебсайт. URL: <http://surl.li/wucrpb> (дата звернення 29.10.2024).
33. ITExpert. «Welcome до команди»: як покращити онбординг IT-фахівців: вебсайт. URL: <http://surl.li/nwjslo> (дата звернення 28.10.2024).
34. Budni. Медіаплатформа про роботу та життя. Як закохати новачка в компанію за допомогою велкам-презентації: вебсайт. URL: <http://surl.li/gjgcth> (дата звернення 28.10.2024).
35. Budni. Медіаплатформа про роботу та життя // Welcome box для нових співробітників: для чого він і що там можна знайти: вебсайт. URL: <http://surl.li/unfypg> (дата звернення 28.10.2024).
36. Арсенал страхування. Корпоративне медичне страхування працівників: переваги та особистості: вебсайт. URL: <http://surl.li/ixwzre> (дата звернення 28.10.2024).
37. PeopleForce Культура Well-being: навіщо та як управляти благополуччям співробітників: вебсайт. URL: <http://surl.li/zsnbec> (дата звернення 28.10.2024).
38. Офіційний сайт Wellbeing Company: вебсайт. URL: <https://wellbeing.vision/> (дата звернення 28.10.2024).
39. Бібліотека економіста. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління: вебсайт. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html> (дата звернення 28.10.2024).
40. PeopleForce. Core HR. Вартість під ваши потреби: вебсайт. URL: <http://surl.li/zyzhky> (дата звернення 28.10.2024).
41. Мінфін: вебсайт. URL: <http://surl.li/ipvvci>

42. Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики в сучасних умовах. *Науковий вісник Хмельницького національного університету*. – 2023. Т. 312, №61. С. 26–34.

43. Стратегія управління персоналом до 2024 року. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/vakansiyi-v-nads/strategiya-upravlinnya-personalom>.

ДОДАТКИ



Організаційна структура ПП «Evro Plast»

Додаток Б

Перелік основних документів з охорони праці ПП «Euro Plast»

№	Назва документу	Коментарі
1	Розділ про охорону праці у колективному договорі	Питання охорони праці у колективному договорі унормовують Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-ХІІ та Закон про охорону праці.
2	Положення про службу охорони праці	Положення про службу охорони праці на підприємстві регламентує структуру служби охорони праці, організацію її роботи, завдання та функції, права та відповідальність працівників СОП. Положення може бути розроблено на основі Закону України «Про охорону праці» та Типового положення «Про службу охорони праці», затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці України від 15.11.2004 № 255.
3	Положення про навчання і перевірку знань з питань охорони праці на підприємстві	У ньому визначають порядок організації та проведення інструктажів, навчання (спеціального навчання), перевірки знань працівників з охорони праці, допуску до робіт з підвищеною небезпекою на підприємстві. При розробленні Положення потрібно враховувати специфіку виробництва та вимоги галузевих і міжгалузевих НПАОП.
4	Наказ про проведення атестації робочих місць	Атестація робочих місць проводиться на підприємствах і в організаціях незалежно від форм господарювання, де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, що можуть несприятливо впливати на стан здоров'я працівників, а також на їхніх нащадків як тепер, так і в майбутньому.
5	Наказ про результати атестації робочих місць	За результатами атестації видається наказ про результати атестації робочих місць.
6	Графік проведення атестації робочих місць за умовами праці	Як додаток до наказу про проведення атестації робочих місць за умовами праці оформлюють графік проведення атестації робочих місць. Графік складає голова комісії з атестації. У ньому

		зазначають осіб — членів атестаційної комісії, відповідальних за кожен напрям роботи з атестації, та терміни виконання цих робіт.
7	Наказ про створення служби з охорони праці	Для організації роботи служби охорони праці на підприємстві необхідно видати комплексний наказ про створення служби охорони праці на підприємстві.
8	План комплексних заходів з охорони праці на підприємстві	Щороку витрати на сферу охорони праці відображають у комплексних заходах з охорони праці, безпосередню участь у розробленні яких беруть спеціалісти з ОП.
9	Наказ про створення комісії з розслідування нещасних випадків	Якщо на підприємстві стався нещасний випадок, що не підлягає спеціальному розслідуванню, роботодавець зобов'язаний створити комісію, яка проведе його розслідування.
10	Наказ про призначення відповідального за пожежну безпеку	Керівник підприємства зобов'язаний призначити відповідального за пожежну безпеку на підприємстві та закріпити цей обов'язок у локальних актах підприємства.
11	Наказ про забезпечення працівників спецодягом	Чинним документом, що регулює у 2021 році норми видачі спецодягу працівникам є Норми безплатної видачі спеціального одягу, спеціального взуття та інших засобів індивідуального захисту працівникам загальних професій різних галузей промисловості, затверджені наказом Держгірпромнагляду України від 29.05.09 № 62. У документі визначено види і строки носіння (використання) спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, необхідних працівникам для виконання виробничого процесу.
12	Наказ про призначення відповідального за електрогосподарство	Наказ про призначення відповідального за електрогосподарство передбачає, що особа, яка призначається на цю посаду має відповідати певним вимогам: мати відповідну групу з електробезпеки, вищу освіту енергетичного напрямку та необхідний стаж роботи за цією спеціальністю.
13	Наказ про інструктажі з	Інструктажі з ОП на підприємстві

	ОП на підприємстві	проводять відповідно до вимог Типового положення про навчання і перевірку знань з охорони праці № 15 від 26.01.2005. Тому наказ про проведення інструктажів з охорони праці на підприємстві видають з посиланням на цей нормативний документ.
14	Звіти з охорони праці	Суб'єкти господарювання зобов'язані вести первинний (оперативний) облік результатів своєї роботи, складати та подавати відповідно до вимог закону статистичну інформацію та інші дані, визначені законом.
15	Інструкції та журнали з охорони праці	Інструкції з охорони праці розробляються на основі нормативно-правових актів з охорони праці, технологічної документації підприємства з урахуванням конкретних умов виробництва та вимог безпеки, викладених в експлуатаційній та ремонтній документації підприємств - виготовлювачів устаткування, що використовується на цьому підприємстві. Журнали з охорони праці використовуються для реєстрації інструктажів, обліку теоретичного навчання, реєстрації приписів та перевірок.
16	Посвідчення про перевірку знань з питань охорони праці	Згідно з пп. 3.13 та 3.14 глави 3 Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці особам, які під час перевірки знань з охорони праці виявили задовільні результати, видається посвідчення про перевірку знань з питань охорони праці. У посвідченні стисло зазначають перелік НПАОП, з яких працівник пройшов перевірку знань.
17	Наказ про створення комісії з перевірки знань з питань охорони праці	Важливою стадією забезпечення процесу навчання з питань охорони праці на підприємстві є етап перевірки знань працівників. З цією метою на підприємстві створюється комісія з перевірки знань з питань охорони праці,

		склад якої затверджується наказом роботодавця.
18	Наказ про затвердження графіка відпусток	Право на щорічну основну відпустку мають усі працівники, котрі працюють за трудовим договором. Наприкінці кожного року потрібно скласти графік відпусток на наступний рік.
19	Наказ про встановлення доплат за несприятливі умови праці	Керівник підприємства, де існує підвищений ризик для здоров'я працівників, після атестації робочих місць видає наказ, яким затверджує перелік шкідливих робіт і розмір доплат за них.
20	Наказ про затвердження положення про систему управління охороною праці	З метою забезпечення належних умов праці найманих працівників та ефективного функціонування системи охорони праці керівник підприємства видає цей наказ.
21	Наказ про призначення інженера з охорони праці	На підприємстві, де працює 50 і більше осіб, роботодавець має створити службу охорони праці та призначити посадових осіб, які забезпечуватимуть вирішення питань охорони праці. Враховуючи специфіку конкретного підприємства, виконання функцій служби охорони праці може забезпечити і один працівник, без створення окремого спеціалізованого структурного підрозділу.